**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**
**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

# Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la zona nueva de la empresa minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial

**AUTOR**

Juan Jose MALLMA CHUQUILLANQUI

**ASESOR**

Dr. Walter Hugo ARANA MAYORCA

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

**Referencia bibliográfica**

Mallma, J. (2024). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la zona nueva de la empresa minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

## Metadatos complementarios

| | |
|---|---|
| **Datos de autor** | |
| Nombres y apellidos | Juan Jose Mallma Chuquillanqui |
| Tipo de documento de identidad | DNI |
| Número de documento de identidad | 40129398 |
| URL de ORCID | https://orcid.org/0000-0002-3731-2118 |
| **Datos de asesor** | |
| Nombres y apellidos | Walter Hugo Arana Mayorca |
| Tipo de documento de identidad | DNI |
| Número de documento de identidad | 07343537 |
| URL de ORCID | https://orcid.org/0000-0003-0700-4322 |
| **Datos del jurado** | |
| **Presidente del jurado** | |
| Nombres y apellidos | Jorge Vicente Mayuri Barron |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 06645336 |
| **Miembro del jurado 1** | |
| Nombres y apellidos | Helen Yarushka Pebe Niebuhr |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 07975587 |
| **Miembro del jurado 2** | |
| Nombres y apellidos | Henry Jishar Velarde Garcia |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 43491112 |
| **Datos de investigación** | |
| Línea de investigación | D.3.4.5. Cultura y clima organizacional |

| | |
|---|---|
| Grupo de investigación | No aplica |
| Agencia de financiamiento | Sin financiamiento |
| Ubicación geográfica de la investigación | Edificio: (Si se trata de una investigación en laboratorio, universidad, empresa o institución)<br>País: Perú<br>Departamento: Ica<br>Provincia: Nasca<br>Distrito: Marcona<br>Centro poblado: Empresa Minera Shougang Hierro Perú<br>Urbanización:<br>Manzana y lote:<br>Calle:<br>Latitud: -15.2155331<br>Longitud: -75.0830344 |
| Año o rango de años en que se realizó la investigación | 2021 - 2023 |
| URL de disciplinas OCDE | Negocios, Administración<br>https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04<br>Teoría organizacional<br>https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03 |

# ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 0055-UPG-FCA-2024
# PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

*En la Ciudad Universitaria, a los treinta días del mes de septiembre del año dos mil veinticuatro, siendo las diez horas, en el aula 201 del Pabellón Ruth Martha Shady Solís de la Escuela Profesional de Administración de Turismo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador,* ***Presidido*** *por el* ***Dr. Jorge Vicente Mayuri Barron,*** *e integrado por los miembros:* ***Dr. Walter Hugo Arana Mayorca (Asesor), Dra. Helen Yarushka Pebe Niebuhr (Jurado), Mg. Henry Jishar Velarde Garcia (Jurado);*** *el postulante al Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, don* ***Juan Jose Mallma Chuquillanqui,*** *procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada:* ***"Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la zona nueva de la empresa minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021",*** *con el propósito de optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial.*

*Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el* ***Artículo 61°*** *del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, los miembros del Jurado Examinador procedieron a asignar la calificación siguiente:*

BUENO - 16 - (DIECISEIS)

*Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas* OTORGUE *el Grado Académico Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, a don* ***Juan Jose Mallma Chuquillanqui.*** *Se extiende la presente Acta original y siendo las* 11:10 ***horas*** *se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.*

***DR. JORGE VICENTE MAYURI BARRON***
***PRESIDENTE***

***DR. WALTER HUGO ARANA MAYORCA***
***ASESOR***

***DRA. HELEN YARUSHKA PEBE NIEBUHR***
***JURADO***

***MG. HENRY JISHAR VELARDE GARCIA***
***JURADO***

**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**
Universidad del Perú. Decana de América

**Vicerrectorado de Investigación y Posgrado**

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

## CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **Walter Hugo Arana Mayorca,** en mi condición de Asesor de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas acreditada con el Dictamen **N° 000083-2021-UPG-VDIP-FCA/UNMSM** de la tesis cuyo título es **"Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la zona nueva de la empresa minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021"**, presentado por el bachiller **Juan Jose Mallma Chuquillanqui**, para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial.

**CERTIFICO** que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de **17 %** de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial.

Walter Hugo Arana Mayorca

DNI: 07343537

## DEDICATORIA

A mi familia por el tiempo que dejamos de compartir, por su gran compresión en todo este periodo de realización profesional.

Juan José

## AGRADECIMIENTO

A todas las personas que a través de su apoyo ayudaron con la realización de la presente investigación.

Juan José

# INDICE GENERAL

*DEDICATORIA* ..... *ii*

*AGRADECIMIENTO* ..... *iii*

*1. CAPITULO I: INTRODUCCION* ..... *1*

**1.1. Situación Problemática** ..... 1

**1.2. Formulación del problema** ..... 5

**1.2.1.** ***Problema princ*****ipa*****l*** ..... 5

**1.2.2.** ***Problemas específicos*** ..... 5

**1.3. Justificación de la investigación** ..... 7

**1.3.1.** ***Justificación teórica*** ..... 7

**1.3.2.** ***Justificación práctica*** ..... 8

**1.3.3.** ***Justificación metodológica*** ..... 8

**1.3.4.** ***Justificación social*** ..... 9

**1.4. Objetivos de la Investigación** ..... 9

**1.4.1.** ***Objetivo general*** ..... 9

**1.4.2.** ***Objetivos específicos*** ..... 9

**1.5. Hipótesis** ..... 11

**1.5.1.** ***Hipótesis general*** ..... 11

**1.5.2.** ***Hipótesis específicas*** ..... 11

*2. CAPITULO II: MARCO TEORICO* ..... *14*

**2.1. Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación** ..... 14

**2.2. Antecedentes de Investigación** ..... 16

**2.2.1.** ***Antecedentes Nacionales*** ..... 16

**2.2.2.** ***Antecedentes Internacionales*** .....23

**2.3. Bases Teóricas**.....29

**2.3.1.** ***Clima Organizacional*** .....29

**2.3.2.** ***Desempeño laboral***.....62

**2.4. Glosario de términos** .....91

***3. CAPITULO III: METODOLOGIA.....93***

**3.1. Enfoque** .....93

**3.2. Tipo o diseño de Investigación**.....93

**3.3. Alcance de Investigación** .....94

**3.3.1.** ***Unidad de Análisis***.....95

**3.4. Población de Estudio**.....95

**3.5. Tamaño de Muestra** .....95

**3.5.1.** ***Selección de Muestra*** .....97

**3.6. Técnicas de recolección de datos** .....97

**3.6.1.** ***Variable independiente***.....97

**3.6.2.** ***Variable dependiente***.....98

**3.6.3.** ***Instrumento***.....98

***4. CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION.....109***

***4.1. Análisis e interpretación .....109***

***4.1.1.Evaluación de los datos obtenidos en los cuestionarios.....110***

***4.1.1.1. Hallazgos relacionados con la Variable Independiente: Clima Organizacional 110***

***4.1.1.2. Hallazgos relacionados con la Variable Dependiente: Desempeño laboral.....151***

*4.2. Pruebas de Hipótesis .....161*

*4.2.1.Prueba de Normalidad (parte de prueba de hipótesis llevarlo al comienzo) 161*

*4.2.2.Comprobación de Hipótesis general .....163*

*4.2.3.Comprobación de Hipótesis específica 1 .....164*

*4.2.4.Comprobación de Hipótesis específica 2 .....165*

*4.2.5.Comprobación de la Hipótesis específica 3 .....166*

*4.2.6.Comprobación de la Hipótesis específica 4 .....167*

*4.2.7.Comprobación de la Hipótesis específica 5 .....168*

*4.2.8.Comprobación de la Hipótesis específica 6 .....169*

*4.2.9.Comprobación de la Hipótesis específica 7 .....170*

*4.2.10. Comprobación de la Hipótesis específica 8 .....171*

*4.2.11. Comprobación de la Hipótesis específica 9 .....172*

*4.2.12. Comprobación de la Hipótesis específica 10.....173*

*4.3. Presentación de resultados .....174*

*4.4. Discusión de resultados .....176*

*CONCLUSIONES .....181*

*RECOMENDACIONES .....190*

*REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....193*

*MATRIZ DE CONSISTENCIA .....205*

## LISTA DE TABLAS

**Tabla 1** *Tabla de población y muestra* .....96

**Tabla 2** *Dimensiones Clima Organizacional*.....99

**Tabla 3** *Cuestionario de Clima Organizacional-Datos Generales*.....100

**Tabla 4** *Encuesta sobre Clima Organizacional parte1*.....101

**Tabla 5** *Encuesta sobre Clima Organizacional parte2*.....102

**Tabla 6** *Encuesta sobre Clima Organizacional parte3*.....103

**Tabla 7** *Dimensiones de evaluación de Desempeño Laboral*.....104

**Tabla 8** *Validación de instrumento por expertos* .....106

**Tabla 9** *Alfa de Cronbach sobre resultados de Clima Organizacional*.....107

**Tabla 10** *Alfa de Cronbach sobre resultados de Desempeño Laboral*.....108

**Tabla 11** *Justicia en la toma de decisiones y órdenes establecidas*.....111

**Tabla 12** *Liderazgo del jefe*.....112

**Tabla 13** *Conducción del equipo por parte del jefe* .....113

**Tabla 14** *Conocimiento y toma de decisiones del jefe*.....114

**Tabla 15** *Toma de decisiones sin consultar al jefe*.....115

**Tabla 16** *Participación en decisiones que afectan al trabajo*.....116

**Tabla 17** *Delegación de responsabilidades en el grupo de trabajo* .....117

**Tabla 18** *Oportunidad de presentar propuestas innovadoras*.....118

**Tabla 19** *Apoyo y confianza en superiores para desarrollo de sus actividades* .....119

**Tabla 20** *Colaboración entre los trabajadores de la empresa* .....120

**Tabla 21** *Confianza en la empresa para salir adelante* .....121

**Tabla 22** *Disposición para apoyar a la empresa* .....122

**Tabla 23** *Espacios para compartir temas de interés* .....123

**Tabla 24** *Actividades deportivas, fiestas y otras*.....124

**Tabla 25** *Orgullo de pertenecer a la empresa* .....125

**Tabla 26** *Valoración de la parte humana en la empresa* .....126

**Tabla 27** *Información de los objetivos y políticas de la empresa*.....127

**Tabla 28** *Información de las obligaciones y labores a desempeñar* .....128

**Tabla 29** *Proceso de Inducción para trabajadores en la empresa*.....129

**Tabla 30** *Apoyo al trabajador nuevo en la empresa* .....130

**Tabla 31** *Información sobre los acontecimientos de la empresa* .....131

**Tabla 32** *Claridad para la realización de los trabajos*.....132

**Tabla 33** *Comunicación oportuna de la información de interés*.....133

**Tabla 34** *Claridad de los objetivos y metas a cumplir*.....134

**Tabla 35** *Recompensa por el cumplimiento de metas*.....135

**Tabla 36** *Satisfacción de necesidades económicas, ascensos y aprendizaje* .....136

**Tabla 37** *Remuneraciones de acuerdo con otras empresas similares* .....137

**Tabla 38** *Remuneraciones de acuerdo con lo que se produce*.....138

**Tabla 39** *Información suficiente de objetivos y políticas de la empresa*.....139

**Tabla 40** *Tiempo suficiente para realizar el trabajo*.....140

**Tabla 41** *Medios de comunicación para comunicarse con otras áreas*.....141

**Tabla 42** *Comunicación abierta con sus jefes y demás áreas*.....142

**Tabla 43** *Herramientas necesarias para optimizar su trabajo*.....143

**Tabla 44** *Buenas relaciones con sus compañeros de trabajo* .....144

**Tabla 45** *Solución de problemas laborales con sus compañeros*.....145

**Tabla 46** *Confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo*.....146

**Tabla 47** *Realimentación constante sobre desempeño de cargo* .....147

**Tabla 48** *Oportunidades de preguntar para hacer una tarea*.....148

**Tabla 49** *Reconocimiento con premio al cumplir la meta* .....149

**Tabla 50** *Premios y reconocimientos para hacer sentir bien al trabajador*.150

**Tabla 51** *Forma como emplea los equipos y elementos en sus funciones* 151

**Tabla 52** *Trabajos de acuerdo a los requerimientos* .....152

**Tabla 53** *Funciones y deberes sin necesidad de supervisión*.....153

**Tabla 54** *Relación cuantitativa entre tareas, actividades, trabajos realizados y asignados* .....154

**Tabla 55** *Cumplimiento de las actividades y funciones del empleo aplicando destrezas*.....155

**Tabla 56** *Sentido de pertenencia a la compañía con comportamiento y actitudes*.....156

**Tabla 57** *Comunicación con otros empleados y funcionarios primando el respeto propiciando un ambiente laboral cordial*.....157

**Tabla 58** *Resolución de imprevistos de trabajo y mejora procedimientos* .158

**Tabla 59** *Fiabilidad y confianza en la gestión de la información*.....159

**Tabla 60** *Cooperación en las tareas del área con sus compañeros y con su supervisor*.....160

**Tabla 61** *Prueba de Normalidad* .....161

**Tabla 62** *Equivalencias del coeficiente de correlación de Spearman* .....162

**Tabla 63** *Correlación de Rho Spearman, hipótesis general* .....163

**Tabla 64** *Correlación de Rho Spearman Hipótesis específica 1*.....164

**Tabla 65** *Correlación de Rho Spearman Hipótesis específica 2*.....165

**Tabla 66** *Correlación de Rho Spearman. Hipótesis específica3*.....166

**Tabla 67** *Correlación de Rho Spearman. Hipótesis específica 4*.....167

**Tabla 68** *Correlación de Rho Spearman. Hipótesis específica 5*.....168

**Tabla 69** *Correlación de Rho Spearman. Hipótesis específica 6*.....169

**Tabla 70** *Correlación de Rho Spearman. Hipótesis específica7*.....170

**Tabla 71** *Correlación de Rho Spearman Hipótesis específica 8*.....171

**Tabla 72** *Correlación de Rho Spearman Hipótesis específica 9*.....172

**Tabla 73** *Correlación de Rho Spearman. Hipótesis específica 10*.....173

## LISTA DE IMAGENES

**Figura 1.** Formato de Evaluación de Desempeño de la Empresa. .....105

**Figura 2.** Justicia en la toma de decisiones y órdenes establecidas**. .....111**

**Figura 3.** Liderazgo del jefe .....112

**Figura 4.** Conducción del equipo por parte del jefe.....113

**Figura 5.** Conocimiento y toma de decisiones del jefe**.....114**

**Figura 6.** Toma de decisiones sin consultar al jefe **.....115**

**Figura 7.** Participación en decisiones que afectan al trabajo. .....116

**Figura 8.** Delegación de responsabilidades en el grupo de trabajo.....117

**Figura 9.** Oportunidad de presentar propuestas innovadoras .....118

**Figura 10.** Apoyo y confianza en superiores para desarrollo de sus actividades. .....119

**Figura 11.** Colaboración entre los trabajadores de la empresa.....120

**Figura 12.** Confianza en la Empresa para Salir Adelante. .....121

**Figura 13.** Disposición para apoyar a la empresa.....122

**Figura 14.** Espacios para compartir temas de interés. .....123

**Figura 15.** Actividades deportivas, fiestas y otras. .....124

**Figura 16.** Orgullo de pertenecer a la empresa.....125

**Figura 17.** Valoración de la parte humana en la empresa.....126

**Figura 18.** Información de los objetivos y políticas de la empresa .....127

**Figura 19.** Información de las obligaciones y labores a desempeñar.....128

**Figura 20.** Proceso de Inducción para trabajadores en la empresa. .....129

**Figura 21.** Apoyo al trabajador nuevo en la empresa.....130

**Figura 22.** Información sobre los acontecimientos de la empresa.....131

**Figura 23.** Claridad para la realización de los trabajos. .....132

**Figura 24.** Comunicación oportuna de la información de interés. .....133

**Figura 25.** Claridad de los objetivos y metas a cumplir. .....134

**Figura 26.** Recompensa por el cumplimiento de metas. .....135

**Figura 27.** Satisfacción de necesidades económicas, ascensos y aprendizaje.....136

**Figura 28.** Remuneraciones de acuerdo con otras empresas similares. ...137

**Figura 29.** Remuneraciones de acuerdo con lo que se produce. .....138

**Figura 30.** Información suficiente de objetivos y políticas de la empresa. .139

**Figura 31.** Tiempo suficiente para realizar el trabajo. .....140

**Figura 32.** Medios de comunicación para comunicarse con otras áreas. ..141

**Figura 33.** Comunicación abierta con sus jefes y demás áreas. .....142

**Figura 34.** Herramientas necesarias para optimizar su trabajo. .....143

**Figura 35.** Buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. .....144

**Figura 36.** Solución de problemas laborales con sus compañeros. .....145

**Figura 37.** Confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo. .....146

**Figura 38.** Realimentación constante sobre desempeño de cargo.....147

**Figura 39.** Oportunidades de preguntar para hacer una tarea. .....148

**Figura 40.** Reconocimiento con premio al cumplir la meta. .....149

**Figura 41.** Premios y reconocimientos para hacer sentir bien al trabajador. .....150

**Figura 42.** Forma como emplea los equipos y elementos en sus funciones. .....151

**Figura 43.** Trabajos de acuerdo a los requerimientos. .....152

**Figura 44.** Funciones y deberes sin necesidad de supervisión. .....153

**Figura 45.** Relación cuantitativa entre tareas, actividades y trabajos asignados. .....154

**Figura 46.** Cumplimiento de las actividades y funciones del empleo aplicando destrezas. .....155

**Figura 47.** Sentido de pertenencia a la compañía con comportamiento y actitudes. .....156

**Figura 48.** Comunicación con otros empleados y funcionarios primando el respeto y propiciando un ambiente laboral cordial. .....157

**Figura 49.** Resolución de imprevistos de trabajo y mejora procedimientos. .....158

**Figura 50.** Fiabilidad y confianza al manejo de la información. .....159

**Figura 51.** Coopera con los compañeros y con su supervisor en la realización de las tareas del área. .....160

## RESUMEN

El propósito de este estudio fue establecer la relación entre las variables: clima organizacional y desempeño laboral de los empleados en la zona nueva de la empresa minera Shougang Hierro Perú durante el año 2021.

Se utilizó un enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional, considerando una muestra de 120 personas. Se usaron dos instrumentos para poder medir las variables. Para el clima organizacional se empleó como instrumento una encuesta de 40 Ítems, el mismo que pasó por aprobación por juicio de expertos y sobre el desempeño laboral se usó un documento de evaluación interno usado por la empresa para la medición de desempeño del personal. Se realizó la validación de la confiabilidad de los instrumentos a través de la prueba de Alfa de Cronbach. El instrumento correspondiente a clima organizacional obtuvo como valor 0.951, lo cual confirma la existencia de un nivel de confianza alto de los datos recabados en sus 40 elementos. Por parte del instrumento usado para Desempeño Laboral arrojó un Alfa de Cronbach de 0.946 para 10 elementos, lo cual evidencia la existencia de nivel de confianza alto en los datos obtenidos a través de este instrumento.

Para evaluar la correlación entre las dos variables, se comenzó seleccionando entre prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov ó Shapiro Wilk, con el propósito de determinar el enfoque adecuado para evaluar dicha correlación. Dado el tamaño de muestra de 120, se optó por la prueba de Kolmogórov-Smirnov. Esta prueba arrojó un nivel de significancia de 0.054 para el clima organizacional, lo que indica que los datos de esta variable se

ajustan a una distribución normal, ya que este valor es superior a 0.05. En cuanto al desempeño laboral, la prueba de Kolmogórov-Smirnov mostró un nivel de significancia de 0.016, sugiriendo que los datos de esta variable no siguen una distribución normal, dado que este valor es inferior a 0.05.

Ante las diversas respuestas obtenidas en las pruebas de normalidad para el clima organizacional y el desempeño, se concluye que el conjunto clima organizacional/desempeño no sigue una distribución normal. Por lo tanto, fue necesario realizar validaciones utilizando el coeficiente de Spearman, el cual es apropiado para casos no paramétricos o no normales.

Basándonos en los resultados previos, mediante el cálculo de correlación de Spearman, un coeficiente de correlación de 0.953, lo que indica una correlación muy alta positiva entre las variables clima organizacional y desempeño. Esto sugiere que a medida que mejora el clima organizacional, también mejora el desempeño laboral.

Estos hallazgos sugieren que la correlación entre clima organizacional y desempeño laboral de los empleados en la nueva área de la empresa Shougang Hierro Perú durante el período 2021 es muy alta y positiva. Este resultado indica que el clima organizacional juega un papel fundamental dentro de la empresa y asegurar un buen clima organizacional se traducirá en un mejor desempeño por parte de los colaboradores.

**Palabras claves**: Recurso humano, clima organizacional, desempeño laboral.

## ABSTRACT

The purpose of this study was to establish the relationship between the variables: organizational climate and work performance of employees in the new area of the mining company Shougang Hierro Perú during the year 2021.

A quantitative approach and descriptive correlational design were used, considering a sample of 120 people. Two instruments were used to measure the variables. For the organizational climate, a survey of 40 items was used as an instrument, which was approved by expert judgment and for work performance, an internal evaluation document used by the company to measure personnel performance was used. The reliability of the instruments was validated through the Cronbach's Alpha test. The instrument corresponding to organizational climate obtained a value of 0.951, which confirms the existence of a high level of confidence in the data collected in its 40 elements. The instrument used for Work Performance showed a Cronbach's Alpha of 0.946 for 10 elements, which shows the existence of a high level of confidence in the data obtained through this instrument.

To evaluate the correlation between the two variables, we began by selecting between the Kolmogorov-Smirnov or Shapiro Wilk normality test, with the purpose of determining the appropriate approach to evaluate said correlation. Given the sample size of 120, the Kolmogorov-Smirnov test was chosen. This test yielded a significance level of 0.054 for organizational climate, which indicates that the data for this variable fit a normal distribution, since this value is greater than 0.05. Regarding job performance, the

Kolmogorov-Smirnov test showed a significance level of 0.016, suggesting that the data for this variable do not follow a normal distribution, given that this value is less than 0.05.

Given the various responses obtained in the normality tests for the organizational climate and performance, it is concluded that the organizational climate/performance set does not follow a normal distribution. Therefore, it was necessary to perform validations using the Spearman coefficient, which is appropriate for non-parametric or non-normal cases.

Based on the previous results, by calculating Spearman's correlation, a correlation coefficient of 0.953, which indicates a very high positive correlation between the organizational climate and performance variables. This suggests that as organizational climate improves, job performance also improves.

These findings suggest that the correlation between organizational climate and employee work performance in the new area of the Shougang Hierro Perú company during the 2021 period is very high and positive. This result indicates that the organizational climate plays a fundamental role within the company and ensuring a good organizational climate will translate into better performance by employees.

**Keywords:** Human resources, organizational climate, job performance.

# 1. CAPITULO I: INTRODUCCION

## 1.1. Situación Problemática

El mercado competitivo requiere que día a día las empresas busquen mecanismos para mejorar la productividad, siendo esta la relación entre un resultado de una actividad productiva y los medios que se usaron para obtener dicha producción. El objetivo diario de las empresas es obtener más con menos, por lo cual se hace necesario un constante análisis de los procesos involucrados, entender el comportamiento de los mismos y proponer estrategias para optimizarlo.

La búsqueda de la mejora productiva tiene como objetivo generar la mayor cantidad de ganancias con lo cual se garantiza el crecimiento de la empresa.

El primer paso rumbo a una mejora productiva es concentrar información, teniendo que ser esta información válida y confiable. Esta información constituye el punto de partida para un análisis del estado actual de la empresa, la misma que debe manejarse con total transparencia, a fin de poder encontrar los problemas productivos dentro de los diferentes procesos de la producción.

Una vez identificado los problemas se requiere determinar las estrategias que permitan mejorar los problemas de productividad. Parte de dichas oportunidades de mejora recaen sobre el aspecto humano, el valor humano es un activo muy preciado en las empresas y gran parte del éxito empresarial es lograr que este factor humano logre contribuir con la cuota del logro de mejora productiva garantizando el máximo del desempeño de los colaboradores, tema de estudio en la presente investigación.

El diagnóstico de un clima organizacional permite una retroalimentación de como los trabajadores perciben su organización, lo cual es determinado por la cultura organizacional la misma que engloba el impacto de la organización para con sus trabajadores y como esto afecta al desempeño de los mismos.

El talento humano en nuestros días se ha convertido en un factor diferenciador en las empresas de mayor éxito, logrando ganancias sostenibles en las que de manera conjunta ganan trabajadores y empresarios.

Palacios (2019) define como clima organizacional al conjunto de características de una organización que son percibidas por los empleados y que influyen en su desempeño laboral. También enfatiza que la naturaleza del clima organizacional es subjetiva, ya que está determinada por la evaluación individual que cada trabajador hace de su propia organización.

Brunet (1992), define al clima organizacional como aquellas percepciones que los trabajadores tienen del ambiente en la organización, las cuales están influenciadas por sus valores, opiniones y actitudes personales. El autor sugiere que estas percepciones afectan la productividad y la satisfacción, por lo que las considera como variables resultantes.

Aunque tanto Palacios (2019) como Brunet (1992) difieren mucho en año y en época coinciden al igual que muchos autores en que el clima es el producto de una percepción individual de caja sujeto sobre su organización,

dependiendo de la manera como el trabajador siente a su organización o cómo se siente influenciado. La productividad y la satisfacción de los empleados se ven afectadas por las condiciones del clima organizacional. Esta satisfacción de los trabajadores a su vez tiene repercusión directa sobre el desempeño laboral de los mismos para con las organizaciones. El clima organizacional es estudiado desde muchos años atrás y que hoy en día se viene valorando a nivel de organizaciones, siendo uno de los factores de éxito por ser elemento diferenciador ya que logra el máximo desempeño de sus colaboradores.

Chiavenato (2007) señala que el rendimiento laboral se relaciona con la forma en que los trabajadores cumplen sus responsabilidades, que incluyen funciones, actividades y tareas.

Asimismo, destaca la influencia del rendimiento individual en el rendimiento grupal y, a su vez, el impacto de este último en toda la organización. El autor sugiere que contar con empleados que exhiben un alto rendimiento laboral asegura el éxito de la organización, ya que al alcanzar sus metas laborales contribuyen a mejorar la productividad global de la entidad.

García y Segura (2014), definen como clima organizacional a la percepción individual sobre entorno de trabajo, la cual está afectada por valores, actitudes, creencias y el propio contexto. La presencia de un clima organizacional favorable, que asegure la satisfacción de los empleados, resulta en un mejor rendimiento laboral.

En relación con la satisfacción laboral, Davis y Newstrom (1999) describen la satisfacción en el trabajo como el conjunto de emociones positivas o negativas que un empleado experimenta respecto a su organización. Estas emociones se reflejan en actitudes laborales hacia diversos aspectos del entorno de trabajo, como el equipo de trabajo, la cultura organizacional, entre otros.

La nueva planta concentradora construida como parte del proyecto de ampliación de la empresa minera trajo consigo la necesidad de contar con recurso humano idóneo para garantizar la producción continua. El nivel de automatismo de la nueva planta requirió de personal especializado en las diferentes disciplinas profesionales involucradas. Es así como la empresa minera inicia una etapa de reclutamiento masivo de técnicos e ingenieros para las diferentes áreas.

Durante los 4 años que lleva la planta en funcionamiento se ha evidenciado bastante rotación del personal la mayor parte por renuncias voluntarias lo cual se traduce en el poco arraigo a la organización, dejando la preocupación de si los trabajadores están ofreciendo su máximo desempeño en sus labores. Por consiguiente, es fundamental reconocer cómo el ambiente dentro de la organización afecta el desempeño de los trabajadores, dado que alcanzar la máxima productividad en la operación requiere que los colaboradores alcancen su rendimiento más eficaz.

Lo mencionado previamente resalta la importancia del clima organizacional en la garantía de la calidad del trabajo de los colaboradores y asegurando un rendimiento laboral satisfactorio.

La empresa reconoce que su personal es fundamental para la productividad de la planta, por lo tanto, se destaca la relevancia de la investigación actual.

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. *Problema princ*ipa*l*

¿En qué medida el clima organizacional se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021?

### 1.2.2. *Problemas específicos*

- ¿En qué medida el liderazgo se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021?

- ¿En qué medida la flexibilidad e innovación se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021?

- ¿En qué medida la confianza se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021?

- ¿En qué medida la consideración se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021?

- ¿En qué medida el interés por los nuevos trabajadores se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021?

- ¿En qué medida la estructura organizacional se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021?

- ¿En qué medida la recompensa se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021?

- ¿En qué medida la claridad organizacional se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021?

- ¿En qué medida el conflicto y cooperación se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021?

- ¿En qué medida el reconocimiento y la retroalimentación se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021?

## 1.3. Justificación de la investigación

### 1.3.1. *Justificación teórica*

Las organizaciones, ya sean del ámbito público o privado, presentan demandas crecientes para alcanzar sus metas establecidas. Por esta razón, se necesita contar con empleados motivados y competitivos que aporten y colaboren en la consecución de los objetivos. Esta investigación se justifica como una herramienta muy útil tanto para la empresa minera en cuestión como para aquellas empresas con características similares.

El personal humano se consolida como el activo más crucial de cualquier institución y cada vez se le atribuye una importancia más destacada en la consecución de metas. De esta manera, al investigar y examinar diferentes fuentes, se pudo determinar la existencia de correlación entre las variables analizadas. Parte de dichas fuentes la constituye las investigaciones de (Ruiz N. , 2021) y (Collas, 2019) que como resultado de sus investigaciones concluyen la existencia de relación positiva entre clima y desempeño laboral. Esto se suma a las conclusiones alcanzadas por

(Palacios, 2019) y (Zans, 2017), quienes, a partir de sus respectivas investigaciones concluyeron en la existencia de correlación positiva significativa para entorno y rendimiento laboral.

### 1.3.2. *Justificación práctica*

Los hallazgos de este estudio proporcionaron datos fidedignos y precisos, lo que posibilita su aplicación en la toma de decisiones en diversas áreas, especialmente en relación con las dos variables de interés. Optimizar tanto el ambiente laboral como el rendimiento de los empleados se erige como una meta esencial no solo para el departamento de recursos humanos, sino también para las áreas operativas de toda empresa. Mantener la mejor productividad de la empresa pasa con dar las condiciones necesarias que garanticen el lograr el mejor desempeño posible de los colaboradores.

### 1.3.3. *Justificación metodológica*

Como diseño se empleó el no experimental, naturaleza cuantitativa y el tipo de investigación correlacional que permite relacionar las variables en estudio, y como parte del desarrollo de esta tesis se recurrió a técnicas de investigación que son los cuestionarios evaluados por jueces expertos para su validez. La validación de los instrumentos se realizó a través del cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, para evaluar la confiabilidad del instrumento en una muestra específica, seguido de un análisis estadístico utilizando el software SPSS 25.0.

### 1.3.4. *Justificación social*

La fuerza laboral se establece como el activo más crucial de cualquier institución y cada día se reconoce como el más relevante para alcanzar los objetivos.

Mediante la investigación, se recopiló información sobre la conexión entre las dos variables de este estudio, lo cual puede utilizarse como punto de referencia no solo para otras empresas mineras, sino también para la industria en su conjunto.

Los hallazgos de la investigación son transferibles a otras instituciones y contribuyen a la determinación de acciones en diversos ámbitos, destacando especialmente en relación a las variables en estudio.

## 1.4. Objetivos de la Investigación

### 1.4.1. *Objetivo general*

Determinar en qué medida el clima organizacional se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

### 1.4.2. *Objetivos específicos*

- Determinar en qué medida el liderazgo se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

- Determinar en qué medida la flexibilidad e innovación se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

- Determinar en qué medida la confianza se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

- Determinar en qué medida la consideración se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

- Determinar en qué medida el interés por los nuevos trabajadores se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

- Determinar en qué medida la estructura organizacional se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

- Determinar en qué medida la recompensa se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

- Determinar en qué medida la claridad organizacional se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

- Determinar en qué medida el conflicto y cooperación se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

- Determinar en qué medida el reconocimiento y la retroalimentación se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

## 1.5. Hipótesis

### 1.5.1. *Hipótesis general*

HG: Existe una correlación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú durante el año 2021

### 1.5.2. *Hipótesis específicas*

HE1: Existe una correlación directa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

HE2: Existe una correlación directa entre la flexibilidad e innovación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

HE3: Existe una correlación directa entre la confianza y el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

HE4: Existe una correlación directa entre la consideración y el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

HE5: Existe una relación directa entre el interés por los nuevos trabajadores y el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

HE6: Existe una correlación directa entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

HE7: Existe una correlación directa entre la recompensa y el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

HE8: Existe una correlación directa entre la claridad organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

HE9: Existe una correlación directa entre el conflicto y cooperación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

HE10: Existe una correlación directa entre el reconocimiento y la retroalimentación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

# 2. CAPITULO II: MARCO TEORICO

## 2.1. Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación

El punto inicial o fundamentación de cualquier investigación radica en la observación de la realidad, la cual mediante la investigación permite llegar a la ciencia. La investigación científica es el instrumento por el cual la ciencia no solo se reduce a la colección de hechos. Se hace indispensable seleccionar estos hechos, organizarlos, relacionarlos y buscarles la consistencia.

La investigación posibilita un análisis detallado de la relación entre ambiente y el rendimiento laboral de los colaboradores, identificando los elementos críticos que los empleados consideran esenciales para asegurar el mejor rendimiento posible de estos.

El estudio adopta una perspectiva epistemológica al basar tanto su teoría como su práctica en el método hipotético-deductivo, el cual sintetiza los principales aspectos de los métodos inductivo y el deductivo. Cuyos pasos son: observación, hipótesis, deducción, validación de hipótesis, aceptación o rechazo. El problema atendido en la presente investigación presenta varias causas y consecuencias evidenciados en las relaciones entre las dimensiones de las variables.

**Positivismo**

El positivismo es una corriente filosófica que indica que todo conocimiento deriva de la experiencia la cual se respalda por medio del

método científico. Por lo mismo rechaza todo conocimiento previo a la experiencia.

Surgió en Francia a mediados del siglo XIX inicialmente mencionado por el filósofo francés Saint Simon el cual fue el precursor de la filosofía social.

El filósofo francés Auguste Comte (1798 – 1857) popularizó el positivismo como corriente filosófica junto con el filósofo británico John Stuart Mill (1806 – 1873). Ambos sostenían que todo conocimiento, actividad filosófica o científica debe partir de hechos reales y comprobables por el método científico.

**Empirismo Lógico o Positivismo lógico**

Surge como intento para separar a la filosofía de la ciencia del letargo empirista al que lo llevó al positivismo vulgar, el empirismo o positivismo lógico es una corriente en filosofía de las ciencias identificada con los autores que conformaron el Círculo de Viena (1924 – 1936), el cual fué fundado por el filósofo austriaco Moritz Schlick.

Las bases del empirismo lógico recaen sobre Aristóteles con su idea de la verdad, así como también sobre D. Hume y A. Comte con su empirismo clásico o positivismo.

El empirismo lógico sostiene que un enunciado es cognitivamente significativo sólo si, o posee método de verificación empírica o es analítico, lo que es conocido como tesis “del significado por verificación”.

Este estudio se fundamenta en el Positivismo Lógico como su base epistemológica. El estudio posibilita analizar cómo el clima organizacional impacta en el rendimiento laboral en las actividades productivas, con el objetivo de mejorar tanto las condiciones internas como externas de la empresa.

En cuanto al enfoque de la presente investigación corresponde a un enfoque cuantitativo. Gómez (2006) considera una perspectiva externa y objetiva para explicar la realidad. Busca la exactitud de las mediciones con el fin de generalizar los resultados a poblaciones más amplias.

La investigación cuantitativa es una estrategia de investigación centrada en cuantificar la recopilación y el análisis de datos. Conformada a partir de un enfoque deductivo. La comprobación de la teoría es moldeada por las filosofías empiristas y/o positivistas.

La presente investigación considera un método de investigación cuantitativo, siendo la encuesta y formato de evaluación las formas de recopilación de datos.

## 2.2. Antecedentes de Investigación

### 2.2.1. *Antecedentes Nacionales*

En su investigación de tesis, Ruiz (2021) examinó el desempeño laboral de los empleados civiles en el Hospital Luis Heysen Inchaustegui, centrándose en el ambiente laboral como factor clave, como parte de su

proceso para obtener el título de Maestro en Gestión Pública por la Universidad del Pacífico. La investigación adopta un enfoque cuantitativo, nivel correlacional, como diseño el no experimental. Con una muestra que incluyó 79 empleados. Para evaluar el clima organizacional, se empleó el Test Clima Laboral CL_RG desarrollado por Ruiz. La validez del instrumento fue confirmada a través de la opinión de seis expertos, para el cálculo de confiabilidad se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.925. Se aplicaron las pautas establecidas por SERVIR para la evaluación del rendimiento laboral, siendo la validez determinada a través del juicio de expertos. Considerando los resultados de la prueba Tau b de Kendall, se obtuvo como resultado p = 0,005, que es inferior a 0,05. Esto lleva a la conclusión de que hay una correlación efectiva entre las dos variables. Además, al aplicar la correlación de Spearman, se obtuvo un valor de p = 0,038, también inferior a 0,05. Por lo tanto, podemos concluir que existe una correlación positiva entre entorno y desempeño laboral para los empleados civiles del hospital.

Collas (2019) realizó una investigación en el cual se hace un análisis del ambiente laboral y rendimiento del personal de fiscalías penales correspondientes al Ministerio Público de Huancayo, presentado en la Universidad Peruana de Ciencias e Informática como parte de los requisitos para obtener el grado académico de Maestro. El propósito de la investigación es examinar la conexión entre las variables clima organizacional y rendimiento laboral. Como muestra se consideró a 250 empleados. Los instrumentos utilizados fueron revisados previamente por expertos en el tema. La

investigación cuenta con un diseño no experimental y adopta un enfoque cuantitativo, siendo de tipo básico con un nivel de profundidad correlacional. Después del análisis estadístico, se confirma que existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral, siendo esta relación positiva con un valor moderado, ya que según el coeficiente de Spearman (Rho) = 0.682 y un valor de significancia = 0.000 < 0.05.

Pastor (2018) a través de su investigación hace un análisis del ambiente laboral y rendimiento de empleados administrativos en una compañía privada del sector de combustibles e hidrocarburos, como parte de los requisitos necesarios para alcanzar el título de maestría en administración por la Universidad San Ignacio de Loyola. Se optó por un diseño no experimental. Se empleó el cuestionario de clima organizacional desarrollado por Palma para la recolección de datos, que demostró una fiabilidad del 0.833 según el Alfa de Cronbach. En lo que respecta a la valoración del rendimiento en el trabajo, se empleó el cuestionario desarrollado por Rodríguez y Ramírez, con una confiabilidad de 0.723 según el Alfa de Cronbach. La muestra consistió en 162 trabajadores seleccionados mediante un método de muestreo aleatorio simple estratificado. Los hallazgos obtenidos corroboran la presencia de una conexión directa entre el ambiente laboral y la ejecución en el trabajo. Asimismo, se puede deducir que hay una relación directa entre el compromiso, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales, y el rendimiento en el trabajo.

Apaza (2018) investigó la apreciación del entorno laboral y la satisfacción en el trabajo de los empleados de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. en Perú, durante el año 2015, logrando un Grado de Maestro de Gestión Pública, por la Universidad del Altiplano. Consideró una muestra de 124 empleados, elegidos de manera aleatoria. Se empleó el método hipotético-deductivo, cuantitativo no experimental. Los instrumentos utilizados para evaluar el clima organizacional consistieron en 50 ítems, mientras que los relacionados con la satisfacción laboral constaron de 27 ítems. Ambos instrumentos fueron validados a través del juicio de expertos, cuyas opiniones se consideran 100% válidas. La confiabilidad se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo valores de 0,981 y 0,958, para cada instrumento. Se confirma que entre clima organizacional y satisfacción laboral existe relación significativa, ya que el valor de P = 0.000 es menor que el nivel de confianza establecido en 0.05.

Pastrana (2017) realizó un estudio acerca de la correlación entre clima organizacional y rendimiento laboral de los docentes del Instituto Cultural Peruano Norteamericano en San Miguel, como parte del trabajo de investigación realizado para la Maestría en Educación en la Universidad de Piura. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, correlacional y corte transversal, en el cual participaron 43 profesores con un mínimo de un año de experiencia. El método empleado para analizar la atmósfera de la organización fue creado por Bris, confirmado por expertos. La confiabilidad obtenida como Alfa de Cronbach fue de 0,935. Para medir el desempeño laboral, se utilizó el instrumento elaborado por Valdés, con un valor de Alfa de

0,891. Los resultados obtenidos a través del Rho de Spearman indicaron que el clima tiene una correlación positiva con el desempeño laboral, sugiriendo que con una mejora de clima se obtendrá un mejor rendimiento docente.

Bobadilla (2017) llevó a cabo una investigación sobre evaluación del clima organizacional y rendimiento laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo para obtener el Grado Académico de Maestro por la Universidad Nacional del Centro del Perú. El propósito principal del estudio fue establecer la relación entre el ambiente laboral y el desempeño de los trabajadores de los institutos. Desde la perspectiva metodológica, el estudio se caracterizó por ser una investigación aplicada, diseño experimental, enfoque descriptivo correlacional. La muestra incluyó 104 profesores de 4 Institutos Superiores Tecnológicos en Huancayo. La recopilación de datos sobre el clima organizacional fue realizada a través de una encuesta arrojando un coeficiente de correlación de 0,744. Se aplicó el Alpha de Cronbach obteniendo un valor de 0.73 confirmando excelente validez y confiabilidad.

Para el rendimiento laboral, se obtuvo como coeficiente de correlación el valor de 0.740. Respecto a la confirmación de la hipótesis, se concluyó que la prueba de Chi cuadrada fue de 0,819, superando a la "t" teórica que arrojó un resultado de t= 0,711, con un nivel de significancia de 0,05 y grados de libertad de 4. Por consiguiente, se ratificó la presencia de una correlación positiva entre el clima de la organización y la productividad en el trabajo.

Pacheco (2017) llevó a cabo la investigación en la que analizó el rendimiento laboral en las pequeñes y medianas empresas hoteleras de

Riobamba tomando como referencia al clima organizacional, obteniendo el doctorado en Administración por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El enfoque metodológico empleado se clasifica como investigación aplicada, de diseño no experimental, transversal. Con línea de enfoque cuantitativa, se abordó a nivel descriptivo correlacional. Participaron 96 empleados y 50 gerentes de las PYMES. Se empleó el cuestionario diseñado por Pace para recopilar datos sobre el clima organizacional, cuya validación se llevó a cabo a través del análisis confirmatorio, para determinar confiabilidad se hizo uso de Alpha de Cronbach. Para la evaluación del rendimiento laboral, se consideró la definición conceptual propuesta por Araujo y Guerra. Los resultados de validación de hipótesis, corroboran la presencia de correlación lineal considerablemente sólida y positiva, entre clima organizacional y rendimiento laboral en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Ramirez (2017) realizó la investigación analizando el ambiente laboral de los empleados de una institución bancaria del estado con agencias en Lima, tomando como referencia el liderazgo, obteniendo el grado académico de Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos en la Universidad Ricardo Palma, se llevó a cabo una investigación de índole aplicada, con un diseño transversal y correlacional. La muestra incluyó a 116 trabajadores, seleccionados de manera aleatoria. Se recurrió al Test de Liderazgo de Kurt Lewin para recopilar información acerca del liderazgo, evidenciando una confiabilidad superior a 0.80 por Alfa de Cronbach; la validez se estableció mediante el método de constructo, con valores iguales o

superiores a 0.21. En cuanto a la evaluación del clima organizacional, se empleó el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, con una confiabilidad de 0.917 por Alfa de Cronbach. Durante la validación de hipótesis, se evidencia que la apreciación favorable del ambiente laboral está asociada con estilos de liderazgo autocrático o democrático., mientras que disminuye cuando prevalece el liderazgo permisivo. En otras palabras, se identifica que el clima organizacional tiene correlación inversa y negativa con el liderazgo permisivo.

Bardales (2016) elaboró el estudio en el que toma como población a los empleados de la Unidad Mariscal Cáceres en Juanjuí, estudia la influencia del clima organizacional sobre el rendimiento de los trabajadores, logrando el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo. Con diseño no experimental, enfoque cuantitativo y nivel de profundidad correlacional descriptivo. La participación en el estudio incluyó a 73 trabajadores, seleccionados a través de un muestreo no probabilístico. Los instrumentos empleados para recopilar la información fueron validados mediante juicio de expertos, se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad. Los resultados del análisis de datos confirman la existencia de una relación directa positiva entre el clima laboral y el desempeño, puesto que se obtiene como coeficiente de correlación de Pearson el valor 0.511 y un valor p de 0.030.

García y Segura (2014) centra su estudio en el rendimiento de los profesores en las escuelas del Distrito de Cajay explorando su correlación con

el ambiente laboral, logrando obtener Grado Académico de Master en la Universidad Católica Sedes Sapientiae. Desde el punto de vista metodológico, el enfoque de la investigación es cuantitativo, diseño no experimental, tipo transversal y orientación descriptiva correlacional. La muestra estudiada estuvo conformada por 65 docentes. Se desarrolló un instrumento específico para clima organizacional, validado juicio de expertos. Estos expertos indicaron que el 83.3% de los ítems eran adecuados, y la confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.905. La investigación concluye en la existencia de correlación moderada entre clima organizacional y el rendimiento de los profesores en los centros educativos de Cajay.

### 2.2.2. *Antecedentes Internacionales*

Palacios (2019) realizó la tesis que toma como población al personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la Provincia de Manabí en Ecuador, considerando las variables clima organizacional y desempeño laboral del personal", obteniendo el doctorado en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo del estudio consistió en analizar la conexión entre el clima laboral y el rendimiento en el trabajo. Se utilizó un método cuantitativo para llevar a cabo este estudio, un diseño no experimental y se adoptó un nivel de profundidad descriptivo correlacional. La muestra consistió en 312 empleados, elegidos a través de un método no probabilístico. Se utilizó la escala creada por Palma (2007) para recabar información sobre clima organizacional. Para rendimiento laboral, se aplicó el cuestionario diseñado por Arce, cuya confiabilidad fue alta, alcanzando un

coeficiente Alfa de Cronbach de 0.970. Después del análisis estadístico, se valida que la variable clima organizacional guarda una correlación positiva significativa (0.809) con la variable desempeño laboral, con un nivel de significación de 0.000, inferior a 0.005. Además, se observó que la autorrealización y el compromiso laboral están asociados al rendimiento laboral.

Santamaria (2020) realizó la investigación en la que analizó la productividad laboral en la empresa Datapro. Tomando como referencia el clima organizacional. Logrando el nivel de Maestro en Talento Humano entregado por la Universidad Andina Simón Bolívar. El estudio adoptó un enfoque mixto, combinando elementos cuantitativos y cualitativos. Su alcance abarcó dimensiones descriptivas, explicativas y correlacionales, utilizando un diseño no experimental de tipo transversal. La muestra consistió en 106 empleados de Datapro S.A. Para recopilar datos, se diseñaron dos encuestas: una centrada en el clima organizacional. Dicha validación incluyó la revisión por expertos y la medición de confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.919. El segundo instrumento se enfocó en la valoración del rendimiento laboral. En cuanto a la confirmación de hipótesis, se encontró que el clima organizacional se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral, determinado por un valor de significancia de 0.000. Encontrando que la dimensión de comunicación del clima organizacional es la que tiene mayor impacto sobre el rendimiento laboral.

Zans (2017) realizó un estudio tomando como población a los trabajadores de la Facultad Regional de Matagalpa en Managua, tanto administrativos como docentes. Analizó el Clima Organizacional de dicha institución y impacto en el rendimiento laboral, graduándose como Maestro en Gerencia Empresarial por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. La investigación se realizó bajo el paradigma post positivista con diseño transversal no experimental y enfoque cuantitativo. Con una muestra de 59 trabajadores se escogió de manera intencional. Los instrumentos utilizados para el levantamiento de los datos fueron validados por especialistas y metodólogos. Las conclusiones clave de la investigación indican que el ambiente organizacional exhibe un nivel de optimismo que varía entre moderadamente favorable y desfavorable. Además, se señala que, a pesar de un liderazgo participativo, no se promueve un ambiente laboral positivo en el grupo de trabajo.

Melián (2017) realizó la tesis en la que analizó el desempeño de los equipos de trabajo tomando como referencia la cultura organizacional, obteniendo el grado doctoral en la Universidad de Valencia, España. Es un estudio de campo con diseño longitudinal. La muestra está compuesta por 114 trabajadores de entidades bancarias de Uruguay. Para levantar información, utilizó la subescala de cultura de mercado de la escala multidimensional de cultura organizacional propuesta por Gonzáles-Romá, la prueba de Anova e indicadores de rendimiento de González-Romá, John, Northcraft y Neale. Los resultados expresan que la cultura de mercado justifica el 10% de la varianza de la dimensión logro de objetivos.

Vera (2017) realizó una investigación en la que analizó la satisfacción y el compromiso laboral de los trabajadores de una empresa ferroviaria tomando como referencia el clima organizacional, logrando el grado académico de Maestro por la Universidad Autónoma San Luis de Potosí. El objetivo ha sido determinar si el entorno laboral influye en el grado de satisfacción y el compromiso de los empleados en una empresa ferroviaria. La investigación se caracteriza por su enfoque cuantitativo, siendo no experimental y adoptando un diseño descriptivo correlacional. La muestra comprendió a 122 empleados. Se diseñó un instrumento que constaba de 26 ítems para evaluar el clima organizacional, 11 ítems relacionados con el compromiso laboral y 11 ítems sobre la satisfacción laboral, totalizando 48 ítems. Este instrumento fue sometido a evaluación por parte de expertos. Para determinar la confiabilidad se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0,93. Para obtener resultados cuantitativos, se emplearon las correlaciones de Spearman y Pearson, se obtiene como coeficiente de correlación de Spearman el valor de 0,635 y como coeficiente de correlación de Pearson el valor de 0,732. Confirmando la existencia de relación entre clima organizacional y compromiso laboral.

Gonzáles (2019) realizó la investigación en la que estudia el rendimiento docente de las unidades educativas privadas en ciudad de Guayaquil, tomando como referencia el clima organizacional, para graduarse como Maestro en Administración de Empresas por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. En cuanto al enfoque metodológico, el estudio adopta una perspectiva cuantitativa, descriptiva correlacional, diseño no experimental

y de tipo transversal. Como muestra se consideró a profesores provenientes de diversas instituciones educativas privadas de Guayaquil. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento un cuestionario, el cual fue sometido a prueba de validez y confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach (0.834). Los resultados confirman que el ambiente laboral guarda una relación positiva lineal con el rendimiento de los trabajadores, es decir, mejorar el clima laboral se asocia con una mejora en el rendimiento del personal.

Montoya (2015) realizó una investigación en la que estudio la influencia que un clima de innovación ejerce sobre el rendimiento de los trabajadores, lo cual le permitió graduarse como Doctor por la Universidad Politécnica de Catalunya. El estudio tiene enfoque cuantitativo y se basa en pruebas de causa y efecto. La muestra estuvo compuesta por 103 trabajadores de pequeñas, medianas y grandes empresas manufactureras del Perú. Para levantar los datos se utilizó las escalas de Mayer, Allen y Smith modificado por Powell y Mayer. Los instrumentos utilizados fueron sometidos al proceso de confiabilidad. Como resultado de la investigación se obtuvo que el empoderamiento de los trabajadores favorece la generación de un clima de innovación de las empresas; el clima de innovación depende del empoderamiento de los trabajadores y la conexión con la organización; por otro lado, el ambiente laboral tiene una gran influencia sobre el desempeño y el compromiso de los colaboradores.

Meléndez (2015) realizó una investigación en la que estudió el rendimiento de los empleados del ministerio de finanzas, logrando el grado de Maestro en Administración por la Universidad Tecnológica Equinoccial.
Con una metodología descriptiva explicativa. Utilizando dos cuestionarios, tanto para la evaluación del clima laboral como para evaluar el desempeño, siendo Great Place to Work la empresa propietaria de uno de los cuestionarios. Se identifica que la correlación más significativa y positiva entre ambas variables se encuentra en el factor de credibilidad y orgullo.

Angulo (2013) en su investigación estudió el impacto de la cultura organizacional y el clima organizacional con respecto al desarrollo de liderazgo dentro de las organizaciones educativas. Lo que le permitió obtener un doctorado en Administración por la Universidad de Valladolid. El estudio sigue una aproximación descriptiva, con un diseño correlacional y de tipo no experimental. Utiliza una encuesta de liderazgo específico para instituciones educativas y, para evaluar el clima organizacional, se emplea una encuesta propia diseñado para el centro escolar en cuestión. La muestra abarca a 492 personas del sector público y 165 del sector privado, incluyendo profesores, alumnos y directivos de las instituciones educativas. Los resultados de la investigación señalan que hay una fuerte interrelación entre clima, cultura, liderazgo y complacencia laboral.

Ramírez (2013) en su investigación estudió el desempeño laboral de los trabajadores, tomando como referencia el diseño del trabajo, con lo cual logró el doctorado en Comportamiento Social y Organizacional por la

Universidad Autónoma de Madrid, con un enfoque cuantitativo y transversal. A través de la utilización de dos herramientas, una diseñada para medir las características de diseño laboral en los puestos y la otra para evaluar el rendimiento laboral, el estudio llega a la conclusión, basada en una muestra de 100 profesores, de que el diseño del trabajo guarda una relación directa con el rendimiento laboral individual. Sin embargo, destaca que esta relación no es uniforme a nivel de subdimensiones, identificando que el subdimensión de "Autonomía para tomar decisiones" es la que presenta una asociación directa más fuerte.

## 2.3. Bases Teóricas

### 2.3.1. *Clima Organizacional*

Para una mejor conceptualización del clima organizacional, es importante definir inicialmente dos conceptos básicos: clima y organización.

De manera general, clima, según la Real Academia Española, define como:

> 1. m. Conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región.
>
> 2. m. Ambiente (‖ condiciones o circunstancias). *Clima intelectual, político.*

Teniendo en consideración la definición de la Real Academia Española, el término clima está referido a un conjunto de condiciones (viento, lluvia, calor, frío, etc.) que se da en un determinado lugar o región. En consecuencia,

si dicho concepto se traslada al ámbito de un espacio o lugar llamado organización, entonces clima organizacional se define como la suma de las circunstancias o elementos presentes dentro de la entidad.

**2.3.1.1. *Organización*.** Definir qué es una organización es sumamente complejo, puesto que una organización puede ser una empresa, la iglesia, el hospital, la escuela, un club deportivo, partidos políticos, asociaciones de amigos, organismos nacionales e internacionales, colegios profesionales, universidades, etc. Shein (1988), tratando de unificar diversas opiniones, define a la organización como:

> Una entidad organizativa se define como la coordinación deliberada de las acciones de un conjunto de individuos con el fin de alcanzar un objetivo o propósito explícito y compartido. Este logro se lleva a cabo mediante la distribución de tareas y funciones, así como a través de una estructura jerárquica que establece la autoridad y la responsabilidad. (p. 14).

Stoner, Freeman y Gilbert (1999) señalan que la palabra organización proviene de *organizar*. Organizar es un proceso continuo en la actividad gerencial. Por lo tanto, es necesario cumplir con determinados pasos o procedimientos para lograr el cumplimiento de las metas establecidas (p. 345).

La idea fundamental en la conceptualización de una organización es que, para alcanzar los objetivos compartidos por un grupo de individuos, es

necesario establecer un orden o estructura organizativa. Ello implica establecer el objetivo de manera clara y concreta, distribuir las tareas en función a las competencias de las personas haciendo uso de una adecuada comunicación, fijar plazos, designar responsables, supervisar avances, etc., son algunas de las condiciones que se dan dentro de una organización.

Shein (1988) considera que los aspectos que componen una organización son:

a) **Coordinación**: implica que para lograr efectividad entre los integrantes de un equipo u organización debe existir coordinación permanente, por cuanto una sola persona, de por sí no podría abarcar la totalidad de las actividades que implica el logro de objetivos; por lo tanto, es necesario coordinar esfuerzo para la realización de las actividades. Es decir; debe existir un esfuerzo coordinado para la ayuda mutua (pp. 11 – 12).

b) **Objetivos comunes**: conlleva a que los integrantes de la organización tienen que estar de acuerdo con los logros que se quiere obtener al final del trabajo. Esta situación implica la necesidad de instituir objetivos comunes (p.12).

c) **La división del trabajo**: es necesario porque cada integrante de una organización tiene talentos, habilidades y competencias que le

caracteriza y que son necesarias la puesta en práctica para la realización de las actividades orientadas al logro de objetivos. La división de trabajo conlleva la diferenciación de funciones. Por esta razón, en las empresas se suele elaborar el organigrama estructural, donde se visualiza la división del trabajo mediante la separación de áreas, gerencias o departamentos diferenciados respecto a las funciones, responsabilidades y objetivos. Sin embargo, estas áreas tienen que ser interdependientes (pp. 12 – 13).

d) **Integración**: implica la consolidación o integración de las actividades o productos que cada área realiza, para ello es importante establecer una jerarquía de autoridad; es decir, en cada área debe existir una autoridad que coordine con los otros líderes o jefes de las diferentes áreas y que en función de la jerarquía de autoridad se integre las actividades. En los organigramas también se pueden visualizar la jerarquía de autoridad, donde la máxima autoridad de la organización se encuentra en el primer nivel del organigrama, en tanto que las otras autoridades se encuentran en el segundo o tener nivel organizacional. Esta ubicación dependerá del tamaño de la organización (pp. 13 – 14).

Robbins y Judge (2009) señalan que una organización para operativizar sus actividades tiene que, en primera instancia, establecer una estructura organizacional para definir la manera en que se va desarrollar las actividades. Para ello será necesario realizar las siguientes acciones:

a) **Especialización en el trabajo**. Es la división del trabajo según especialidad. Consiste en dividir un puesto en una serie de pasos o procedimientos. Cada paso exige la necesidad de especializarse en la actividad inherente y por lo tanto implica la especialización.

b) **Departamentalización.** Cuando se identifica los pasos que corresponde a los puestos de trabajo, se identifica la especialización que debe existir en un proceso o procedimiento. Esta situación implica la necesidad de crear los departamentos de la organización. Cada departamento tendrá una determinada especialización en el desarrollo de las actividades.

c) **Cadena de mando**. Es el reconocimiento de las autoridades de cada departamento que, además, depende de una autoridad de mayor nivel (gerente general). Por lo tanto, existe la cadena de mando, donde la autoridad de mayor nivel exige a los jefes de departamentos el cumplimiento de los objetivos trasados. Asimismo, es importante la existencia de la unidad de mando, a fin que una sola autoridad sea quien tome las decisiones finales, para así evitar duplicidad de órdenes, que muchas veces son contradictorias y atentan contra la unidad de mando.

d) **Extensión del control**. Se refiere al número de niveles que debe tener una organización. El número de niveles determina la cantidad de gerentes o jefes de departamentos que demanda la empresa. Asimismo,

la extensión del control también está en función al número de trabajadores que se va administrar en un departamento.

e) **Centralización y descentralización**. La centralización se da cuando existe una concentración de responsabilidades en un solo punto de la organización. Generalmente, en las organizaciones, la alta gerencia es la que decide qué actividades se debe desarrollar con el fin de alcanzar las metas y objetivos; en tanto que, el resto de funcionarios de menor nivel son los encargados de dar cumplimiento lo establecido por la alta gerencia. La descentralización se da cuando la alta gerencia delega funciones a los gerentes de menor nivel, quienes están más cercanos a las operaciones conjuntamente con los trabajadores.

f) **Formalización.** Se refiere a la estandarización de los puestos de trabajo que compete a cada uno de los departamentos. En la práctica, esta formalización está referida a los documentos de gestión, tales como: manual de organización y funciones, establecimiento del perfil del puesto, reglamento interno de trabajo, seguridad, entre otros.

g) **Extensión de los Límites**. Es cuando los trabajadores de un departamento se encuentran en la necesidad de comunicarse, coordinar y tomar decisiones, conjuntamente con los trabajadores de otros departamentos. Implica salir de la organización formal interna y relacionarse con otros departamentos.

Robbins y Judge (2009) señalan que existe diversos diseños y estructuras para la organización, tales como:

- Estructura simple.
- Burocracia
    - Estructura funcional.
    - Estructura divisional.
- Estructura matricial.
- Estructura virtual.
- Estructura de equipo.
- Estructura circular.

En diversos estudios se han demostrado que en aquellas organizaciones altamente formalizadas y estructuradas es posible establecer predictores para medir el grado de satisfacción laboral. En tanto Robbins y Judge (2009) indica que, en las organizaciones orgánicas, caracterizados por reconocer el grado de adaptación de las personas, los trabajadores valoran las relaciones interpersonales

Chiavenato (2007) señala que las organizaciones, independiente a su tamaño, objetivos e interacciones, tienen dos elementos comunes:

1) **Los Elementos Básicos**. Las personas son los recursos más importantes. El desempeño exitoso o fallido de las organizaciones depende en gran medida de cómo interactúan sus miembros, lo cual se manifiesta en cuatro niveles:
    a. Interacciones individuales.
    b. Interacciones entre individuos y organizaciones.

c. Interacciones entre la organización y otras organizaciones.

d. Interacciones entre la organización y su ambiente total.

2) **Los Elementos de Trabajo**. Son los recursos materiales y económicos necesarios para el funcionamiento de una organización.

**2.3.1.2.** ***El Hombre y la Organización.*** Respecto a la relación entre las personas y la organización Chiavenato (2007) señala que:

El ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto, es eminentemente social. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente: una influye en la actitud que la otra asume y viceversa. Dado que los individuos tienen limitaciones propias, es esencial que colaboren entre sí y establezcan organizaciones para alcanzar objetivos que el esfuerzo individual no podría lograr. Se puede describir una organización como un sistema en el que las actividades se coordinan de manera consciente, involucrando a dos o más personas. La colaboración entre estas personas es crucial para la subsistencia y funcionamiento de la organización.

Mayo (1945) realizó uno de los estudios más importante sobre la conducta de las personas en entornos organizativos, llevadas a cabo en la Empresa Western Electric de la ciudad de Hawthorne, Illinois. Se consideró como muestra de estudio a aquellos trabajadores, donde la mayoría eran mujeres, que realizaban ensamblaje de equipo telefónico y se les ubicó en

un ambiente especial con un supervisor para ser observadas. Los estudios tenían como objetivo determinar el efecto de las condiciones laborales en el trabajo de las personas. Estas condiciones estaban referidas a los siguientes aspectos:

- Duración de la jornada.
- Número y duración de los descansos.
- Iluminación.
- Alimentos gratis.

En los primeros cambios implementados en el ambiente se observó aumento sustancial en la productividad. Sin embargo, cuando a los trabajadores que habían participado en la experiencia del cambio ambiental retornaban a su puesto original, donde había muy poca diversión y tenía que laborar todo el día sin descanso y garantías, se observó que sorpresivamente que la producción aumentó considerablemente, como cuanto las personas estuvieron en el grupo experimental. Ante esta situación, los experimentadores se vieron obligados a identificar los factores que se habían manipulado y que ejercía una influencia significativa en el rendimiento en el trabajo. Resultaba claro que los empleados del equipo experimental habían cultivado un elevado sentido de moral y estaban motivados para desempeñarse de manera óptima en su trabajo. El aumento de producción se explicó de la siguiente manera:

1) El grupo se consideró especial, al haber sido seleccionados para un trabajo especial. En consecuencia, los integrantes del grupo se consideraron como más importantes.

2) Los integrantes del grupo experimental se organizaron dividiendo las tareas en función a la comodidad de cada persona y cada uno de ellas tenían la tenía la libertad de trabajar a su propio ritmo. Todo ello con la participación y anuencia del supervisor.

3) Los trabajadores del grupo experimental tenían la libertad de relacionarse; situación que generó un ambiente agradable.

Como consecuencia de esta experiencia surgió la hipótesis que, la motivación para trabajar, la productividad y la calidad del trabajo, tienen relación directa con las relaciones sociales entre trabajadores y el supervisor. Con el objeto de confirmar la hipótesis planteada, se organizó un nuevo grupo experimental integrado por 14 hombres y un supervisor, a quienes se les ubicó en una sala especial. Al término de las observaciones, el supervisor concluye en los siguientes aspectos:

- Resultado 1. En el grupo experimental se observó dos subgrupos, los que se ubicaban al frente del salón y los que se ubicaban en la parte de atrás. El grupo que se encontraba al frente del salón se consideraban tener un estatus más alto, porque instalaban cables y consideraban que era la tarea más importante y la más difícil. El grupo de atrás se encargaba de soldar cables. Pero también se observó a personas que no estaba en ninguno de los subgrupos. Cada subgrupo organizó sus propias rutinas, juegos y camaradería.

- Resultado 2. El grupo estableció normas de cuanto se tenía que producir. Resultado que podía estar a satisfacción de la empresa pero que estaba muy por debajo de sus posibilidades si el cansancio hubiese sido el único factor que limitaba. Por lo tanto, se establece que se debe producir lo que la empresa espera por el salario que otorga. Asimismo, surge dos normas: a) es la persona y el grupo quienes deciden el aumento de la producción, es decir, la producción individual debe estar acorde con el estándar de producción de los otros miembros del grupo; y b) el individuo no debe ser ocioso, debe producir como los integrantes del grupo. Es el grupo el que presiona al rendimiento individual. La producción estándar es una medida de uso habitual. Asimismo, se instituyó que el supervisor no debía sobrepasarse con su autoridad, porque estaría violando la norma del grupo; entonces el supervisor tenía que adaptarse a las normas del grupo y ser parte de ello.

- Resultado 3. Los subgrupos intercambiaron opiniones y actividades para aliviar un poco la monotonía. El grupo se interesó de hacer los reportes de producción al final de cada día, reemplazando al supervisor. Se observó que los reportes de producción tenían cifras estándar, no obstante que había diferencias significativas en cada día. Se observó que la producción diaria variaba en función al cansancio. Algunos reportes contenían cifras muy por debajo de lo real, porque tenían la idea de completar la cuota al día siguiente.

- Resultado 4. Ante la diferencia de producción individual, se trató de encontrar la explicación mediante la aplicación de pruebas de resistencia y pruebas de inteligencia, sin resultados contundentes. Luego de un mayor análisis se concluye que la producción estaba en directa relación con la afiliación social en cada subgrupo. Es decir, la producción individual no dependía directamente de la habilidad innata de trabajar, sino del grado de afiliación social. Los trabajadores que se consideraban tener mayor estatus producían más que el grupo considerado de menor estatus.

En conclusión, la experiencia en Hawthorne demuestra la importancia del factor social de los individuos; la calidad del trabajo no depende del aporte individual, sino de las relaciones sociales entorno al grupo; existe en casi toda la organización grupos informales que afectan a la motivación, nivel de producción y la calidad del trabajo que cada persona realiza Mayo (1945). El experimento de mayo en Hawthorne dio paso a la importancia de las relaciones humanas en las organizaciones y este investigador es considerado padre de las relaciones humanas.

En relación al comportamiento humano en las organizaciones, Chiavenato (2007) señala las siguientes características:

**1) El Hombre está orientado hacia la actividad**. El hombre por su naturaleza busca satisfacer sus necesidades individuales; en consecuencia, en el ámbito laboral buscará los medios o mecanismos para estar satisfecho laboralmente y por ende lograr sus objetivos.

**2) El hombre es social**. Otro aspecto inherente al hombre es que se considera un ser social. Es decir, en el ámbito laboral se relaciona con sus compañeros de trabajo, jefes, clientes, con personas de otras organizaciones, etc. Esta relación, también es determinante para el proceso de adaptación y satisfacción de la persona en la organización. El hombre busca ser parte de la organización y su bienestar psicológico.

**3) El hombre tiene necesidades diversas**. Cada persona tiene sus propias expectativas y motivaciones. Sus necesidades son diversas; en consecuencia, en el ámbito organizacional se debe tener en cuenta la individualidad de las personas.

**4) El hombre percibe y evalúa**. Las personas permanentemente están evaluando lo que ocurre en su entorno laboral. Está pendiente en qué medida está satisfaciendo sus necesidades.

**5) El hombre piensa y elige**. La persona analiza al entorno y sus variables a fin de tomar decisiones sobre su futuro laboral. El individuo selecciona y escoge alternativas.

**6) El hombre tiene capacidad limitada de respuesta**. Las personas no tienen tantas habilidades como para ejecutar la totalidad de tareas. Las acciones de las personas son limitadas y están en función a sus aptitudes innatas y los conocimientos adquiridos mediante el aprendizaje o experiencia.

**2.3.1.3. *Conceptualización del Clima Organizacional.*** Los inicios sobre la concepción del clima organizacional nacen con los trabajos de Lewin, quien considera que toda situación de trabajo conlleva a la existencia de factores específicos relacionados con las personas, como son: habilidades, aptitudes y características físicas y psicológicas y, las organizaciones proporcionan condiciones físicas y sociales. Esta situación hace que los individuos se vean inmersos dentro de un clima determinado que caracteriza a la organización. Brunet (1992) indica que el comportamiento de las personas en las organizaciones va a depender de las características individuales de las personas producto de sus condiciones innatas (habilidades, personalidad, etc.) y la influencia del entorno laboral. (p. 11)

Brunet (1992) sostiene que el ambiente interno, conocido como clima organizacional, desempeña un papel crucial en el progreso, la evolución y la capacidad de adaptación de una organización a su entorno externo. Un clima excesivamente inflexible y una estructura organizativa poco definida y estática pueden resultar en que una empresa sea superada fácilmente por sus competidores (páginas 11-12).

Litwin y Stringer (1978) analizaron el clima organizacional de tres empresas que tenía las mismas características y donde a los gerentes se les instruyó para que optaran diferentes estilos de liderazgo. Como resultado del trabajo experimental, los investigadores concluyeron que trabajar en un ambiente amistoso y democrático es más agradable que trabajar en un ambiente autoritario.

Brunet (1992), considera como clima organizacional al grupo de características de una organización de manera similar a las características que conforman la personalidad de un individuo. Al integrarse un individuo a la organización, se desarrolla un vínculo inherente entre ambos, esto crea una relación de interdependencia en la que el ambiente organizacional afecta al trabajador, y a su vez, el trabajador contribuye a la formación de dicho ambiente. El ambiente organizacional es una combinación de varios elementos complejos y multidimensionales con la posibilidad de ser evaluados teniendo en cuenta el tamaño de la organización, su estructura, los métodos de comunicación, el liderazgo, las condiciones físicas, entre otros aspectos. Estas dimensiones se combinan para configurar un clima específico con características distintivas que, de alguna manera, definen la personalidad propia de la organización (pp. 12 – 13).

A continuación, se exponen ideas sobre el clima organizacional que han surgido a lo largo del tiempo, evidenciando así su desarrollo conceptual:

Forehand y Gilmer (1964) afirman que el ambiente organizacional abarca las cualidades perdurables que identifican a una organización, la distinguen de otras y tienen un impacto en la conducta de sus integrantes.

Litwin y Stringer (1978) señalan que el entorno organizacional implica las interpretaciones subjetivas sobre cómo la estructura organizativa oficial, el estilo de liderazgo y otros elementos ambientales

notables impactan en las perspectivas, principios, creencias e incentivos de los empleados que forman parte de una organización.

Pritchard (1978) considera como clima organizacional a aquella característica persistente del entorno interior de una organización.

De acuerdo con Brunet (1992), el ambiente organizacional se define como las interpretaciones que los empleados tienen del entorno de trabajo, las cuales están basadas en sus propios valores, actitudes y opiniones. Aspectos como la satisfacción y la productividad, resultan influenciados por factores tanto del entorno como individuales.

Reichers y Schneider (1990) sostienen que el ambiente organizacional engloba las opiniones compartidas o generalizadas que tienen los individuos sobre su entorno, en relación con los métodos, procedimientos y políticas de la organización, tanto los establecidos formalmente como aquellos que surgen de manera informal.

Según Robbins y Judge (2009), la caracterización única de la organización, expresada a través de niveles de calidez y contrastada con la cultura, constituye la definición del clima organizacional. Este clima permite la reafirmación de tradiciones, valores, costumbres y prácticas dentro de la entidad.

Peiró (1999) destaca que el clima organizacional involucra la interpretación subjetiva de la realidad en la organización, manifestada a través de percepciones, representaciones o impresiones. Es importante reconocer que se trata de una realidad subjetiva.

Respecto a la conceptualización del clima organizacional, Chiavenato (2007) considera que:

El ambiente organizacional abarca las interacciones entre sus miembros y está íntimamente ligado al nivel de motivación que experimentan los empleados. Concretamente, refleja las características motivacionales del entorno organizacional, es decir, los elementos que originan diversos tipos de motivación entre los colaboradores. En consecuencia, resulta favorable cuando satisface las necesidades individuales y eleva el estado de ánimo de los integrantes, pero desfavorable cuando no logra cumplir con esas necesidades (p.63).

Según (Chiavenato, 2007, p. 62) el clima reinante en la organización, en muchas ocasiones, obliga a los trabajadores a adaptarse al ambiente social de la organización para preservar su salud mental caracterizado por:

- Experimentar bienestar personal;
- Mantener relaciones positivas con los demás; y
- Tener la capacidad de afrontar los desafíos de la vida de forma independiente.

El clima organizacional está constituido por una serie de propiedades relativamente permanentes que caracteriza a la organización y que estas son percibidas por los trabajadores y, como tal, afecta en la motivación, identificación y compromiso del trabajador para con su organización.

Las propiedades de la organización están compuestas por una serie de peculiaridades que le identifica; tales como: estilo de liderazgo, comunicación, imagen externa, normas, recompensas, organización, recursos materiales, entre otros, que caracteriza a la organización y se constituye en una especie de la *personalidad de la organización*. Los trabajadores perciben estos aspectos en un sentido negativo o positivo que, con el tiempo puede variar. La percepción, de por sí, es abstracto e inestable, es un proceso cognitivo que permite tomar información del entorno mediante los sentidos, para luego procesarla, decodificar e interpretar lo captado. Lo que una persona percibe las cosas de una determinada manera, no necesariamente las otras personas tienen la misma concepción.

**2.3.1.4. *Relevancia del clima organizacional.*** Una buena administración de las personas en las organizaciones, involucra conocer el medio donde se desenvuelve y, parte de ello es conocer y comprender el clima organizacional. Por tal motivo, periódicamente se realizan mediciones.

Según Brunet (1992, p. 20), la importancia de valorar el clima organizacional obedece a tres razones:

- Conocer e identificar las fuentes que está generando conflictos en las personas y que está forjando actitudes negativas hacia la organización, con las consecuencias perjudiciales que trae consigo.
- Luego de identificar aquellos aspectos que están provocando malestar en los trabajadores y la organización, el administrador tiene la oportunidad de identificarlos y generar cambios efectivos.
- Velar por el mantenimiento de la organización y prevención de futuros problemas que puede afectar a la productividad.

Brunet (1992) considera que no todas las personas perciben el clima organizacional de la misma manera. En el interior de la organización existe micro climas diferentes. Cada área es probable que tenga su propio clima. En tanto la organización está más descentralizada, se puede percibir climas diferentes. Por ello, las directrices que la alta gerencia tiene planificado aplicar, puede sufrir alteraciones, dado que cada área tiene su propia forma de percibir las indicaciones (pp. 20 – 21).

Una persona que, por la naturaleza de sus funciones, tiene que relacionarse con personas de diferentes áreas va percibir el cambio de clima en cada ambiente y se verá obligado a adaptarse. Las características personales de este tipo de trabajador deben preverse desde el momento de la selección de personal. Por ejemplo, un trabajador del área de mercadotecnia es probable que perciba el clima organizacional de manera diferente comparando con aquellas personas que trabajan en el área de contabilidad (Brunet, 1992, p. 21).

**2.3.1.5.** ***Dimensiones del clima organizacional.*** A continuación, se describe enfoques sobre clima organizacional y las dimensiones que lo componen:

Forehand y Gilmer (1964) argumentan que un clima organizacional está formado por las cualidades persistentes que definen a la organización, destacándola respecto a otras y afectan la conducta de sus miembros. Brunet (1992) indica que las dimensiones del clima organizacional mencionados por muchos autores incluyen: magnitud de la organización, complejidad inherente a la organización como sistema, la estructura de la organización, la manera de liderar y los objetivos establecidos.

Según Litwin y Stringer (1978), un clima organizacional comprende la percepción subjetiva sobre el sistema formal, el estilo de liderazgo de los gerentes y otros factores ambientales influyen en las actitudes, las creencias, motivaciones y valores de los miembros de una organización. Según Brunet (1992), las dimensiones del clima organizacional mencionadas por los autores incluyen: la estructura organizativa, la responsabilidad, las recompensas, el apoyo, el riesgo, las normas y los conflictos.

Pritchard (1978) destaca que el clima organizacional constituye una característica de larga duración en el entorno interno de la organización. Brunet (1992) establece que el clima dentro de una organización abarca diversas dimensiones, entre las que se incluyen: autogestión, estructura

organizativa, recompensas, dinámicas de conflicto y cooperación, interacciones sociales, vínculos entre rendimiento y compensación, metas empresariales, estatus, flexibilidad e innovación, así como apoyo y grado de centralización.

Reichers y Schneider (1990) explican que el clima de la organización refiere a las percepciones compartidas por los individuos sobre su entorno laboral, incluyendo los procedimientos, políticas y prácticas de la organización, ya sean formales o informales. Por otro lado, Brunet (1992) enumera diversas dimensiones del clima organizacional, que incluyen: el respaldo de la dirección, la autonomía de los empleados, la gestión de conflictos, el interés de los nuevos empleados, la estructura organizativa y la satisfacción laboral.

Brunet (1992), define al clima organizacional como las interpretaciones que los empleados hacen del ambiente dentro de la organización, las cuales se ven influenciadas por sus valores, actitudes y opiniones personales. Considera a la satisfacción y la productividad como variables resultantes, las mismas que son afectadas por factores ambientales como personales. Las dimensiones consideradas para el clima organizacional incluyen el liderazgo, los sistemas de recompensa y castigo, los conflictos, el control y supervisión, así como el entorno físico.

Chiavenato (2007) resalta que el clima de la organización abarca el ambiente interno y la atmósfera de una organización, e incluye las

siguientes dimensiones: Tecnología, normativas, estilos de liderazgo y políticas.

Según Likert (1967) las dimensiones que se deben considerar al estudiar el clima de una organización deben ser extraídas de las variables de la organización, sus interacciones en el interno y los efectos que provocan dentro de la organización.

Brunet (1992, p. 40) señala que para estudiar el clima de una organización se debe considerar los siguientes componentes:

**Comportamientos**

- Aspecto individual: aprendizaje, actitudes, personalidad, estrés, percepciones y valores.

- Grupal e intergrupal: cohesión, procesos, estructura, papeles y normas.

- Motivación: esfuerzo, refuerzo, motivos y necesidades.

- Liderazgo: políticas, estilo, poder e influencia.
- Estructura organizacional: Micro dimensiones y Macro dimensiones.

- Procesos organizacionales: sistema de remuneración, evaluación del rendimiento, toma de decisiones y comunicación.

Brunet (1992) señala que son los componentes de la organización que van influir decididamente en el rendimiento organizacional, individual o de grupo (p. 39).

En el transcurso del tiempo se han ido desarrollando diferentes enfoques sobre el significado del clima organizacional, sobre todo en relación a sus componentes. Diferentes investigadores concluyen que, para estudiar el clima de una organización, se debe considerar las dimensiones a partir de las características propias de la organización. De tal manera que, cada organización en función a sus peculiaridades, deberá elaborar el instrumento particular para medir el clima organizacional. Sin embargo, también es cierto que, existe dimensiones o componente que son comunes a casi todas las organizaciones.

**2.3.1.6. *Principales dimensiones de investigación*.** Luego de la revisión de las dimensiones consideradas por diferentes investigadores, a continuación, se realizará un análisis de las principales dimensiones que serán utilizados en la investigación:

- **Liderazgo**. Es la habilidad que tiene una persona de influir a una persona y al grupo para guiarlo hacia la consecución de una visión o el logro de metas. Es importante señalar que, no todos los gerentes son líderes, ni todos los líderes son gerentes. El liderazgo es una característica personal innata en parte y aprendida también. El liderazgo, en definitiva, está directamente relacionado con la influencia a los demás, conducción del grupo y toma de decisiones, entre otras características (Robbins y Judge, 2009, p. 383).

Kotter (citado por Arbaiza, 2020) señala que generalmente los líderes son quienes crean visiones de futuro, en tanto que los gerentes son quienes ejecutan los planes formales, crean las estructuras y controlan los resultados de la gestión. Por eso es importante que tanto el líder como los gerentes sumen esfuerzos para lograr los resultados esperados en la organización (p. 201).

Existe diversos enfoques respecto a cómo orientar el liderazgo:

Modelos tradicionales

- Enfoque de los rasgos. Son los rasgos de personalidad, inteligencia, madurez y amplitud de visión, necesidad de logro y honestidad, los que determinan las características del líder y son valorados positiva o negativamente por los demás (Northouse, 2020).
- Enfoque conductual. Es el comportamiento del líder que determina la valoración de su gestión. Al respecto se han realizado diversas investigaciones, tales como, Estudios de la Universidad Estatal de Ohio, estudios de la Universidad de Michigan, la Rejilla o Grid Gerencial de Blake y Mouton, entre otros. Estas investigaciones determinaron que el comportamiento del líder o gerente tiene dos dimensiones: apoyar a las personas y/o lograr las metas organizacionales. Cada líder tomará la decisión a la dimensión que más valora o que comparte medianamente con cada uno de ellas.

Modelos situacionales o de la contingencia

- Enfoque de contingencia de Fiedler. Este modelo parte de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del líder. Se dice que el desempeño de los grupos eficaces depende de la relación adecuada en la interacción. Existe tres dimensiones de contingencia que define los factores situacionales que determinan la eficacia del líder; estos son: a) relaciones entre el líder y los miembros, b) estructura de la tarea, y c) posición del poder (Fiedler, 1951).

- Enfoque situacional de Hersey y Blanchard. Enfoca a la actitud de los seguidores y su madurez. Se identifica cuatro estilos de dirección: Explicativo, convencimiento, participación y delegación.

- Teoría de la trayectoria meta. Considera que el objetivo de un líder es ayudar a los demás, ofrecer orientación y apoyo, para el cumplimiento de las metas organizacionales. Tiene cuatro estilos: a) Directivos, b) Apoyo, c) Participativo, y d) Orientado a los logros.

Modelos emergentes

- El liderazgo transaccional. Los líderes guían, motivan a sus seguidores. Trazan metas y orientan a los trabajadores a cumplir con sus obligaciones para, además, obtener beneficios personales. Se establece programas de premios y castigos Popper y Zakkai (1994).

- Liderazgo transformacional. Según Bass y Avolio (1994) el líder tiene una función inspiradora y catalizadora que influye en sus colaboradores para lograr metas elevadas. Tiene cuatro componentes:
  - Influencia idealizada.
  - Consideración individual.
  - Estimulación intelectual.
  - Liderazgo inspiracional.

- **Flexibilidad e innovación**. Es aquella dimensión que abarca la disposición de la organización para probar nuevas experiencias y modificar la manera en que lleva a cabo sus actividades. Tiene directa relación con la toma de decisiones, aceptación de iniciativas y la delegación de funciones (Pritchard y Karasick, 1978).

La delegación de funciones es atribuir nuevas funciones a los colaboradores, que tradicionalmente dichas funciones correspondían ser ejecutadas por personas o áreas de mayor nivel. En ese marco, se reconoce las habilidades y aptitudes de los trabajadores, por realizar adecuadamente trabajos de mayor complejidad. La delegación de funciones permite a los trabajadores tomar determinadas decisiones que anteriormente estaban limitadas.

La aceptación de iniciativas de parte de los trabajadores, obedece a la política de flexibilidad que tiene la organización. En tal

sentido, los trabajadores pueden presentar iniciativas para mejorar procedimientos de trabajo, economizar tiempo, mejorar la calidad y cantidad del producto, optimizar la productividad, mejorar los servicios, etc. Esta decisión influye positivamente en el trabajador, por cuanto su propuesta es reconocida y valorada.

- **Confianza.** La confianza es la predisposición que tiene los gerentes y la organización en pleno para con sus trabajadores. Por otro lado, es la comprensión y aceptación del trabajador hacia la política de la empresa donde labora. La confianza conlleva el apoyo recíproco permanente, colaboración desinteresada y apoyo permanente de la empresa a los trabajadores y los trabajadores a la empresa.

  La confianza debe ser recíproca. En dicho contexto, el apoyo recíproco está relacionado con la responsabilidad que tiene la organización de brindar al trabajador, de manera permanente, las condiciones necesarias para realizar el trabajo con tranquilidad y seguridad; asimismo, es la disposición que tiene el trabajador respecto al apoyo que debe brindar a la organización cuando emprende nuevas políticas, tecnologías y nuevas metas a alcanzar. Esta predisposición de las partes, es una colaboración desinteresada, con tal de lograr el objetivo propuesto. Esta relación de confianza entre la organización y los colaboradores genera la identificación laboral del trabajador con su organización. La identificación laboral es el sentido de pertenencia de un individuo hacia su centro laboral.

- **Consideración**. Está vinculado con el respaldo y la confianza que la administración ofrece a los empleados. Se trata de manifestar consideración, amabilidad y atención hacia otra persona (Halpin y Crofts, 1963). Esta situación se traduce cuando la empresa brinda respaldo a su trabajador, y, por ende, fortalece en el trabajador un sentimiento de pertenencia e identificación laboral.

- **Interés por los nuevos trabajadores**. Se trata de la táctica empresarial para llevar a cabo el proceso de contratación y selección para captar personas idóneas para el puesto indicado. Según Chiavenato (2007), la selección de recursos humanos es la escogencia de la persona adecuada para el cargo adecuado. Consiste en elegir entre los candidatos previamente reclutados a aquellos que cumplan con los criterios necesarios para desempeñarse en la posición correspondiente. Este proceso tiene como objetivo garantizar la eficacia en el rendimiento laboral.

En la realidad, a través del reclutamiento y selección, la empresa persigue no solo ubicar al individuo adecuado en el puesto, sino también asegurar la retención a largo plazo. En los últimos tiempos, especialmente entre los empleados jóvenes, se ha observado una elevada rotación debido a renuncias, lo que ocasiona inestabilidad en la continuidad laboral y en el logro de los objetivos establecidos.

- **Estructura organizacional**. De acuerdo con Litwin y Stringer (1978), la estructura se refiere a la percepción de las responsabilidades, normas y políticas presentes en una organización. En este sentido, la comunicación clara y el acatamiento de los procedimientos establecidos son criterios fundamentales.

  Comunicación asertiva es interactuar con las personas transfiriendo mensajes, ideas, conocimientos y pensamientos, expresada con respeto, consideración y empático. La comunicación tiene cinco funciones dentro de una organización: administración, retroalimentación, expresión emocional, persuasión e intercambio de información (Robbins y Judge, 2009). El cumplimiento de procedimientos está relacionado con el respeto de las obligaciones, reglas y las políticas de la organización.

- **Recompensa**. Vallejo (2017) señala que las personas trabajan en función de beneficios y resultados, el nivel de compromiso laboral está vinculado a la medida en que se experimenta reciprocidad conforme el trabajo genera los resultados anticipados. Cada colaborador invierte su trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades a cambio recibe una retribución conveniente: la remuneración; esta tiene tres componentes fundamentales: remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones (p.83).

Las recompensas económicas sirven para que el trabajador pueda adquirir alimentos, vestido, vivienda, seguridad en la salud, invertir en estudios, participación social, etc. En suma, la recompensa económica sirve para satisfacer las necesidades de las personas. Satisfecha las necesidades básicas, el trabajador estará en mejores condiciones para tener un buen desempeño laboral.

- **Claridad organizacional**. Se refiere a los mecanismos que tiene la organización para transmitir políticas de gestión, el reglamento interno de trabajo, rangos de productividad, desplazamiento, directivas, etc. con absoluta claridad, de tal manera que el trabajador tenga pleno conocimiento de sus actividades o tareas, plazos para la ejecución de las tareas.

  Vallejo (2017, p. 68) considera que la claridad de la comunicación tiene los siguientes objetivos:

  - Reducir la ansiedad de las personas. Una de las causas de la ansiedad en el trabajo es no saber qué y cómo hacer las tareas. Existe la preocupación de fallar en la ejecución de las tareas. Por lo tanto, debe ser política de la organización, utilizar los medios apropiados para transmitir las diversas comunicaciones, asegurándose que el trabajador a entendido plenamente.
  - Reducir la rotación. La falta de claridad de la comunicación, produce desaliento en el trabajador que en muchas ocasiones es motivo de renuncias.

- Ahorrar tiempo. Cuando el trabajador no recibe adecuadamente las orientaciones de su trabajo, pierde tiempo y confianza al tratar de conocer las políticas de la organización. Por lo tanto, es importante brindar al trabajador toda la información necesaria para su buen desempeño.
- Sentido de pertenencia. El hecho de recibir información clara y oportuna, y tener la oportunidad de expresar sus ideas o atender a sus dudas genera el sentimiento de compromiso y responsabilidad.

- **Conflicto y cooperación**. Los conflictos siempre están presentes en toda organización, generalmente motivado por las deficientes relaciones interpersonales, escases de los recursos materiales, etc. que generan reclamos, que en muchos casos no justificados.

  Budjac (2011) señala que “el conflicto existe donde y cuando sea que haya una incompatibilidad de cogniciones o emociones en los individuos o entre grupos de individuos”. Detectar, reconocer y gestionar los conflictos, especialmente los latentes o subterráneos, es un factor clave para una gestión eficiente dentro de una organización. No obstante, se observa que muchas organizaciones que sufren, de manera crónica, cuadros de conflictos no resueltos, provocando tanto costes muy elevados como disfunciones organizativas (Casado y Prat, 2010, p. 32).

  De manera general, el abordaje del conflicto, según Fuquen (2003, pp. 268 - 269), implica recurrir a sus orígenes y pueden ser:

- La subjetividad de la percepción, teniendo en cuenta que las personas captan de forma diferente un mismo objetivo.
- Las fallas de la comunicación, dado que las ambigüedades semánticas tergiversan los mensajes.
- La desproporción entre las necesidades y los satisfactores, porque la indebida distribución de recursos naturales y económicos generan rencor entre los integrantes de una sociedad.
- La información incompleta, cuando quienes opinan frente a un tema sólo conocen una parte de los hechos.
- La interdependencia, teniendo en cuenta que la sobreprotección y la dependencia son fuente de dificultades.
- Las presiones que causan frustración, ya que esta se presenta cuando los compromisos adquiridos no permiten dar cumplimiento a todo, generando un malestar que puede desencadenar un conflicto.
- Las diferencias de carácter; porque las diferentes formas de ser, pensar y actuar conllevan a desacuerdos.

- **Reconocimiento y retroalimentación**. El reconocimiento es valorar el performance del trabajador. El colaborador espera que su esfuerzo en cumplir o superar las tareas asignadas sea valorado por los ejecutivos de la empresa. El reconocimiento puede expresarse mediante el otorgamiento de premios, felicitaciones, el salario emocional, entre otros, mejor aún si dicho reconocimiento se realiza

en público. Toda persona requiere se bien visto por los demás. Por su naturaleza, toda persona necesita ser reconocido.

De acuerdo con Maslow (1943), es esencial para cada individuo experimentar aprecio emocional, ser valorado, tener un nivel de prestigio y destacarse en su entorno social. Esto involucra el desarrollo de un amor propio, prestigio y respeto para el individuo. Por naturaleza, todos los individuos buscan sentirse significativos (p. 14). Las necesidades de ego pocas veces quedan satisfechas. Las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor reconocimiento. El nivel ego solamente motiva el comportamiento una vez que las necesidades más bajas han quedado razonablemente satisfechas, según Maslow (2019).

Gellerman (1963) considera que la mayoría de las personas tienen la necesidad de ser tratadas como individuos valiosos y convertirse, en términos de Maslow, en las personas que son capaces de ser. Cada persona tiene sus propios conceptos de quién es y qué se merece, y cada uno desea ser tratado como tal. Todas las personas estarán firmemente motivadas a comportarse en una forma que satisfaga esa necesidad (p.101).

Peters y Waterman (1994) afirman: “Desesperadamente tenemos necesidad de dar un sentido a nuestra vida y estamos listos a hacer muchos sacrificios por las instituciones que nos ayuden en esa tarea.

Al mismo tiempo, tenemos necesidad de independencia, necesidad de sentirnos dueños de nuestros destinos y de tener la habilidad de distinguirnos o sobresalir" (p.58).

### 2.3.2. *Desempeño laboral*

Considerando que las organizaciones cumplen sus objetivos en función a la intervención de su personal, la evaluación de desempeño de los trabajadores se ha constituido como un pilar importante en la gestión de los recursos humanos. El desempeño de los colaboradores se refleja mediante la manifestación de actitud y comportamiento de la persona en el cumplimiento de sus responsabilidades. El desempeño de los empleados influencia considerablemente en que las empresas logren los objetivos y metas.

Como parte de la gestión de recursos humanos, la valoración del rendimiento laboral recibe diferentes denominaciones: calificación de méritos, análisis de méritos, estimación de rendimiento, evaluación basada en resultados, evaluación del desempeño, entre otros. Estas diversas denominaciones se deben a traducción de un idioma a otro o por la técnica que se utiliza para evaluar al personal.

Durante el siglo XVI se origina la evaluación de desempeño con San Ignacio de Loyola, quien realizaba reportes sobre el comportamiento habitual de los jesuitas, así como su potencial. La evaluación se iniciaba con una auto calificación de cada uno de los jesuitas, para luego recabar

informes de retroalimentación de sus supervisores; además, incluyendo informes especiales en casos específicos (Chiavenato, 2007).

En 1842, en los Estados Unidos de Norte América, el Servicio Público Federal estableció un procedimiento oficial para evaluar anualmente el performance de sus funcionarios. En 1880, las Fuerzas Armadas de Norte América, implementa un sistema de evaluación sobre el desempeño de sus integrantes. Según Chiavenato (2007), fue en el año 1918 cuando la empresa General Motors introdujo por primera vez un sistema de evaluación de la gestión del personal ejecutivo, marcando un hito en la historia de las prácticas laborales del sector privado.

Peña (1987) señala que, el origen de las prácticas de valoración sistematizadas del desempeño laboral se inicia en los Estados Unidos en un trabajo sobre la apreciación de méritos llevado a cabo en 1916 por el Bureau of Salesmanship Research, para determinar algunas características que debían concurrir en los vendedores. Este método lo asimiló el Departamento de Guerra para la selección de candidatos que asistían a las escuelas militares que formaban oficiales a fin de determinar quiénes de ellos debían llegar al término de sus estudios para obtener los despachos de oficiales y posteriormente para establecer valoraciones periódicas de los oficiales como base determinante de los ascensos. La entidad militar asimiló la valoración de méritos en el año de 1919. El Gobierno Federal Norteamericano en 1923 promulga el acta de clasificación, que contienen los principios fundamentales para la clasificación de empleados de oficina

de los departamentos respectivos bajo el principio de que es el jefe quien conoce el comportamiento del personal bajo su mando y por lo tanto, es el indicado de valorar su desempeño. A partir de dichos acontecimientos, el sistema de evaluación del personal adquiere importancia en todas las organizaciones en América y Europa.

Como se conoce en la ciencia administrativa, la gestión de las organizaciones implica los procesos de planificación, organización, dirección y control. Para operacionalizar dichos procesos, las organizaciones cuentan con recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos. Obviamente, el funcionamiento de la organización estará en función al uso adecuado de dichos recursos; sin embargo, en los inicios del siglo XX, las industrias brindaban especial importancia a las máquinas, se consideraba que la productividad estaba en función de la calidad de la máquina, constituyéndose el hombre como algo complementario al proceso productivo. Este periodo tuvo un enfoque mecanicista.

Chiavenato (2007) revalora que, con el paso del tiempo, la valoración de la máquina paso al reconocimiento del importante rol de las personas, cuando señala:

Con el paso del tiempo, las organizaciones pudieron resolver los problemas vinculados con la primera variable, es decir, la maquinaria. Sin evidenciarse progreso alguno en cuanto a la segunda variable, que corresponde al factor humano. A pesar de los esfuerzos realizados, la eficiencia de las organizaciones seguía siendo un objetivo inalcanzado. En

este contexto, emerge la Escuela de Relaciones Humanas, lo cual determinó un cambio completo en la perspectiva, logrando un cambio sustancial. En este contexto, los administradores dirigieron su principal interés en el elemento humano desplazando a las máquinas. Con la introducción de nuevas teorías de administración, las mismas preguntas que se habían planteado sobre las máquinas fueron trasladadas a las personas (pp. 242-241).

A pesar de que varios análisis sobre métricas de productividad y aspectos financieros demostraron que las compañías que adoptan sistemas de gestión del rendimiento obtienen mejores resultados en comparación con aquellas que no lo hacen, los directivos deben ser conscientes de que prescindir de una gestión efectiva del rendimiento puede tener consecuencias económicas significativas. Esta falta puede traducirse en pérdida de oportunidades, enfoque insuficiente en las actividades, disminución de la motivación y desánimo moral. En tiempos recientes, se ha comprendido que la administración del rendimiento se configura como un ciclo dinámico que avanza en dirección a la mejora integral de la empresa. Comprende diversas fases: en primer lugar, la conceptualización, donde la empresa identifica el rendimiento óptimo al que aspira; a continuación, el desarrollo, que implica evaluar cómo el rendimiento actual se desvía de los niveles deseados, pudiendo hacerse mediante un Sistema Integrado de Soporte del Desempeño; en tercer lugar, la implementación, que tradicionalmente implicaba el uso de mecanismos informales para monitorear el desempeño actual. Después de ello, se llevan

a cabo sesiones de formación, evaluaciones regulares del rendimiento, entre otras prácticas, pero no se le otorgaba al empleado la capacidad de gestionar su propio desarrollo del rendimiento. Por último, la retroalimentación resulta fundamental a lo largo de todo el proceso y también después de la evaluación, permitiendo al empleado identificar áreas de mejora para fortalecer su rendimiento y contribuir al mejoramiento integral de la empresa.

**2.3.2.1.** ***Objetivos de la evaluación del desempeño laboral.*** Los principales propósitos de una evaluación de desempeño van más allá de una simple valoración superficial y unidireccional del jefe sobre el comportamiento laboral del subordinado. Se requiere un enfoque más profundo que identifique las causas y establezca perspectivas en consenso con el evaluado. De acuerdo con Werther & Davis (2000), la evaluación del rendimiento es el proceso mediante el cual se valora la actuación integral de un empleado, cumpliendo una función esencial que comúnmente se realiza en todas las organizaciones modernas. Además, destacan que, en caso de ser necesario ajustar el rendimiento, el empleado evaluado, siendo la parte más interesada, no solo debe ser notificado sobre el cambio planificado, sino también comprender por qué y cómo se llevará a cabo, si es necesario. Chiavenato considera que una buena evaluación de desempeño es aquella cuya planificación, coordinación y ejecución beneficia a todas las partes: evaluado, supervisor, la organización y la comunidad entera. Siendo estos beneficios a corto, mediano y largo plazo. La organización comunica sus expectativas respecto al trabajo de los

empleados a través de la evaluación del rendimiento laboral. Esta evaluación transmite las expectativas relacionadas con el rendimiento y comunica las medidas que se implementarán para mejorarlo, como programas de capacitación y seminarios. También se especifican las acciones que se espera que el empleado emprenda por iniciativa propia, como la autocorrección, el compromiso, la atención y la formación, entre otras.

El proceso de evaluación desempeño permite al empleado autocriticarse y autoevaluarse. Funciona como un instrumento para mantener una relación justa y equitativa con todos los trabajadores, motivándolos a dar su máximo esfuerzo y garantizando que su lealtad y dedicación sean adecuadamente recompensadas. Además, aborda de manera oportuna problemas y conflictos, tomando medidas disciplinarias cuando sea necesario. Fomenta la capacitación entre los evaluados y su preparación para ascensos. En síntesis, una evaluación de desempeño se describe como la revisión estructurada del rendimiento de cada individuo en su puesto actual o de su capacidad para de progreso futuro.

Según Guerrero (1996), los principales propósitos de la evaluación de rendimiento pueden ser resumido en tres fases: otorgar la métrica de potencial humano, reconocer la importancia de los recursos humanos dentro de la organización, con una productividad susceptible de un crecimiento ilimitado, condicionado, por supuesto, por la gestión empleada para conseguir la colaboración efectiva de todos los involucrados. También

se pretende fomentar el desarrollo y establecer circunstancias que permitan la participación activa de todos los integrantes de la organización, considerando tanto los objetivos colectivos como los personales.

A través de la evaluación, el gerente obtiene diversos beneficios al adquirir una comprensión más precisa del rendimiento y comportamiento de sus subordinados. Esto se fundamenta en variables y criterios de evaluación, especialmente al tener un sistema de medición que disminuye la subjetividad. Además, puede implementar acciones para mejorar el desempeño de los empleados, logrando una comunicación más efectiva al explicarles el proceso de evaluación del rendimiento como un sistema imparcial y detallar su ejecución. Esto le otorga la habilidad de planificar y coordinar el trabajo de su equipo de manera eficaz y organizada.

Con la evaluación, el administrador comunica de manera clara las responsabilidades y expectativas de los individuos. Organiza las tareas de la unidad, supervisa y gestiona la labor, y define estándares y métodos para llevar a cabo las actividades. Además, fomenta la participación de los individuos en la resolución de problemas y busca sus opiniones antes de llevar a cabo cualquier cambio.

Los logros posibles mediante la aplicación adecuada y equitativa de la evaluación del rendimiento laboral son innegablemente beneficiosos, tanto para la organización como para los trabajadores, y se puede afirmar que las ventajas derivadas son considerables, tanto en el ámbito de la organización como en el aspecto psicológico, contribuyendo a la mejora del rendimiento y mejora de la producción y de las relaciones con los

trabajadores y contribuyendo, además, una premisa para el desarrollo de un programa más amplio para mejorar las relaciones de las personas en la organización.

Contar con un entendimiento más preciso de las características, habilidades y aptitudes de los empleados ofrece una base sistemática y objetiva para tomar decisiones relacionadas con las políticas de recursos humanos. Dentro de este contexto, la evaluación del rendimiento laboral de los empleados busca alcanzar los objetivos que siguen:

a) Realizar una justa promoción del personal. La promoción es un proceso de personal, mediante el cual al trabajador se le asigna labores de mayor responsabilidad o un mejor estatus laboral, como estímulo a su labor según la evaluación del rendimiento en el trabajo. El ascenso implica reconocer las habilidades y capacidades de un empleado para asumir nuevas responsabilidades, como ocupar un puesto de mayor jerarquía. Por lo general, esta decisión resulta en beneficios económicos adicionales.

b) Reubicación del personal. La evaluación del rendimiento de los trabajadores determinará la ubicación adecuada en los puestos de trabajo. Durante el proceso de evaluación, se tiene la oportunidad de dialogar con el trabajador a fin de conocer su apreciación respecto a su ubicación en el puesto asignado. La evaluación permite, cada vez que sea necesario, trasladar a un empleado de una sección a otra,

seleccionar al más idóneo para el tipo de trabajo requerido. Es importante conocer sus competencias y su desenvolvimiento, para evaluar si es pertinente proceder a la reubicación de puesto.

c) Capacitación. Los resultados de la evaluación del desempeño permiten identificar qué aspectos del desempeño de los trabajadores son los que significativamente no se desarrollan. La evaluación del desempeño permite identificar las falencias de conocimiento, competencias, actitudes, habilidades y aptitudes de los trabajadores. Esta situación, hace que los resultados de la evaluación se constituya una fuente importante para realizar un diagnóstico sobre necesidades de capacitación.

d) Retroalimentación. En todo proceso de evaluación se dispone de un tiempo para intercambio de opinión entre en jefe y el trabajador. En ella se dialoga sobre el porqué de las calificaciones realizadas en la evaluación del desempeño. Asimismo, el trabajador tiene la oportunidad de emitir su apreciación respecto a su desempeño y la opinión de su jefe. En muchas ocasiones, producto del diálogo se establece acuerdos sobre nuevos objetivos, metas, estrategias, recursos, plazos, etc. Estos acuerdos son compromisos entre ambas partes que deben cumplirse y se constituyen pautas importantes para la próxima evaluación.

En el proceso de la evaluación, propiamente, durante la entrevista, el jefe tiene la oportunidad de relacionarse con el trabajador y conversar sobre su performance.

Al realizar las evaluaciones en forma periódica, conlleva que, el trabajador se sienta instintivamente estimulado al pensar que se preocupan por su desenvolvimiento y tratará de superarse cada vez más, con el consiguiente beneficio para sí mismo y para la empresa. En cada periodo, el trabajador tiene la oportunidad de mostrar mejoras en su desempeño laboral.

Lo esencial en la evaluación es conseguir el los trabajadores la impresión de que las disposiciones tomadas en él son adoptadas con justicia, sobre la base del mérito real y efectivo, de tal forma que puede existir una sensible mejora de las relaciones entre la gerencia y los trabajadores.

Resulta crucial para el empleado que su desempeño sea evaluado por el jefe o el responsable de recursos humanos, de tal forma que se refuerza en obtener cada vez mejores resultados. Dicha circunstancia actúa como eficaz estímulo para elevar el rendimiento.

El trabajador deja de ser un número perdido en medio de la masa de trabajadores, adquiere una personalidad propia y tiene conciencia de que sus esfuerzos no quedan inobservados, sino que se amplía la esperanza de ser mejor retribuido.

e) Aplicación de incentivos y premios. Generalmente se supone que la eficiencia y el cumplimiento de objetivos debe conllevar el reconocimiento tangible, expresado en aumento de remuneraciones o del salario emocional. Los hallazgos de la evaluación del desempeño laboral proporcionan una orientación esencial para la determinación de incrementos salariales. La evaluación permite confeccionar un cuadro de méritos y, esto contribuirá a mejorar la llamada *línea retributiva* y, de acuerdo a ello, poder asignar las remuneraciones en forma justa, de tal manera que los mismos trabajadores valorarán tal decisión.

Generalmente los trabajadores desean que la empresa reconozca y recompense sus esfuerzos personales. Un sistema cerrado de remuneraciones, en donde los trabajadores con diferentes cargos y responsabilidades reciben esencialmente la misma remuneración, reduce la iniciativa personal y el rendimiento general.

f) Término de la relación laboral. Este aspecto es esencialmente importante y delicado. Resulta notablemente ventajoso el uso de un plan racional de valoración de los méritos en el cado de desvinculación laboral. Generalmente, cuando existe la necesidad de reducir el número de trabajadores en una empresa, es obvio decir que los primeros en ser considerados en la reducción son los trabajadores con más baja calificación.

Es importante señalar que, el hecho de que el trabajador tenga bajo rendimiento laboral según la evaluación del desempeño laboral no es causal de despido. Las normas legales exigen que exista una demostración objetiva de que el trabajador no está cumpliendo con sus obligaciones laborales.

***Beneficios de la medición del desempeño.*** Al llevar a cabo una planificación, coordinación y ejecución eficiente de un sistema de valoración de desempeño, se generan beneficios desde corto, medio y hasta largo plazo. Los principales beneficiarios de estos programas son el trabajador evaluado, el gerente, la organización y la comunidad en su conjunto.

**Ventajas para el gerente como gestor del personal.** Estimar el rendimiento y la conducta de los colaboradores, basándose en estándares de evaluación y, en particular, disponer de un sistema de medición que pueda reducir la incertidumbre.

Brindar estrategias para mejorar el desempeño de los empleados. Establecer comunicación con ellos concientizándoles sobre la importancia del proceso de medición imparcial de desempeño.

**Ventajas para la persona.** Comprender las normas establecidas y tener conocimiento de los aspectos considerados como importantes por la empresa relacionados con el comportamiento y desempeño.

Entender las demandas del líder sobre el desempeño, reconociendo tanto los puntos positivos como las áreas de mejora según su evaluación. Estar informado sobre las iniciativas emprendidas por el líder para la mejora del desempeño, líneas de formación y crecimiento, así como responsabilidades del subordinado en este proceso, que pueden abarcar el el desarrollo de habilidades, la rectificación de fallos, el aseguramiento de la calidad, el compromiso laboral y la participación en programas educativos, entre otras actividades. Llevar a cabo un autoanálisis riguroso sobre el propio desarrollo y autodisciplina.

**Ventajas para la organización.** Analizar el talento humano a corto plazo, mediano plazo e incluso a largo plazo, determinando la aportación específica de cada trabajador.

Reconocer a los trabajadores que podrían beneficiarse de cambios o perfeccionamiento en áreas específicas, y elegir a quienes están preparados para ascender o trasladarse.

Fomentar la política de recursos humanos brindando oportunidades a los trabajadores, como promociones y crecimiento profesional, lo que promueve productividad y fortalece los vínculos laborales.

#### 2.3.2.2. *La responsabilidad de la evaluación del desempeño*.

Según Chiavenato (2007), la delegación de la responsabilidad del proceso de medición de desempeño varía según las directrices de cada empresa. La responsabilidad puede recaer en el gerente, en el propio

empleado, en una colaboración entre el empleado y el gerente, bajo un trabajo en equipo, en el área de gestión del talento o en un comité especializado dedicado a la evaluación de desempeño. Cada opción refleja una filosofía particular de gestión.

**Responsabilidad del gerente**

Según Chiavenato (2007), en gran parte de las empresas, el gerente directo asume la tarea de valorar el desempeño de sus colaboradores. En este marco, el propio supervisor o gerente lleva a cabo la evaluación del personal, con el respaldo del departamento de recursos humanos, que determina los lineamientos para este proceso. Debido a que el gerente o supervisor puede no poseer la experiencia necesaria para crear y administrar un sistema de evaluación de manera efectiva, el departamento de recursos humanos brinda apoyo al establecer, supervisar y controlar el sistema. Se mantiene la autoridad directiva de cada líder, los mismos que evalúan el desempeño de sus subordinados según el marco establecido por el sistema. En la era moderna, se garantiza la flexibilidad y la libertad para que cada gerente administre su propio personal.

**Responsabilidad de la propia persona**

De acuerdo con Chiavenato (2007), en ambientes organizacionales democráticos, la carga de la responsabilidad del rendimiento y la evaluación recae de manera directa en el individuo. Estas empresas implementan la práctica del autoanálisis del rendimiento, en la cual cada

individuo evalúa su propio desempeño, midiendo su cumplimiento en el trabajo, su eficiencia y eficacia, utilizando métricas específicas provistas por la empresa a través del gerente.

**El individuo y el gerente**

Chiavenato (2007) señala que las empresas adoptan una estrategia innovadora y flexible en la administración del rendimiento. En este contexto, se revitaliza la administración por objetivos (APO), la cual se guía por las siguientes direcciones:

a) Establecimiento de objetivos a través de consenso: Constituye el primer paso en la renovada y participativa Administración por Objetivos (APO). En esta fase, los objetivos se crean en conjunto mediante una auténtica negociación entre el evaluado y su gerente, con el propósito de llegar a un acuerdo mutuo. En lugar de imponerse, los objetivos se definen mediante acuerdo común. Cuando se alcanzan, la empresa debería obtener una ganancia, y el empleado debe recibir una porción directa de este beneficio, ya sea a través de una recompensa o algún tipo de incentivo económico adicional. Sin importar la modalidad, el incentivo debe ser robusto y persuasivo para inducir y mantener ciertos comportamientos.

b) Compromiso personal para lograr los objetivos acordados de manera conjunta: En ocasiones, surge una suerte de acuerdo formal o

psicológico que sirve como el compromiso establecido en relación con los objetivos. Es fundamental que el evaluado acepte de manera completa los objetivos y, además, asuma un compromiso personal para alcanzarlos.

c) Establecer con el gerente cómo se asignarán los recursos y herramientas para alcanzar los objetivos. Consensuar los objetivos y asumir el compromiso personal para lograrlo. Pudiendo ser estos recursos materiales o humanos.

d) Desempeño: es la conducta del evaluado orientado a alcanzar de manera efectiva los objetivos. Este punto representa el componente central del sistema, siendo el rendimiento el enfoque personal para alcanzar las metas establecidas.

e) Realizar mediciones de resultados de manera continua y compararlos con los objetivos establecidos, con el fin de analizar la relación entre los costos y beneficios de este proceso. Tanto la valoración del logro de los resultados como el cumplimiento de las metas deben basarse en datos numéricos fiables y verificables, proporcionando así una perspectiva objetiva y clara del progreso y desempeño del evaluado.

f) Proporcionar una retroalimentación constante y llevar a cabo evaluaciones conjuntas de manera continua: Esto involucra ofrecer una cantidad sustancial de retroalimentación y, en particular, fomentar una comunicación abierta para reducir al mínimo las discrepancias y mejorar la coherencia. Es esencial que el evaluado esté al tanto de su

desempeño para establecer una conexión entre su esfuerzo y los resultados obtenidos.

**El equipo de trabajo**

Chiavenato (2007) sugiere otra opción, que implica la evaluación de desempeño de cada integrante del equipo hecho por el mismo equipo de trabajo. Además, el equipo, junto con cada miembro, debe tomar las acciones necesarias para mejorar continuamente. En este escenario, el equipo es responsable de la evaluación del rendimiento de sus integrantes y definir sus propios propósitos y objetivos.

**El área de recursos humanos**

Según Chiavenato (2007), es común optar por el departamento de recursos humanos en organizaciones tradicionales, aunque está siendo descartado por ser demasiado centralizado y burocrático. Bajo esta modalidad, el área de recursos humanos se encarga de la evaluación del desempeño de todos los empleados dentro de la organización. Cada gerente suministra datos sobre el rendimiento de los empleados, los cuales son revisados e interpretados para generar reportes o planes de acción planificados por parte del departamento de recursos humanos. Como ocurre con cualquier proceso centralizado, esto conlleva la aplicación de reglas y normas burocráticas que limitan la libertad y la flexibilidad del sistema. La limitación está en que se basa en porcentajes y promedios en

lugar de evaluar el rendimiento individual y distintivo de cada individuo, ya que se enfoca en aspectos generales en vez de particulares.

**La comisión de evaluación:**

Según Chiavenato (2007), esta modalidad considera que la medición del rendimiento es responsabilidad de una comisión específica designada para ese fin. Esta comisión realiza una evaluación conjunta que incluye miembros permanentes y temporales provenientes de diversas unidades o departamentos dentro de la organización.

Se cuenta con la participación del presidente de la empresa o al que haya elegido como representante, el responsable de recursos humanos, especialista en medición de desempeño, miembros permanentes y estables.

Esta conformación desempeña un rol fundamental manteniendo un equilibrio en las decisiones, asegurando el respeto a las normativas y garantizando la continuidad del sistema. En contraste, los integrantes temporales abarcan al gerente de cada individuo evaluado, así como a su superior jerárquico. Esta alternativa ha sido criticada por su centralización y por su enfoque de juicio en lugar de orientarse hacia el soporte para la mejora continua del rendimiento. Actualmente, existe una tendencia por delegar la responsabilidad a los trabajadores teniendo a la gerencia para establecer objetivos de manera colaborativa.

### 2.3.2.3. *Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.*

Según Chiavenato (2007), las organizaciones varían en sus enfoques al evaluar el rendimiento de los individuos, adaptando métodos al nivel jerárquico y las áreas de origen del personal, pudiendo tener variantes para el caso de gerentes, empleados mensuales u horarios, vendedores, entre otros. Estos sistemas se ajustan a metas concretas y perfiles particulares de los trabajadores involucrados, para asegurar resultados positivos. La evaluación de rendimiento se utiliza para recopilar información y datos registrables, los mismos que pueden ser procesados y utilizados para elevar el rendimiento de la persona. Es esencialmente un sistema de comunicación que opera en direcciones tanto horizontales como verticales. Los principales enfoques para evaluar el rendimiento son:

**1. Método de escalas gráficas.**

Para Chiavenato (2007), la técnica de escalas gráficas cuantifica el rendimiento de los individuos mediante factores previamente establecidos y graduados. Utiliza un formato en el que las filas representan los diferentes factores utilizados para evaluar el rendimiento, mientras que las columnas muestran las variaciones por cada factor. Se eligen y detallan específicamente estos factores según las cualidades que se quieren evaluar en el personal.

Según Chiavenato (2007), en ciertas organizaciones se emplean escalas gráficas asignando puntos y cuantificándolos, facilitando así la comparación entre empleados. Los factores analizados son ponderados y

se les asignan puntos de acuerdo con su relevancia en la evaluación. Una vez completado el proceso, se totalizan los puntos otorgados a cada evaluado.

Chiavenato (2007) menciona los beneficios siguientes del método de escalas gráficas:

a) Fácil aplicar y comprender.

b) Una visión integral y concisa de los aspectos del rendimiento más importantes para la organización y las circunstancias individuales del evaluado.

c) Facilita de manera significativa la tarea al evaluador y simplifica el registro de los datos.

Para Chiavenato (2007) el método de escalas gráficas presenta las siguientes desventajas:

a) Limita la flexibilidad del evaluador, quien debe ajustarse al instrumento sin opción a personalizarlo según las particularidades individuales de cada evaluado.

b) Posibles distorsiones debido a que los evaluadores generalizan las percepciones de los evaluados en todos los aspectos de la evaluación.

c) Puede incurrir en generar patrones rutinarios y generalizar los resultados.
d) Para contrarrestar una influencia personal de los evaluadores, para el manejo de distorsiones requiere el empleado de procedimientos estadísticos y matemáticos.

e) Puede generar resultados que son benevolentes.

**2. Método de elección forzada.**

Chiavenato (2007) considera que este método implica la evaluación del desempeño individual mediante frases alternativas que describen distintos tipos de rendimiento. Cada conjunto está conformado más de dos declaraciones, debiendo el evaluador hacer la selección de una o dos declaraciones mejor describan el rendimiento del evaluado, de ahí su nombre "elección forzada". Las frases varían en su naturaleza, se pueden componer de dos formas:

a) Con bloques que constan de un par de declaraciones con connotaciones positivas y un par con connotaciones negativas. Durante la evaluación, el supervisor o evaluador elige la frase que más y la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

b) Los bloques consisten exclusivamente en cuatro declaraciones con connotaciones positivas. Al evaluar al empleado, el supervisor o evaluador selecciona las frases que mejor describen el desempeño del evaluado. La selección de las frases que componen los conjuntos

se lleva a cabo a través de un método estadístico, cuyo propósito es comprobar si cumplen con los criterios establecidos por la empresa y su capacidad para diferenciar: El índice de aplicabilidad, que evalúa en qué grado la afirmación es pertinente para el rendimiento, y el índice de discriminación, que mide la capacidad de la afirmación para identificar el desempeño.

Según Chiavenato (2007), considera las siguientes ventajas del método de elección forzada:

a) Proporciona resultados confiables, sin influencias subjetivas y/o personales, puesto que se elimina el efecto de generalización (halo effect).

Chiavenato (2007) considera que las siguientes desventajas para el método de elección forzada:

a) Elaboración complicada y requiere una planificación cuidadosa y prolongada.

b) Al ser un método comparativo, proporciona resultados generales, clasificando a los evaluados simplemente como buenos, medios o malos, sin ofrecer información más detallada.
c) En su aplicación para el crecimiento del talento humano, no proporciona información sobre necesidades de entrenamiento y la posibilidad de crecimiento.

d) No brinda al evaluador una perspectiva global del resultado obtenido en la evaluación.

**3. Método de Investigación de Campo**.

Chiavenato (2007) indica que este es un método para evaluar el rendimiento, que incluye entrevistas entre un evaluador especialista y el supervisor directo de los empleados. Durante estas discusiones, se analiza cómo se desempeñan los empleados y se documentan las causas y fundamentos de su rendimiento mediante la evaluación de eventos y circunstancias. Este método de evaluación es más completo, ya que no solo evalúa el desempeño del empleado, sino que también permite al supervisor directo planificar su desarrollo dentro del puesto y en la organización.

Según Chiavenato (2007), uno de los desafíos clave en la planificación y desarrollo de recursos humanos dentro de una empresa es la obtención de retroalimentación sobre el rendimiento de los empleados. Este método se destaca por su versatilidad, ya que facilita la evaluación del rendimiento y sus factores determinantes, la colaboración con el supervisor directo en la planificación de estrategias de desarrollo, y un seguimiento dinámico del desempeño del empleado, superando así otras formas de evaluación en términos de agilidad y efectividad.

Chiavenato (2007) señala que el enfoque de investigación de campo presenta los siguientes beneficios:

a. Después de completar las primeras dos fases, que implican el análisis tanto de la estructura de los puestos como de las habilidades y cualificaciones profesionales requeridas, este enfoque otorga al supervisor un entendimiento detallado del contenido de los puestos bajo su responsabilidad, así como las competencias requeridas para desempeñarlos adecuadamente.

b. Ofrece la posibilidad de establecer una colaboración estrecha con el especialista en evaluación, quien brinda al supervisor orientación y formación de alto nivel en el proceso de evaluación del personal.

c. Mediante una evaluación completa, imparcial y objetiva de cada trabajador, se identifican las razones detrás de su comportamiento y de cualquier problema que puedan enfrentar.

d. Permite la planificación de medidas para superar obstáculos y mejorar el rendimiento.

e. Está alineado con la formación, el desarrollo profesional y otros aspectos gestionados por el departamento de recursos humanos.

f. Destaca que la evaluación del personal es una responsabilidad compartida entre los supervisores directos y los roles de respaldo dentro de la organización.

g. Se considera uno de los métodos de evaluación más completos.

Sobre el método de investigación de campo, Chiavenato (2007) considera como desventajas:

a. Implica costos operativos elevados ya que incluye en la evaluación la participación de un especialista.
b. Este método es lento debido a las entrevistas individuales entre los trabajadores subordinados y el supervisor.

**4. Método de incidentes críticos.**

Según Chiavenato (2007), este método no se enfoca en características típicas, sino en aquellas que son notablemente positivas (éxito) o negativas (fracaso). Es una técnica que permite al líder observar y documentar eventos de rendimiento extremadamente destacados del evaluado. Por lo tanto, este método se centra en las excepciones, ya sean positivas o negativas, del rendimiento individual. Se enfatiza la importancia de reconocer y aprovechar más frecuentemente las excepciones positivas, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

**5. Método de comparación por pares**

Según Chiavenato (2007), este método implica comparar a los empleados en parejas, ubicando a la derecha a aquel que se considera superior en términos de desempeño. En este método, también se pueden utilizar factores de evaluación, considerando un cuestionario por cada

factor específico del rendimiento. Es una técnica sencilla pero menos eficiente, aconsejada solo en situaciones donde los evaluadores no pueden utilizar enfoques de evaluación más detallados debido a limitaciones de recursos o condiciones específicas.

**6. Evaluación de 360°**

Según Chiavenato (2007), esta evaluación incluye el entorno externo de cada persona. Es una evaluación de carácter circular que involucra a todos los elementos que interactúan con el evaluado de alguna forma. En este proceso participan colegas y compañeros de trabajo, superiores, subordinados, proveedores, clientes internos y externos, y todas las personas que tienen alguna relación con el evaluado, cubriendo de esta manera un espectro completo de 360°. Este método de evaluación es el más completo, ya que la información proviene de diversas fuentes, facilitando que la persona se ajuste a las diversas exigencias que provienen de su entorno laboral y sus distintos colaboradores. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el evaluado se encuentra en una posición de visibilidad para todos, lo cual puede resultar desafiante. Si la persona no está adecuadamente capacitada o no tiene una actitud abierta y dispuesta para este tipo de evaluación integral, podría volverse fácilmente vulnerable o susceptible.

**2.3.2.4. *La entrevista de evaluación del desempeño***

Chiavenato (2007) considera que informar al evaluado sobre los resultados de la evaluación constituye un aspecto crucial en todos los

métodos de evaluación de desempeño. El proceso carece de sentido si la persona evaluada, el principal interesado, no está al tanto de los resultados. Es esencial proporcionarle la información pertinente y significativa sobre su rendimiento para que pueda trabajar hacia el logro de sus objetivos de manera efectiva.

La entrevista de evaluación del rendimiento se emplea con el propósito de facilitar esta comunicación. Para Chiavenato (2007), este método tiene las siguientes ventajas:

a) Ofrecer al evaluado el entorno propicio para potenciar su rendimiento y comunicar de manera nítida y precisa cuáles son los criterios establecidos para su medición. El evaluado tiene la ocasión de comprender claramente las expectativas en cuanto a calidad y cantidad, comprender los fundamentos de dichos criterios de rendimiento. La aplicación eficaz de estas reglas solo es posible cuando todos los involucrados las comprenden de manera completa.

b) Proporcionar al evaluado una evaluación explícita de su rendimiento (retroalimentación), destacando tanto sus puntos fuertes como áreas de mejora y comparándolos con los estándares previstos. En algunas instancias, el evaluado puede percibir su desempeño como positivo o tener una percepción distorsionada del nivel de rendimiento deseado. Es esencial que conozca la opinión de su superior acerca de su labor para realizar ajustes y alinear su desempeño con los estándares esperados.

c) Facilitar la conversación entre ambas partes (evaluador y evaluado) sobre las acciones y estrategias destinadas a potenciar y optimizar las destrezas del evaluado. Es crucial que el evaluado comprenda las formas de mejorar su rendimiento y participe de manera activa en las acciones necesarias para lograr dicha mejora.

d) Fomentar la construcción de relaciones personales más robustas entre el evaluador y el evaluado, generando un ambiente propicio para que ambos dialoguen de manera abierta acerca del trabajo, su progreso, y las posibles formas de mejorarlo y ampliarlo. La comprensión mutua a nivel personal es esencial para fortalecer las relaciones humanas.

e) Mitigar o disminuir las divergencias, tensiones, ansiedades y dudas que emergen cuando las personas no cuentan con una dirección y asesoramiento organizados. El evaluador debe mostrar destreza al presentar los hechos y convencer al evaluado de la importancia de su desarrollo, al mismo tiempo que reconoce tanto los puntos fuertes como las áreas de mejora en su desempeño, logrando adaptarse al nivel necesario.

**2.3.2.5. *Factores que impiden el éxito de una evaluación del desempeño.*** Según Chiavenato (2007), algunos factores por los que no se logra el propósito de una evaluación de rendimiento son:

a) El evaluador no percibe la evaluación como una actividad seria.

b) La falta de datos adecuados acerca del desempeño del evaluado por parte del evaluador.

c) Falta de preparación o capacitación por parte del evaluador para llevar a cabo la evaluación

d) Criterios no definidos, ni claros en la evaluación de desempeño.

e) El evaluador no tiene la destreza para la evaluación del rendimiento de las personas.

f) Falta de honestidad y sinceridad por parte del evaluador durante la entrevista de evaluación.

g) Falta de realimentación al evaluado con los resultados de la evaluación.

h) Falta de recursos disponibles para reconocer el buen desempeño.

i) No se proporciona al evaluado la explicación del proceso de evaluación del personal.

j) Uso de lenguaje ambiguo y poco claro por parte del evaluador durante la evaluación.

## 2.4. Glosario de términos

Clima Organizacional. Conjunto de características que describen una organización y que le distingue de otras.

Desempeño laboral. Es el proceso de calificar a los trabajadores con relación al cumplimiento de metas y aportes a la empresa. Se empleó el Sistema de Evaluación del Rendimiento Laboral utilizado por la empresa como herramienta para medir esta variable.

Liderazgo. Destreza que tienen los funcionarios o jefes para influir en un grupo y conducirlo al logro de una meta de la empresa.

Flexibilidad. Disposición de la empresa para admitir iniciativas y propiciar cambios.

Confianza. Predisposición que se da entre trabajador y empresa de tal manera que los integrantes saben que pueden contar con el respaldo en distintos contextos y circunstancias.

Consideración. Valoración que tiene la empresa hacia los trabajadores, principalmente en el aspecto humano.

El interés por los nuevos trabajadores. Cuando en la empresa se implementa un proceso de inducción al personal asegurando que el personal nuevo se adapte fácilmente a la política de la empresa y se encuentre satisfecho.

Estructura organizacional. Forma en que los trabajadores establecen y comunican a los trabajadores respecto a los objetivos y formas de trabajar.

La recompensa. Reconocimiento económico que reciben los trabajadores.

La claridad organizacional. Formas y los medios de comunicación que la empresa.

El conflicto y cooperación. Nivel de cooperación que se da entre los trabajadores en el ejercicio de su trabajo y en el apoyo de materiales y humanos que estos reciben de la empresa.

El reconocimiento y la retroalimentación. Actos de reconocer al trabajador por el excelente trabajo realizado, así como aseguramiento de la realización de las tareas.

# 3. CAPITULO III: METODOLOGIA

De acuerdo con lo indicado por Gómez (2006), el método constituye una manera de organizar y estructurar el trabajo. Asimismo, según lo expuesto por Ruiz (2007), el método representa un enfoque general que permite alcanzar de manera más precisa los objetivos de la investigación según la problemática que se va a analizar.

La estrategia metodológica aplicada en este estudio, adecuada a la índole de la investigación, se distinguió por ser de alcance es descriptivo correlacional, diseño no experimental y orientación cuantitativa. Se consideró una población de 170 trabajadores de la planta beneficio zona nueva dentro de Shougang Hierro Perú, optándose por una muestra de 120 empleados. La técnica empleada fue la encuesta, complementada con un formato de evaluación del desempeño en la empresa.

## 3.1. Enfoque

El enfoque es cuantitativo, porque se ha utilizado encuestas para obtener resultados numéricos, las mismas que se han analizado mediante el SPSS.

## 3.2. Tipo o diseño de Investigación

El tipo o diseño es no experimental, porque no se ha modificado las variables. La investigación se ha realizado en el ambiente natural de trabajo.

Es de tipo transversal, porque los instrumentos (Encuesta y desempeño laboral), se han aplicado en un periodo establecido.

Según Hernández (2014), el diseño no experimental adopta una naturaleza transversal, debido a que la intención es examinar variables y estudiar como interactúan en un momento dado.

La presente investigación tiene diseño no experimental, combina elementos transversales y correlacionales. No se llevó a cabo manipulación ni pruebas intencionadas en las variables de estudio (Hernández et al., 2014, p. 152).

### 3.3. Alcance de Investigación

En cuanto a su alcance, según Hernández (2014), se considera correlacional-causal, siendo la investigación correlacional la que describe relaciones entre dos variables. Según la definición en este estudio, se establece una correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral.

Según Vara (2012), una investigación con enfoque correlacional se trata de una investigación asociativa de tipo encuesta, caracterizada por evaluar la intensidad de la relación entre dos o más variables La asociatividad se refiere a evaluar el nivel de conexión entre variables, proporcionando una explicación parcial cuando al menos algunas de ellas están correlacionadas. La selección

del vocablo "encuesta" se fundamenta en la frecuencia del uso de encuestas para describir las características específicas de una población.

El nivel de la investigación es descriptivo correlacional, porque se describen los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos. Es correlacional porque se relaciona los resultados de la variable1(Clima organizacional) y la variable2(desempeño laboral).

### 3.3.1. *Unidad de Análisis*

Personas. Un trabajador de la zona nueva de la empresa minera Shougang Hierro Perú es considerado como unidad de análisis.

## 3.4. Población de Estudio

La población de interés comprendió a 170 empleados que desempeñan sus funciones en la recién ampliada área de la empresa. De esta población, se seleccionó una muestra de 120 individuos para ser considerados en el estudio.

## 3.5. Tamaño de Muestra

Para asegurar que la muestra sea representativa de la población y que los resultados de la investigación sean válidos y fiables, se empleó la fórmula estadística, teniendo en cuenta un margen de error del 5% y un nivel de confiabilidad del 95%.

$$n = \frac{PQ}{\left(\frac{\ell}{z}\right)^2 + \frac{PQ}{N}}$$

Dónde:

N: Universo (170).

l: Margen de error 5.

z: Nivel de confianza 95 = 1.96

(Teniendo en cuenta una probabilidad que el 50% no posea características idénticas)

P: Variabilidad 50 (Teniendo en cuenta una probabilidad que el 50% posee idénticas características de la población).

Q: Variabilidad 50.

La muestra n resulta igual a 118 personas entre empleados y funcionarios de la zona nueva. Para términos prácticos, para la investigación la muestra será de 120 trabajadores.

Las muestras estarán compuestas de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Tabla de población y muestra*

| | **POBLACION** | | **MUESTRAS** | |
|---|---|---|---|---|
| | **FUNCIONARIOS** | **EMPLEADOS** | **FUNCIONARIOS** | **EMPLEADOS** |
| **P7** | 25 | 97 | 17 | 68 |
| **P4** | 13 | 35 | 9 | 25 |
| SUB TOTAL | 38 | 132 | 27 | 93 |
| TOTAL | 170 | | 120 | |

### 3.5.1. *Selección de Muestra*

**Muestra intencional**

La selección de la muestra fue intencionada, empleando el método estadístico no probabilístico, el estudio se enfocó a una población específica, puntualmente los empleados que laboran en la zona nueva de Shougang Hierro Perú. Hernández (2014), llama muestras rígidas a las muestras no probabilísticas puesto que el criterio del investigador determina su elección.

## 3.6. Técnicas de recolección de datos

### 3.6.1. *Variable independiente*

**Clima organizacional**

La presente investigación considera como variable independiente al Clima Organizacional. Según Brunet (1992), el Clima Organizacional es el conjunto de apreciaciones colectivas por parte de los integrantes de una entidad en relación a las características de la empresa, que afectan su trabajo y compromiso laboral.

Como indica Mallma (2023), entre las dimensiones de esta variable tenemos: Liderazgo, flexibilidad e innovación, confianza, consideración, interés por los nuevos trabajadores, estructura Organizacional, recompensa, claridad organizacional, conflicto y cooperación, reconocimiento y retroalimentación.

### 3.6.2. *Variable dependiente*

**Desempeño laboral**

La presente investigación considera como variable dependiente al Desempeño Laboral. Según Freeman y Gilbert (1994) es el proceso de calificar a los trabajadores con relación al cumplimiento de metas y aportes a la empresa, lo cual es usado para identificar quienes merecen un incentivo y quienes mayor capacitación.

Tal cual indica Mallma (2023) a continuación, las dimensiones consideradas de la variable desempeño laboral: Utilización de recursos, calidad, oportunidad, responsabilidad, cantidad de carga laboral, compromiso Institucional, relaciones Interpersonales, iniciativa, confiabilidad y colaboración.

Se utilizó un cuestionario como herramienta para recopilar datos sobre el clima organizacional y un instrumento para la medición de desempeño propio de la empresa Minera la cual es conocida como “Hoja de evaluación de personal”. Los mismos se aplicarán a 120 trabajadores de la zona nueva de la empresa minera Shougang Hierro Perú. A continuación, los instrumentos a usar:

### 3.6.3. *Instrumento*

**3.6.3.1. *Cuestionario de clima organizacional*.** El cuestionario utilizado para evaluar el clima organizacional consta de 40 ítems, incluyendo como categorías: conflicto y cooperación, estructura organizacional,

liderazgo, flexibilidad e innovación, interés por los nuevos trabajadores, confianza, consideración, así como reconocimiento y retroalimentación.

En la Tabla 2 se puede precisar las definiciones de cada una de estas dimensiones.

**Tabla 2**

*Dimensiones Clima Organizacional*

| | |
|---|---|
| **Liderazgo** | Habilidad que poseen los jefes o líderes para ejercer influencia en un grupo y guiarlo hacia el cumplimiento de una visión o metas de la empresa. |
| **Flexibilidad e innovación** | Disposición de la empresa para admitir iniciativas y propiciar cambios. |
| **Confianza** | Predisposición que se da entre trabajador - empresa de tal manera que los integrantes saben que pueden contar con el respaldo en distintos contextos y circunstancias. |
| **Consideración** | Consideración que tiene la empresa hacia los trabajadores, principalmente en el aspecto humano. |
| **Interés por los nuevos trabajadores** | Cuando en la empresa se implementa un proceso de inducción de personal que asegura que el personal nuevo se fácilmente a la política de la empresa y se encuentra satisfecho. |
| **Estructura organizacional** | Forma en que los funcionarios establecen y comunican a los trabajadores respecto a los objetivos y formas de trabajar. |
| **Recompensa** | Reconocimiento económico que percibe el trabajador por su trabajo. |
| **Claridad organizacional** | Formar y los medios de comunicación que la empresa utiliza para transmitir información, normas y procedimientos. |
| **Conflicto y cooperación** | Grado de colaboración entre los empleados en el desempeño de sus labores y en el respaldo tanto material como humano que reciben por parte de la empresa. |
| **Reconocimiento y retroalimentación** | Actos de reconocer al trabajador por el excelente trabajo realizado o por la iniciativa presentada, así como el aseguramiento de la realización de las tareas. |

El diseño de este instrumento es de autoría personal, el mismo que fué validado a través de la técnica de juicio de expertos, por 5 especialistas

conocedores de la materia, los cuales dieron constancia de la validez de los mismos.

El cuestionario de clima organizacional está conformado por una primera parte de datos generales en la que los encuestados colocan datos como: Tiempo de servicio, género, categoría y grado de instrucción. Como se puede precisar en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Cuestionario de Clima Organizacional-Datos Generales*

| **DATOS GENERALES:** | | | |
|---|---|---|---|
| **INSTRUCCIONES:** Marcar con una equis ( X ) donde corresponda | | | |
| **Tiempo de servicios:** | | **Género:** | |
| De 0 a 3 años | ( ) | Masculino | ( ) |
| De 3 a 6 años | ( ) | Femenino | ( ) |
| De 6 a 9 años | ( ) | | |
| de 9 a más años | ( ) | **Grado de Instrucción:** | |
| | | Primaria completa | ( ) |
| **Categoría:** | | Secundaria | ( ) |
| Funcionario | ( ) | Técnico | ( ) |
| Administrativo | ( ) | Superior no universitario | ( ) |
| Operador | ( ) | Superior universitario incompleta | ( ) |
| Obrero | ( ) | Superior universitario completa | ( ) |
| | | Posgrado | ( ) |

En las tablas Tabla 4, Tabla 5 y Tabla 6 se muestra el instrumento empleado para la variable independiente Clima Organizacional separado en primera parte, segunda parte y tercera parte respectivamente.

**Tabla 4**

*Encuesta sobre Clima Organizacional parte1*

**ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Instrucciones:**

- La encuesta es ANÓNIMA.
- Lea detenidamente cada afirmación y responda con sinceridad.
- Seleccione el grado de valoración que mejor represente su percepción marcando con una (X) la casilla correspondiente a cada afirmación.

| | **AFIRMACIÓN** | **Grados de valoración** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Nunca | Raramente | Ocasionalmente | Frecuentemente | Muy frecuentemente |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | La toma decisiones o las ordenes establecidas son justas | | | | | |
| 2. | Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe | | | | | |
| 3. | Encuentra apoyo y confianza en sus superiores para el desarrollo de sus actividades | | | | | |
| 4. | En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo | | | | | |
| 5. | Al ingresar a la empresa informan claramente sobre los objetivos y políticas de la misma | | | | | |
| 6. | Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa | | | | | |
| 7. | Recibe recompensa por el cumplimiento de metas | | | | | |
| 8. | La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente | | | | | |
| 9. | Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo | | | | | |
| 10. | Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo | | | | | |

**Tabla 5**

*Encuesta sobre Clima Organizacional parte2*

| |
|---|
| 11. Reconozco el buen liderazgo del jefe. |
| 12. Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo. |
| 13. Existe colaboración entre los trabajadores de la empresa. |
| 14. La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión. |
| 15. Al ingresar a la empresa fue informada claramente sobre las obligaciones y labores a desempeñar. |
| 16. Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este. |
| 17. El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje. |
| 18. Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente. |
| 19. Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo. |
| 20. Si no se comprende cómo hacer una tarea hay oportunidades de preguntar hasta que todo esté claro. |
| 21. El jefe conduce adecuadamente al equipo |
| 22. Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo. |
| 23. Confianza en la empresa para salir adelante. |
| 24. Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa. |
| 25. Se realiza un proceso óptimo de inducción para la mejor adaptación del trabajador en la empresa. |
| 26. La información de interés es comunicada oportunamente. |
| 27. Las remuneraciones que se percibe están de acuerdo a lo que se paga en otras empresas similares. |

**Tabla 6**

*Encuesta sobre Clima Organizacional parte3*

| | |
|---|---|
| 28. | Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas. |
| 29. | Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo. |
| 30. | Cuando se cumple una meta la empresa reconoce con un premio al trabajador. |
| 31. | El jefe ha demostrado conocimiento y adecuada toma de decisiones. |
| 32. | Hay oportunidad de presentar propuestas innovadoras. |
| 33. | Estoy dispuesto de apoyar totalmente a la empresa. |
| 34. | La empresa valora la parte humana de los trabajadores. |
| 35. | Al nuevo trabajador la empresa le da total apoyo. |
| 36. | Se tiene claro cuáles son los objetivos y metas a cumplir en un determinado periodo. |
| 37. | Las remuneraciones están de acuerdo con lo que se produce. |
| 38. | Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas. |
| 39. | Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo. |
| 40. | La empresa otorga premios y reconocimientos que hace que el trabajador se sienta muy bien. |

En el cuestionario de Clima Organizacional se consideró los siguientes grados de valoración:

- Nunca. Con un valor de 1.
- Raramente. Con un valor de 2.
- Ocasionalmente. Con un valor de 3.
- Frecuentemente. Con un valor de 4.
- Muy Frecuentemente. Con un valor de 5.

**3.6.3.2. *Cuestionario de evaluación de desempeño.*** Para el desempeño se usó el cuestionario con 10 ítems que cubre las siguientes dimensiones:

**Tabla 7**

*Dimensiones de evaluación de Desempeño Laboral*

| | |
|---|---|
| **Utilización de Recursos** | La manera en que utiliza los equipos y elementos disponibles para llevar a cabo sus responsabilidades. |
| **Calidad** | Cumple con sus responsabilidades según los requisitos establecidos en cuanto a contenido, precisión, atención y presentación. |
| **Oportunidad** | Entrega los trabajos de acuerdo a la programación previamente establecida |
| **Responsabilidad** | Cumple con las responsabilidades inherentes al puesto de manera autónoma, sin necesidad de supervisión constante, y asume las consecuencias de sus acciones laborales. |
| **Cantidad** | Relación cuantitativa entre las tareas, actividades, trabajos realizados y los asignados. |
| **Compromiso Institucional** | Adquiere y comunica los valores organizacionales en su conducta y actitudes, evidenciando un sentimiento de identificación y conexión con la empresa. |
| **Relaciones Interpersonales** | Establece y fomenta la comunicación con colegas y funcionarios, promoviendo un ambiente laboral amistoso y respetuoso. |
| **Iniciativa** | Encuentra soluciones a situaciones inesperadas en su trabajo y busca formas de mejorar los procedimientos. |
| **Confiabilidad** | Crea confiabilidad y credibilidad en el manejo de información y realización de las tareas. |
| **Colaboración** | Coopera con los compañeros y con su supervisor en la realización de las tareas del área. |

**Figura 1**

*Formato de Evaluación de Desempeño de la Empresa*

Fecha emisión: _____

Fecha entrevista: _____

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO - EMPLEADOS**

**PERIODO DE EVALUACION** _____ **GERENCIA** _____

**CC**

**NOMBRE** **FICHA** **TITULO DEL PUESTO** **F.C.**

| 1.- INSATISFACTORIO | 2.- BAJO PROMEDIO | 3.- REQUIERE DESARROLLO | 4.- PROMEDIO | 5.- SOBRE PROMEDIO | 6.- EXCELENTE |
|---|---|---|---|---|---|
| DESEMPEÑO POR DEBAJO DEL NIVEL MINIMO REQUERIDO. CAPACIDAD O CONDICIONES PARA ESTE PUESTO INADECUADAS. | DESEMPEÑO GENERALMENTE INFERIOR A LO NORMALMENTE ESPERADO PARA ESTE PUESTO, REQUIERE MEJORAR EN UNO Ó MAS ASPECTOS DEL TRABAJO | DEBE SER GUIADO CON FRECUENCIA PERO MUESTRA CAPACIDAD PARA APRENDER Y LOGRAR LOS OBJETICOS. | DESEMPEÑO NORMALMENTE ESPERADO CUMPLE CON LOS REQUISITOS DEL PUESTO TÍPICO DE LA MAYORIA. | DESEMPEÑO EFICIENTE, MEJOR QUE EL NORMALMENTE ESPERADO GENERALMENTE EXCEDE LAS OBLIGACIONES DEL PUESTO. | DESEMPEÑO SOBRESALIENTE Y EXCEPCIONAL. |

**EL EVALUADO DEBERÁ EVIDENCIAR Y SUSTENTAR LO QUE SE INDICA Y EL EVALUADOR DEBERÁ CALIFICAR CON (X) EL RECUADRO CORRESPONDIENTE.**

| FACTORES | CALIFICACIONES 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1.- UTILIZACION DE RECURSOS (UR)** Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el cumplimiento de sus funciones. | | | | | | |
| **2.- CALIDAD (C)** Realiza su trabajo de acuerdo a los requerimientos en términos de contenido ,exactitud, presentación y atención. | | | | | | |
| **3.- OPORTUNIDAD(O)** Entrega los trabajos de acuerdo a la programación previamente establecida. | | | | | | |
| **4.- RESPONSABILIDAD(R)** Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin necesidad que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se deriven de su trabaio. | | | | | | |
| **5.- CANTIDAD(Q)** Relación cuantitativa entre las tareas,actividades, trabajos realizados y los asignados. | | | | | | |
| **6.- COMPROMISO INSTITUCIONAL(CI)** Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales.En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la compañía. | | | | | | |
| **7.- RELACIONES INTERPERSONALES(RI)** Establece y mantiene comunicación con otros empleados y funcionarios, propiciando un ambiente laboral cordial y donde prima el respeto. | | | | | | |
| **8.- INICIATIVA(I)** Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos. | | | | | | |
| **9.- CONFIABILIDAD(CN)** Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de las actividades. | | | | | | |
| **10. COLABORACION(CO)** Coopera con los compañeros y con su supervisor en la realización de las tareas del area. | | | | | | |

**EVALUADO:**

**MANIFIESTO MI CONFORMIDAD CON LA INFORMACIÓN CONSIGNADA EN LOS FACTORES DEL 1 AL 10. GARANTIZO QUE LA INFORMACIÓN INCLUÍDA EN LOS TODOS LOS FACTORES SON VERDADEROS Y SU INEXACTITUD PUEDE CONDUCIR AL RESCISIÓN AUTOMÁTICA DE MI CONTRATO DE TRABAJO, EN APLICACIÓN AL NUMERAL d), del ARTICULO 53 DEL RIT.**

FIRMA: FECHA:

**EVALUADOR:**

NOMBRE: _____

CARGO _____

FIRMA (*) _____

FECHA: _____

**REVISOR:**

NOMBRE: _____

CARGO _____

FIRMA (*) _____

FECHA: _____

Nota (*): En señal de conformidad y credibilidad, el evaluador y revisor suscriben la presente evaluación, dando fe, que verificaron la existencia y pertinencia de la información presentada por el evaluado, para las calificaciones de los factores del 1 al 10.

**EXPONGA SU APRECIACION SOBRE LA EVALUACION REALIZADA.**

**RENOVAR:** **SI** ☐ **NO** ☐

**PERIODO DE RENOVACIÓN:** _____

**RESULTADO DE EVALUACIÓN:** _____

***Validación de los instrumentos.*** “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (Hernández et al., 2014, p.202).

La validación del instrumento para medir el clima organizacional se ha realizado mediante el juicio de expertos. Motivo por el cual se ha contado con la participación de 5 expertos en la materia a fin de que emitan su apreciación técnica, cuyo resultado es el que se muestra en la Tabla 8.

**Tabla 8**

*Validación de instrumento por expertos*

| EXPERTO | PROFESION | GRADO ACADEMICO | RESULTADO |
|---|---|---|---|
| Dr. Raúl Camargo Hermosilla | Administrador de Empresas | Doctor en Administración de Empresas | Aplicable |
| MSc.Erick Navarrete Torres | Abogado | Magister en Finanzas y Derecho Coorporativo. | Aplicable |
| MSc.Luis Arturo Membrillo Pillpe | Ingeniero Electrónico | Magister en Dirección estratégica de las telecomunicaciones | Aplicable |
| Dra. Justina Uribe Kajat | Administrador de Empresas | Doctor en Administración de Empresas | Aplicable |
| MSc.Winy Tupayachi Cahuana | Administrador de Empresas | Magister en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos | Aplicable |

**3.6.3.3. *Fiabilidad del instrumento.*** Con el objeto de establecer si los datos que arroja el instrumento sobre clima organizacional son estables en el tiempo, se ha sometido al proceso de confiabilidad mediante alfa de Cronbach.

Se realizó un análisis de fiabilidad para la evaluación y validación de la confiabilidad de los instrumentos de evaluación utilizados y sus datos contenidos, para ello se determinó el Alfa de Cronbach, teniendo en cuenta que el valor de dicho coeficiente determinará la confiabilidad de este instrumento en el nivel que se acerque al valor de 1.

En la Tabla 9, se muestra la fiabilidad del Alfa de Cronbach de 0.951 para los 120 trabajadores a los que se encuestó y para 40 elementos correspondientes al clima organizacional, dicho resultado expresa una alta fiabilidad al ser muy cercano a 1. Se concluye que el instrumento usado para el Clima organizacional tiene alta fiabilidad.

**Tabla 9**

*Alfa de Cronbach sobre resultados de Clima Organizacional*

| **Estadísticas de fiabilidad** | | |
|---|---|---|
| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
| 0.951 | 0.951 | 40 |

En la Tabla 10 se muestra la fiabilidad de los de Alfa de Cronbach de 0.946 para los 120 trabajadores evaluados y para 10 elementos correspondientes a desempeño laboral. Este resultado indica una alta fiabilidad, ya que está muy próximo a 1.

Cabe indicar que como instrumento se usó la hoja de evaluación de desempeño usada en la empresa objeto de estudio. Se concluye que el instrumento usado para el Desempeño tiene alta fiabilidad.

**Tabla 10**

*Alfa de Cronbach sobre resultados de Desempeño Laboral*

| **Estadísticas de fiabilidad** | | |
|---|---|---|
| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
| 0.946 | 0.946 | 10 |

# 4. CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION

## 4.1. Análisis e interpretación

Previa a la aplicación de los instrumentos a los trabajadores de la zona nueva de la empresa Shougang Hierro Perú, el cuestionario de Clima organizacional y el cuestionario de desempeño laboral, fueron sometidos a estudios de procedimientos psicométricos para la obtención de la validez (mediante jueces) y confiabilidad (prueba piloto). Ambos cuestionarios fueron validados por expertos.

Después de validados los instrumentos, se procedió con la visita a los lugares de operación de manera individual, para aplicar cuestionarios a todos los miembros de la muestra.

Se realizaron controles de calidad en los datos antes de su recolección de los trabajadores, asegurándose de que todos los elementos de los cuestionarios estuvieran completos. La información fue codificada de forma detallada, siguiendo un orden específico de recepción. Después de verificar la calidad de los datos, la precisión de la data en los cuestionarios y la coherencia de las respuestas, se ingresaron al sistema digitalizado. La introducción de datos se llevó a cabo mediante los programas estadísticos “SPSS 25.0” y “Microsoft Office” Excel 2016”. Asimismo, se realizó una doble digitación para garantizar la calidad del ingreso de datos al sistema y asegurar un nivel de error “cero”.

Previo al cálculo de las correlaciones se realizó la verificación de la normalidad de distribución de las variables estudiadas para lo cual se aplicó la prueba Kolmogórov-Smirnov y el test de Shapiro–Wilk. Cuyos resultados permitirá la toma de decisión de la aplicación de estadísticos cuantitativos.

La información calculada se presenta en tablas y gráficos en la sección dedicada a los resultados. El análisis estadístico incluye la obtención de medidas descriptivas o estadísticas que abarcan medidas de tendencia central y aquellas de naturaleza inferencial vinculadas a la relación entre variables.

En este estudio se llevaron a cabo encuestas a los 120 empleados seleccionados como muestra. Los resultados recopilados se descargaron en un formulario nativo en Excel y posteriormente se transfirió de manera ordenada toda la información al software SPSS 25.0. Para lograr esto, se realizó el proceso de organizar, codificar y tabular la información, que luego se presentó gráficamente mediante histogramas y otras técnicas de visualización.

### 4.1.1. *Evaluación de los datos obtenidos en los cuestionarios*

#### 4.1.1.1. *Hallazgos relacionados con la Variable Independiente: Clima Organizacional*

A continuación, el análisis de resultados de encuestas relacionadas al Clima Organizacional - Variable independiente.

**Interpretación 1:** La Tabla 11 presenta la frecuencia en la que tanto decisiones como órdenes establecidos son percibidos como justos. Los resultados indican que el 50.8% de los empleados encuestados opinan que en ocasiones la toma de decisiones o las órdenes son equitativas.

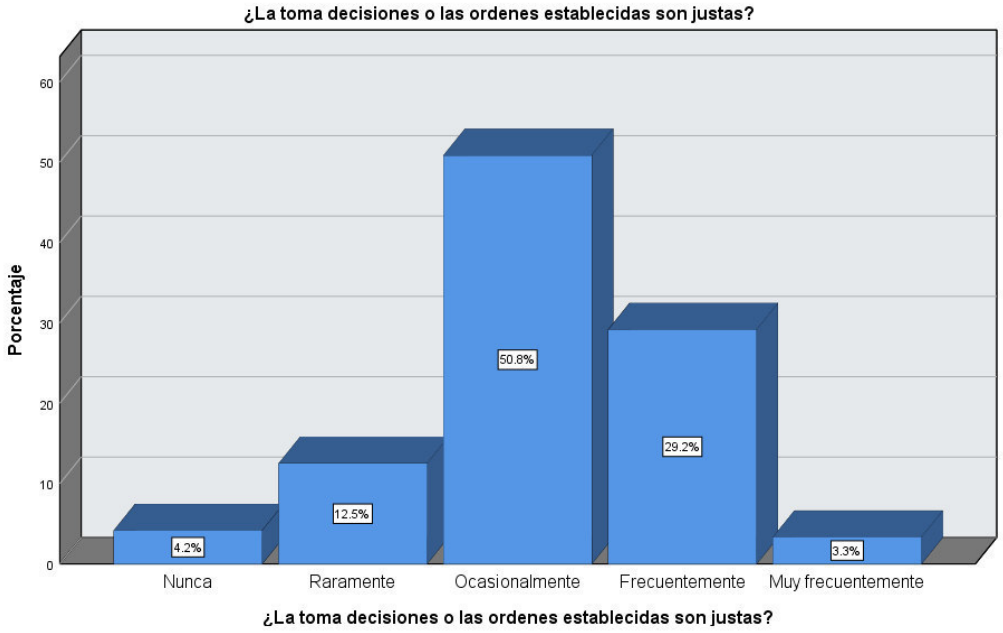
**Tabla 11**

*Justicia en la toma de decisiones y órdenes establecidas*

| ¿La toma decisiones o las ordenes establecidas son justas? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 5 | 4.2 | 4.2 | 4.2 |
| | Raramente | 15 | 12.5 | 12.5 | 16.7 |
| | Ocasionalmente | 61 | 50.8 | 50.8 | 67.5 |
| | Frecuentemente | 35 | 29.2 | 29.2 | 96.7 |
| | Muy Frecuentemente | 4 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 2**

*Justicia en la toma de decisiones y órdenes establecidas*



**Interpretación 2:** La Tabla 12 presenta la frecuencia en la que se reconoce el liderazgo del jefe. Los resultados indican que los trabajadores encuestados en un 36.7% reconocen ocasionalmente el liderazgo del jefe.

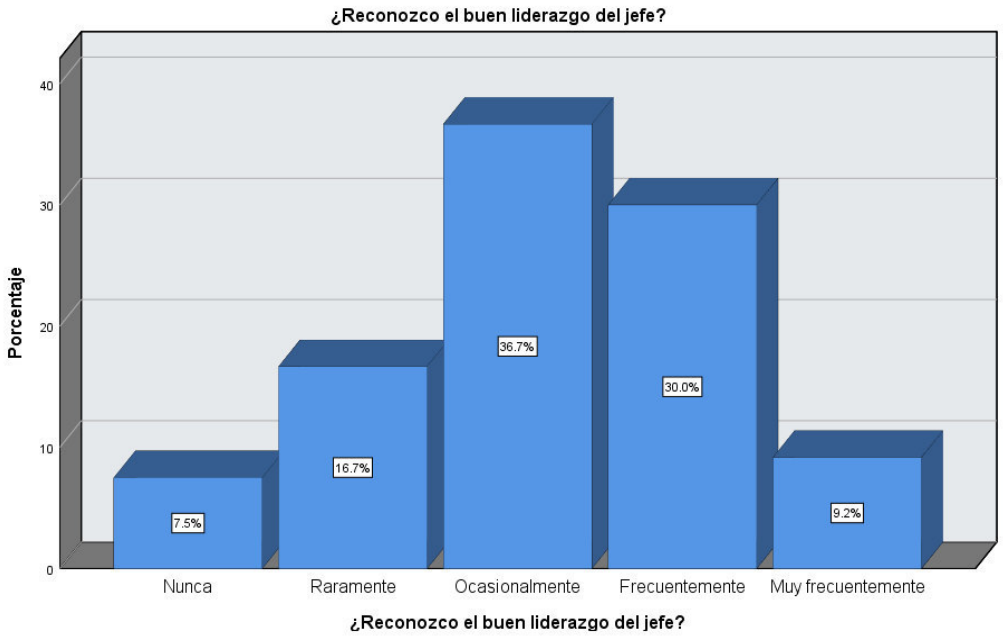
**Tabla 12**

*Liderazgo del jefe*

| ¿Reconozco el buen liderazgo del jefe? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 9 | 7.5 | 7.5 | 7.5 |
| | Raramente | 20 | 16.7 | 16.7 | 24.2 |
| | Ocasionalmente | 44 | 36.7 | 36.7 | 60.8 |
| | Frecuentemente | 36 | 30.0 | 30.0 | 90.8 |
| | Muy Frecuentemente | 11 | 9.2 | 9.2 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 3**

*Liderazgo del jefe*



**Interpretación 3:** En la Tabla 13 se presenta la frecuencia en la que el jefe conduce al equipo adecuadamente. Los resultados indican que el 41.7% de los empleados encuestados consideran que frecuentemente el jefe conduce adecuadamente al equipo.

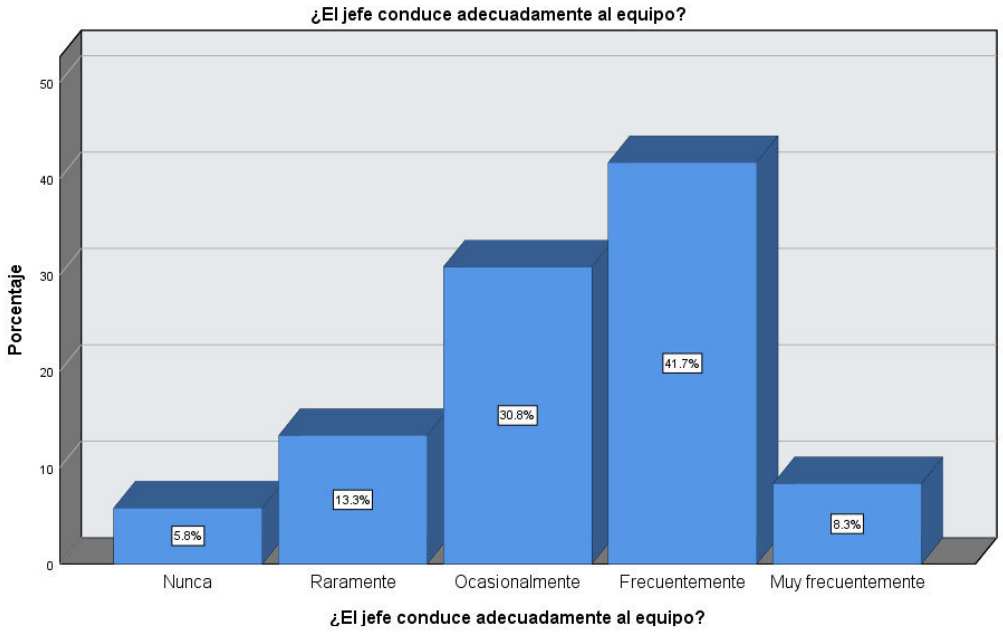
**Tabla 13**

*Conducción del equipo por parte del jefe*

| ¿El jefe conduce adecuadamente al equipo? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 7 | 5.8 | 5.8 | 5.8 |
| | Raramente | 16 | 13.3 | 13.3 | 19.2 |
| | Ocasionalmente | 37 | 30.8 | 30.8 | 50.0 |
| | Frecuentemente | 50 | 41.7 | 41.7 | 91.7 |
| | Muy Frecuentemente | 10 | 8.3 | 8.3 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 4**

*Conducción del equipo por parte del jefe*



**Interpretación 4:** En la Tabla 14, se presenta la frecuencia en la que el jefe ha demostrado conocimiento y adecuada toma de decisiones. Los resultados indican que el 37.5% de los empleados encuestados consideran que de manera frecuente el jefe a tomado decisiones adecuadas y ha demostrado conocimiento.

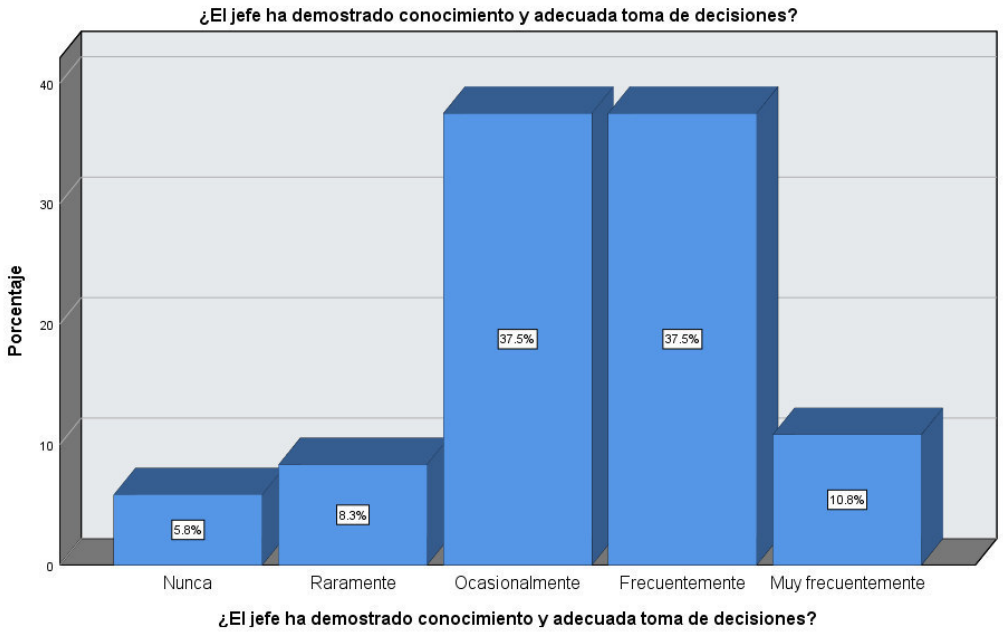
**Tabla 14**

*Conocimiento y toma de decisiones del jefe*

| | ¿El jefe ha demostrado conocimiento y adecuada toma de decisiones? | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 7 | 5.8 | 5.8 | 5.8 |
| | Raramente | 10 | 8.3 | 8.3 | 14.2 |
| | Ocasionalmente | 45 | 37.5 | 37.5 | 51.7 |
| | Frecuentemente | 45 | 37.5 | 37.5 | 89.2 |
| | Muy Frecuentemente | 13 | 10.8 | 10.8 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 5**

Conocimiento y toma de decisiones del jefe



**Interpretación 5:** En la Tabla 15, se presenta la frecuencia con la cual se toma decisiones sin consultar al jefe. Los resultados indican que el 33.3% de los empleados encuestados consideran que siempre se han tomado decisiones consultando al jefe.

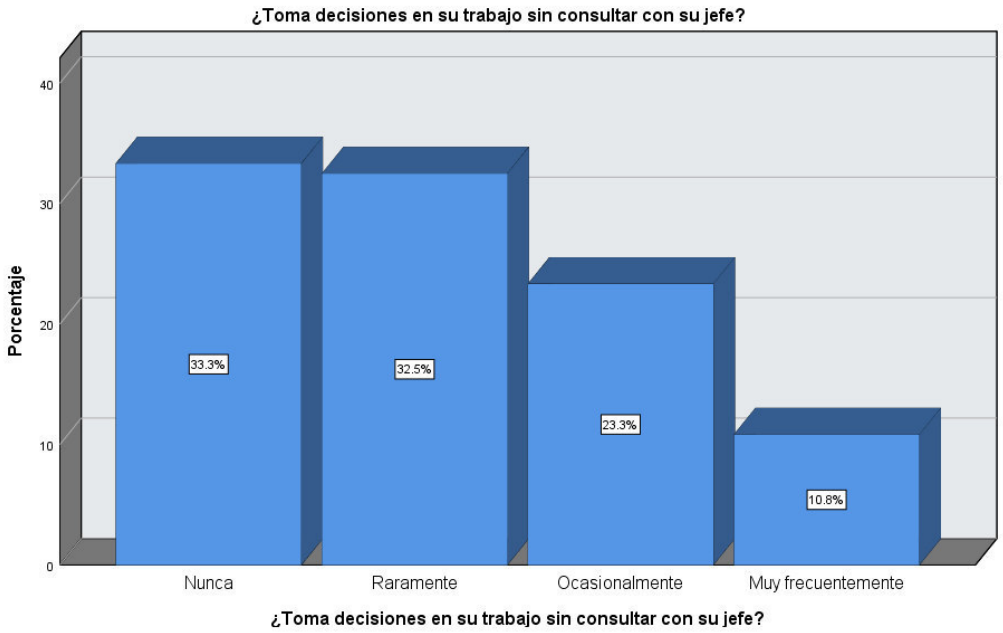
**Tabla 15**

*Toma de decisiones sin consultar al jefe*

| ¿Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 40 | 33.3 | 33.3 | 33.3 |
| | Raramente | 39 | 32.5 | 32.5 | 65.8 |
| | Ocasionalmente | 28 | 23.3 | 23.3 | 89.2 |
| | Frecuentemente | 13 | 10.8 | 10.8 | 100.0 |
| | Muy Frecuentemente | 120 | 100.0 | 100.0 | |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 6**

*Toma de decisiones sin consultar al jefe*



**Interpretación 6:** En la Tabla 16, se presenta la frecuencia en la que se participa en las decisiones que afectan al trabajo. Los resultados indican que el 40.0% de los empleados encuestados consideran que de manera ocasional han participado en la toma de decisiones que impactan en su trabajo.

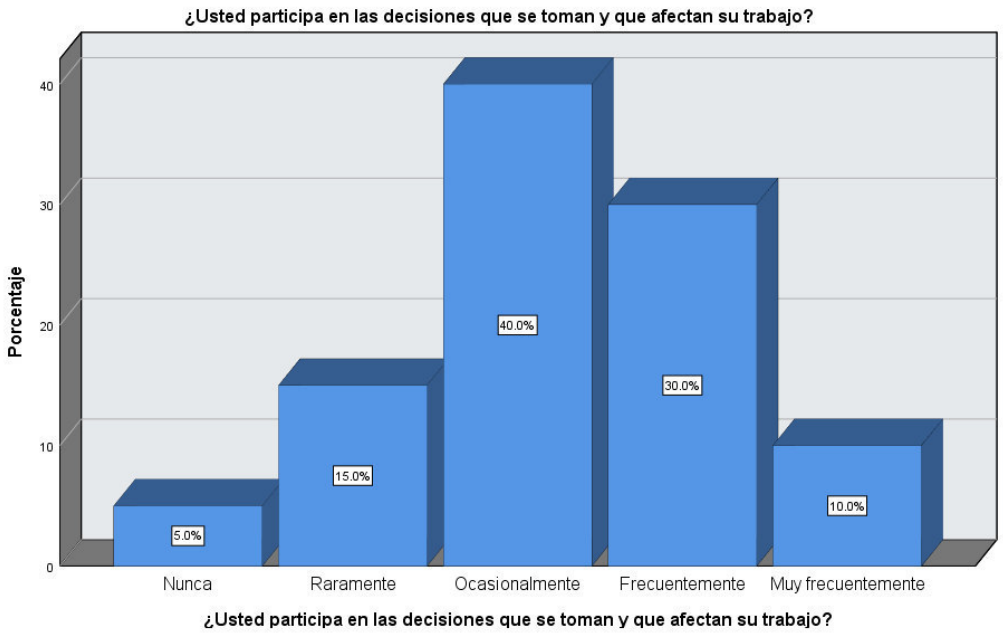
**Tabla 16**

*Participación en decisiones que afectan al trabajo*

| | ¿Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo? | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 6 | 5.0 | 5.0 | 5.0 |
| | Raramente | 18 | 15.0 | 15.0 | 20.0 |
| | Ocasionalmente | 48 | 40.0 | 40.0 | 60.0 |
| | Frecuentemente | 36 | 30.0 | 30.0 | 90.0 |
| | Muy Frecuentemente | 12 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 7**

*Participación en decisiones que afectan al trabajo*



**Interpretación 7:** En la Tabla 17, se presenta la frecuencia en la que la delegación de responsabilidades es clara hacia el equipo de trabajo. Según los resultados, el 38.3% de los encuestados expresaron que, en algunas ocasiones, la delegación de responsabilidades hacia el equipo de trabajo es clara.

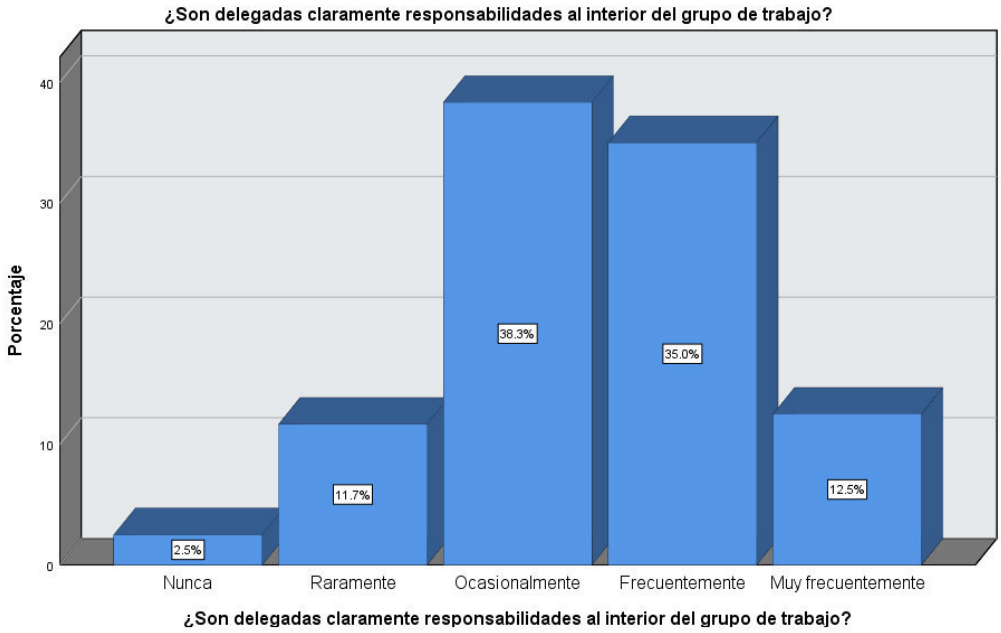
**Tabla 17**

*Delegación de responsabilidades en el grupo de trabajo*

| ¿Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 3 | 2.5 | 2.5 | 2.5 |
| | Raramente | 14 | 11.7 | 11.7 | 14.2 |
| | Ocasionalmente | 46 | 38.3 | 38.3 | 52.5 |
| | Frecuentemente | 42 | 35.0 | 35.0 | 87.5 |
| | Muy Frecuentemente | 15 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 8**

*Delegación de responsabilidades en el grupo de trabajo*



**Interpretación 8:** En la Tabla 18, se presenta la frecuencia en la que hay oportunidades de presentar propuestas innovadoras. Los resultados indican que el 34.2% de los empleados encuestados consideran que frecuentemente hay oportunidades de presentar propuestas innovadoras.

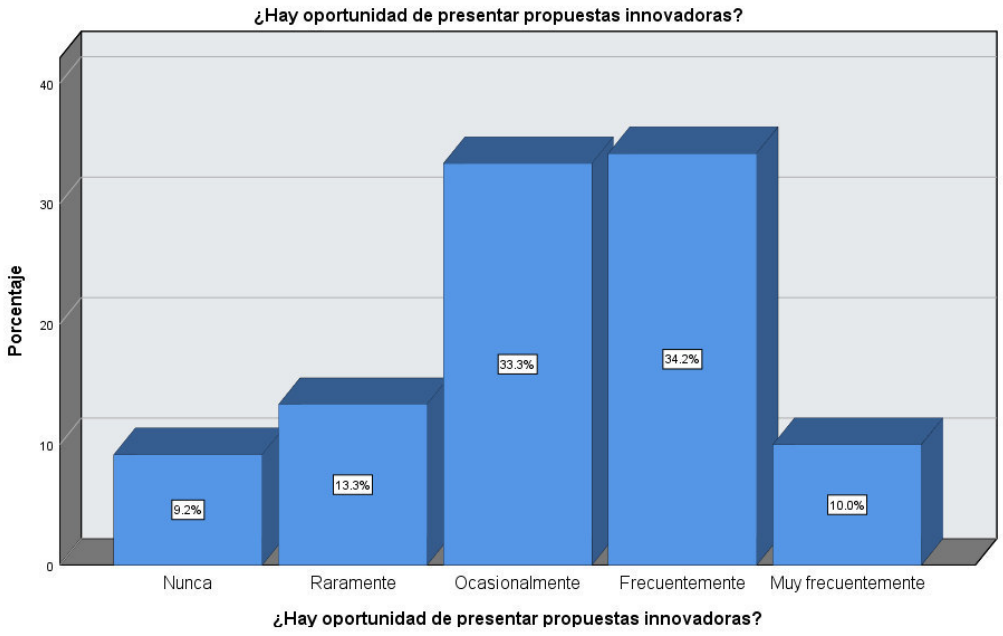
**Tabla 18**

*Oportunidad de presentar propuestas innovadoras*

| ¿Hay oportunidad de presentar propuestas innovadoras? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 11 | 9.2 | 9.2 | 9.2 |
| | Raramente | 16 | 13.3 | 13.3 | 22.5 |
| | Ocasionalmente | 40 | 33.3 | 33.3 | 55.8 |
| | Frecuentemente | 41 | 34.2 | 34.2 | 90.0 |
| | Muy Frecuentemente | 12 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 9**

*Oportunidad de presentar propuestas innovadoras*



**Interpretación 9:** En la Tabla 19, se presenta la frecuencia en la que los empleados encuentran el apoyo y la confianza de sus superiores para llevar a cabo sus tareas. Según los resultados, el 34.2% de los empleados encuestados expresaron que, frecuentemente, se cuenta con el apoyo y la confianza de los superiores para el cumplimiento de sus tareas.

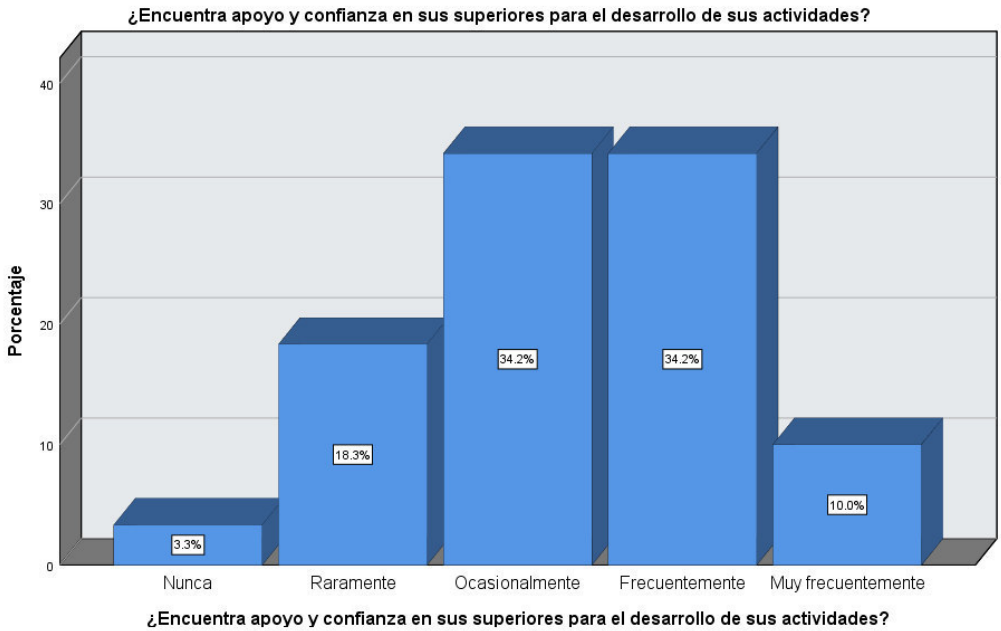
**Tabla 19**

*Apoyo y confianza en superiores para desarrollo de sus actividades*

| | ¿Encuentra apoyo y confianza en sus superiores para el desarrollo de sus actividades? | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 4 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | Raramente | 22 | 18.3 | 18.3 | 21.7 |
| | Ocasionalmente | 41 | 34.2 | 34.2 | 55.8 |
| | Frecuentemente | 41 | 34.2 | 34.2 | 90.0 |
| | Muy Frecuentemente | 12 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 10**

*Apoyo y confianza en superiores para desarrollo de sus actividades*



**Interpretación 10:** La Tabla 20, presenta la frecuencia en la que existe colaboración entre los trabajadores de la empresa. Los resultados indican que el 37.5% de los empleados encuestados consideran que frecuentemente se da la colaboración entre los trabajadores de la empresa.

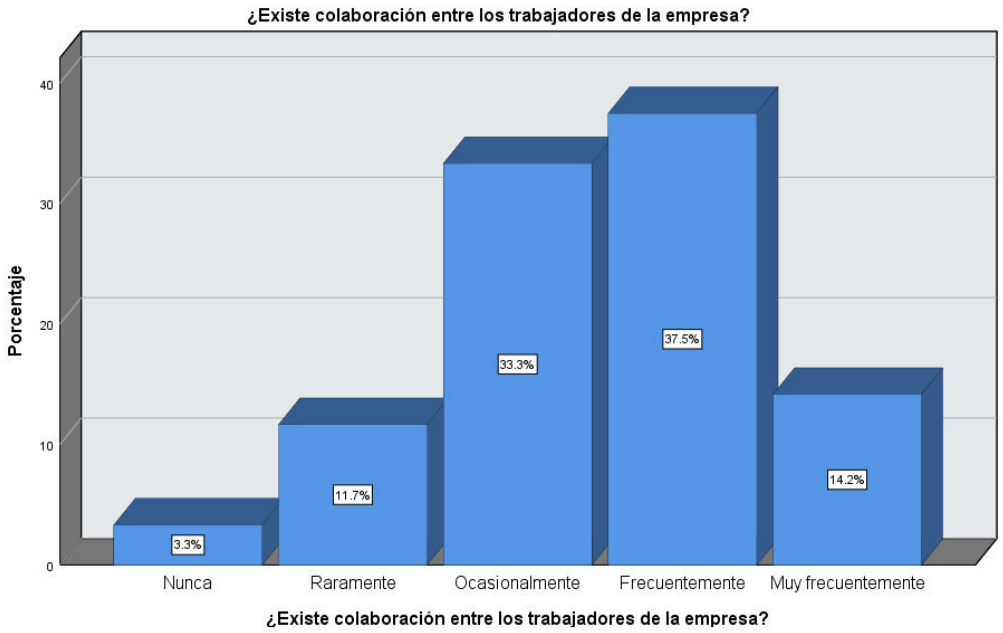
**Tabla 20**

*Colaboración entre los trabajadores de la empresa*

| ¿Existe colaboración entre los trabajadores de la empresa? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál | Nunca | 4 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | Raramente | 14 | 11.7 | 11.7 | 15.0 |
| | Ocasionalmente | 40 | 33.3 | 33.3 | 48.3 |
| | Frecuentemente | 45 | 37.5 | 37.5 | 85.8 |
| | Muy Frecuentemente | 17 | 14.2 | 14.2 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 11**

Colaboración entre los trabajadores de la empresa



**Interpretación 11:** La Tabla 21, muestra la frecuencia con la que se tiene confianza en la empresa para salir adelante. Los resultados indican que el 45.0% de los empleados encuestados consideran que ocasionalmente se tiene confianza en la empresa para salir adelante.

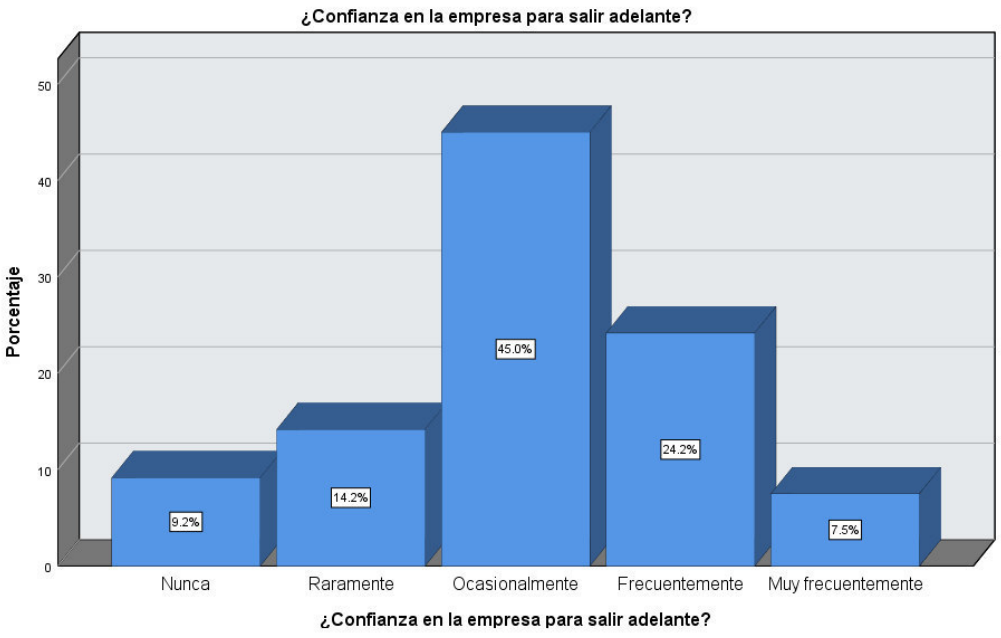
**Tabla 21**

*Confianza en la empresa para salir adelante*

| | ¿Confianza en la empresa para salir adelante? | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 11 | 9.2 | 9.2 | 9.2 |
| | Raramente | 17 | 14.2 | 14.2 | 23.3 |
| | Ocasionalmente | 54 | 45.0 | 45.0 | 68.3 |
| | Frecuentemente | 29 | 24.2 | 24.2 | 92.5 |
| | Muy Frecuentemente | 9 | 7.5 | 7.5 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 12**

*Confianza en la Empresa para Salir Adelante*



**Interpretación 12:** En la Tabla 22, se presenta la frecuencia con la que el personal está dispuesto a apoyar totalmente a la empresa. Los resultados indican que el 31.7% de los empleados encuestados consideran que muy frecuentemente está dispuesto de apoyar totalmente a la empresa.

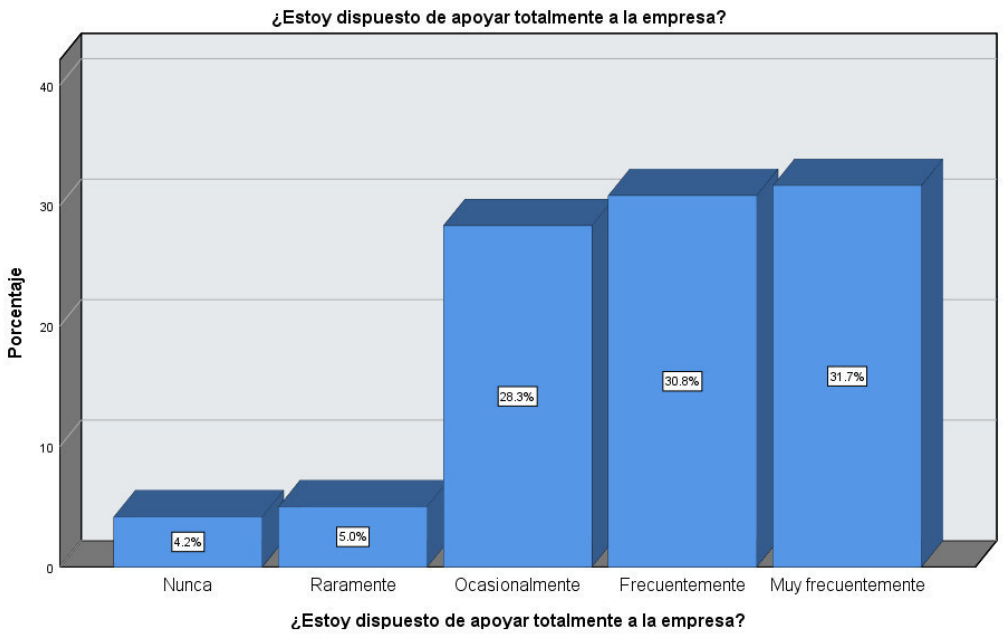
**Tabla 22**

*Disposición para apoyar a la empresa*

| | ¿Estoy dispuesto de apoyar totalmente a la empresa? | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 5 | 4.2 | 4.2 | 4.2 |
| | Raramente | 6 | 5.0 | 5.0 | 9.2 |
| | Ocasionalmente | 34 | 28.3 | 28.3 | 37.5 |
| | Frecuentemente | 37 | 30.8 | 30.8 | 68.3 |
| | Muy Frecuentemente | 38 | 31.7 | 31.7 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 13**

*Disposición para apoyar a la empresa*



**Interpretación 13:** En la Tabla 23, se presenta la frecuencia en la que los colaboradores opinan que existen espacios para compartir temas de interés. Según los hallazgos, el 33.3% de los empleados encuestados opinan que en ocasiones hay oportunidades en la empresa para discutir temas relevantes con sus compañeros de trabajo.

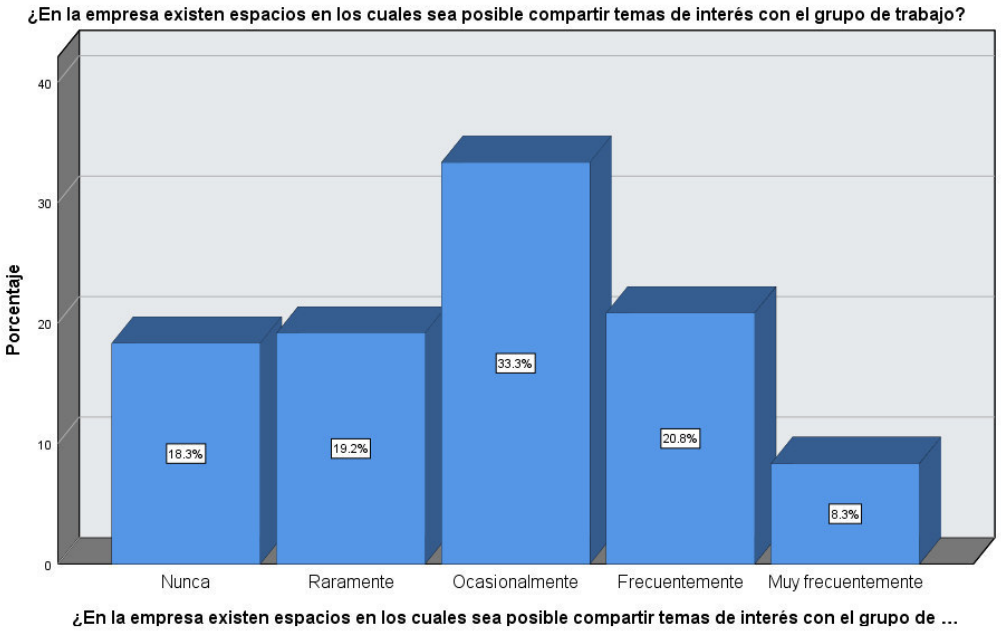
**Tabla 23**

*Espacios para compartir temas de interés*

| ¿En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 22 | 18.3 | 18.3 | 18.3 |
| | Raramente | 23 | 19.2 | 19.2 | 37.5 |
| | Ocasionalmente | 40 | 33.3 | 33.3 | 70.8 |
| | Frecuentemente | 25 | 20.8 | 20.8 | 91.7 |
| | Muy Frecuentemente | 10 | 8.3 | 8.3 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 14**

*Espacios para compartir temas de interés*



**Interpretación 14:** La Tabla 24, muestra la frecuencia con la que la empresa promueve actividades como: practicar deporte, ir de paseo, compartir en fiestas y otras formas de entretenimiento organizadas por la empresa. Según los resultados, el 49.2% de los empleados encuestados expresaron que la empresa rara vez realiza este tipo de actividades.

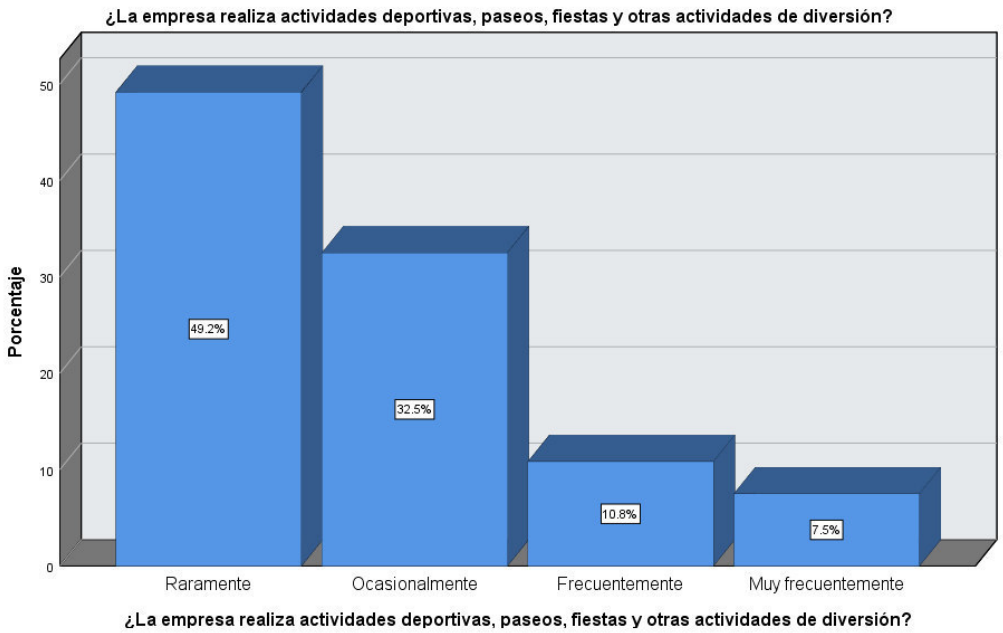
**Tabla 24**

*Actividades deportivas, fiestas y otras*

| ¿La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | Raramente | 59 | 49.2 | 49.2 | 49.2 |
| | Ocasionalmente | 39 | 32.5 | 32.5 | 81.7 |
| | Frecuentemente | 13 | 10.8 | 10.8 | 92.5 |
| | Muy Frecuentemente | 9 | 7.5 | 7.5 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 15**

*Actividades deportivas, fiestas y otras*



**Interpretación 15:** En la Tabla 25, se muestra la frecuencia con la que los empleados experimentan orgullo por ser parte de la empresa. Los resultados indican que el 37.5% de los empleados encuestados consideran que ocasionalmente experimenta orgullo de formar parte de la empresa.

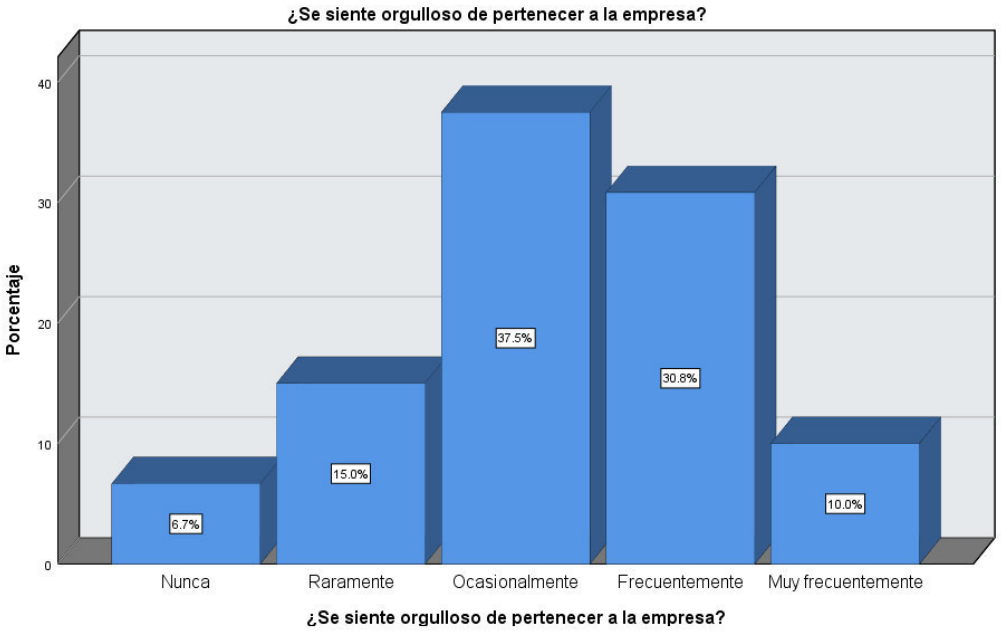
**Tabla 25**

*Orgullo de pertenecer a la empresa*

| ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 8 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | Raramente | 18 | 15.0 | 15.0 | 21.7 |
| | Ocasionalmente | 45 | 37.5 | 37.5 | 59.2 |
| | Frecuentemente | 37 | 30.8 | 30.8 | 90.0 |
| | Muy Frecuentemente | 12 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 16**

*Orgullo de pertenecer a la empresa*



**Interpretación 16:** En la Tabla 26, se presenta la frecuencia en la que la empresa valora la parte humana de los trabajadores. Los resultados indican que el 35.0% de los empleados encuestados consideran que la empresa raramente valora la parte humana de los trabajadores.

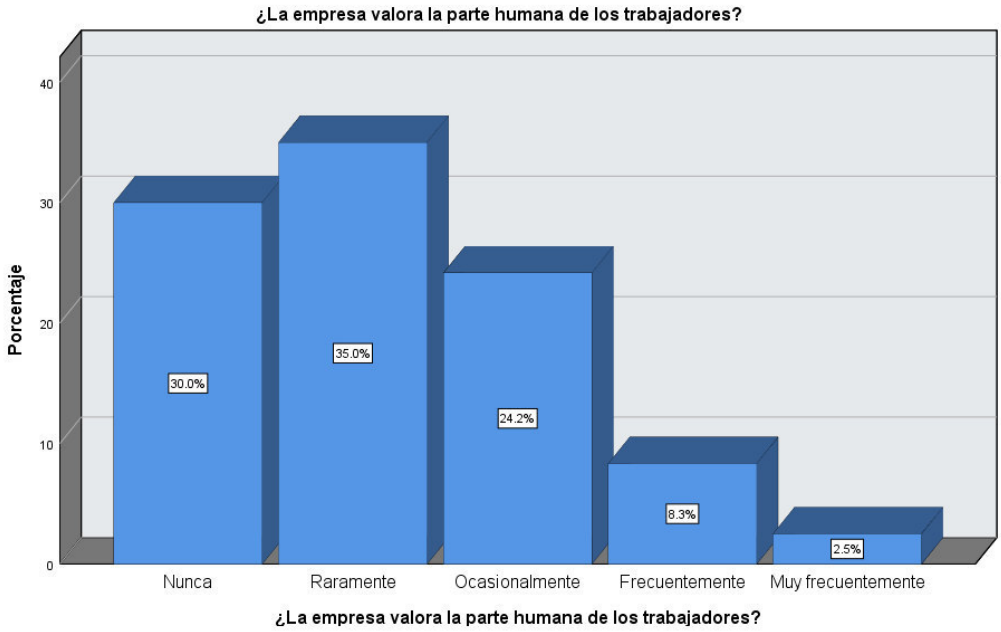
**Tabla 26**

*Valoración de la parte humana en la empresa*

| | ¿La empresa valora la parte humana de los trabajadores? | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 36 | 30.0 | 30.0 | 30.0 |
| | Raramente | 42 | 35.0 | 35.0 | 65.0 |
| | Ocasionalmente | 29 | 24.2 | 24.2 | 89.2 |
| | Frecuentemente | 10 | 8.3 | 8.3 | 97.5 |
| | Muy Frecuentemente | 3 | 2.5 | 2.5 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 17**

*Valoración de la parte humana en la empresa*



**Interpretación 17:** En la Tabla 27, se presenta la frecuencia en la que la empresa informa claramente sobre los objetivos y políticas de la misma. Los resultados indican que el 35.8% de los empleados encuestados consideran que ocasionalmente al ingresar a la empresa, se proporciona una clara comunicación sobre sus objetivos y políticas

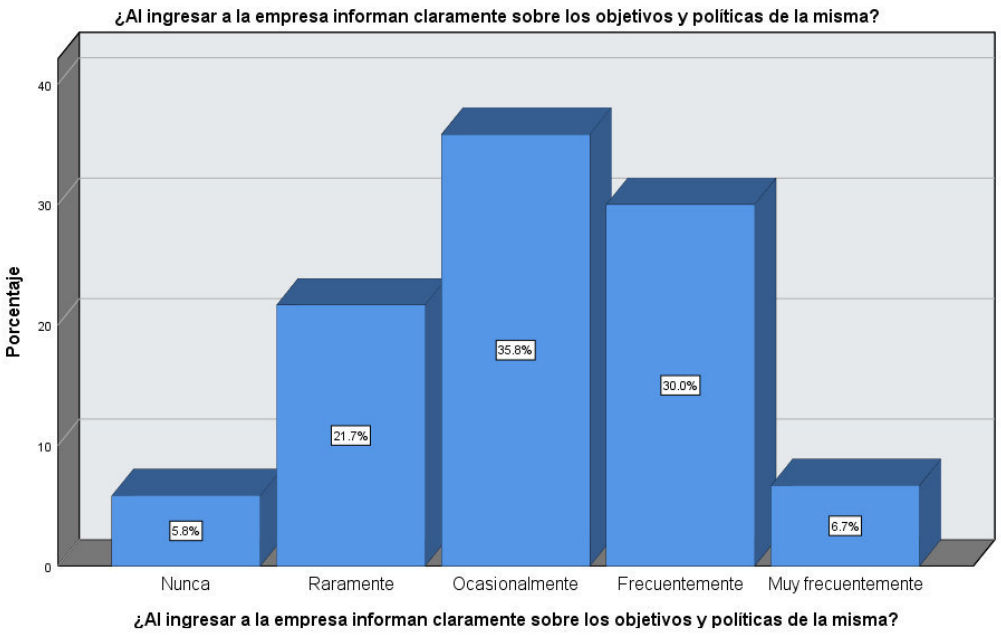
**Tabla 27**

*Información de los objetivos y políticas de la empresa*

| | ¿Al ingresar a la empresa informan claramente sobre los objetivos y políticas de la misma? | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 7 | 5.8 | 5.8 | 5.8 |
| | Raramente | 26 | 21.7 | 21.7 | 27.5 |
| | Ocasionalmente | 43 | 35.8 | 35.8 | 63.3 |
| | Frecuentemente | 36 | 30.0 | 30.0 | 93.3 |
| | Muy Frecuentemente | 8 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 18**

*Información de los objetivos y políticas de la empresa*



**Interpretación 18:** En la Tabla 28, se presenta la frecuencia en la que la empresa informa claramente sobre las obligaciones y labores a desempeñar. Los resultados muestran que el 34.2% de los empleados encuestados creen que con frecuencia reciben información sobre las responsabilidades y tareas que deben realizar al ingresar a la empresa.

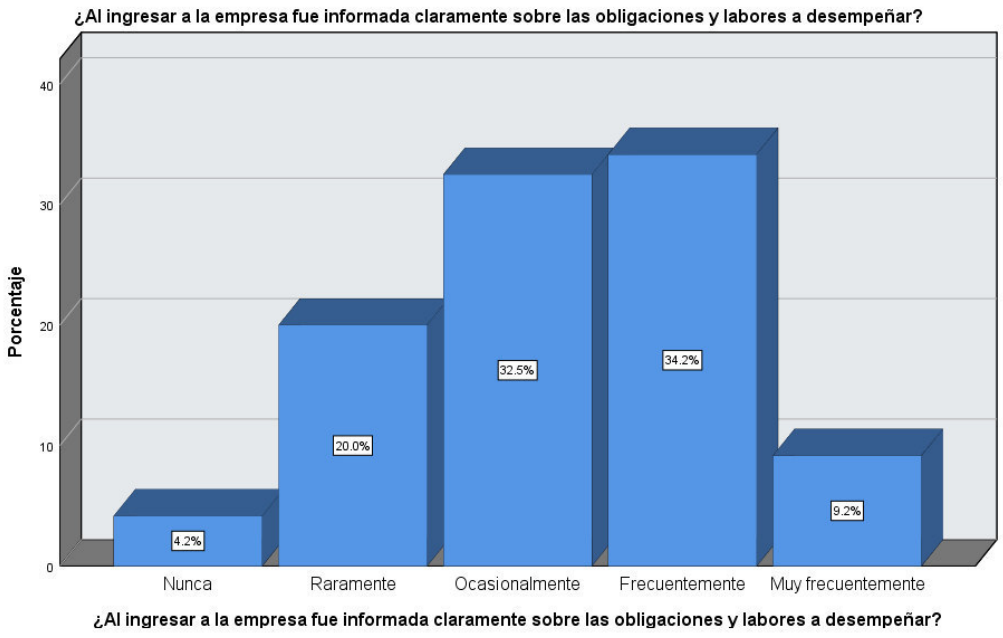
**Tabla 28**

*Información de las obligaciones y labores a desempeñar*

| ¿Al ingresar a la empresa fue informada claramente sobre las obligaciones y labores a desempeñar? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 5 | 4.2 | 4.2 | 4.2 |
| | Raramente | 24 | 20.0 | 20.0 | 24.2 |
| | Ocasionalmente | 39 | 32.5 | 32.5 | 56.7 |
| | Frecuentemente | 41 | 34.2 | 34.2 | 90.8 |
| | Muy Frecuentemente | 11 | 9.2 | 9.2 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 19**

*Información de las obligaciones y labores a desempeñar*



**Interpretación 19:** En la Tabla 29, se presenta la frecuencia en la que los encuestados consideran que se realiza un proceso óptimo de inducción para la mejor adaptación del trabajador en la empresa. Los resultados indican que el 45.8% de los empleados encuestados opinan que en ocasiones se realiza un proceso óptimo de inducción al ingreso a la empresa.

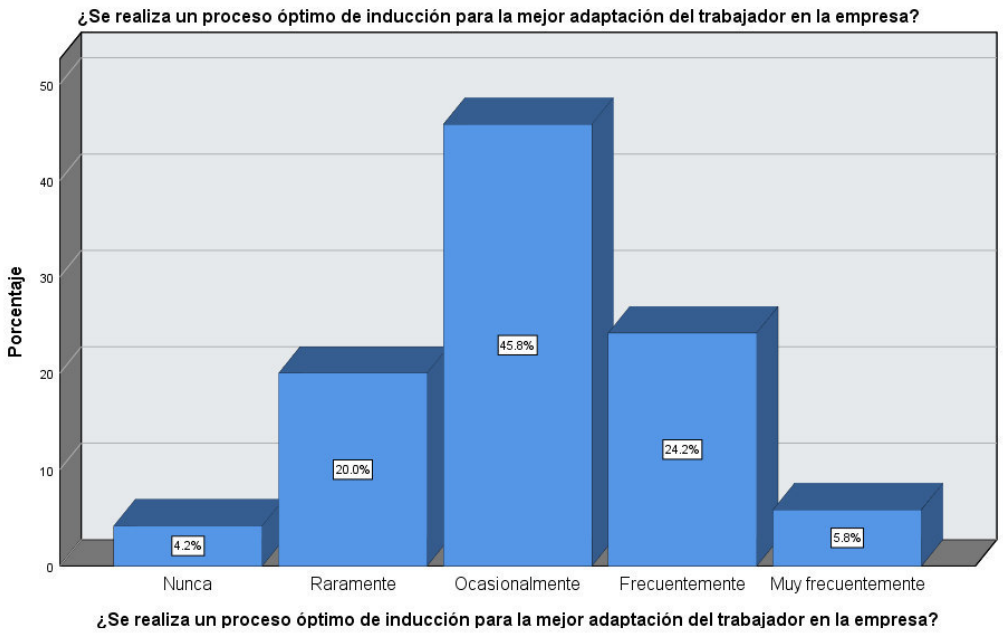
**Tabla 29**

*Proceso de Inducción para trabajadores en la empresa*

| ¿Se realiza un proceso óptimo de inducción para la mejor adaptación del trabajador en la empresa? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 5 | 4.2 | 4.2 | 4.2 |
| | Raramente | 24 | 20.0 | 20.0 | 24.2 |
| | Ocasionalmente | 55 | 45.8 | 45.8 | 70.0 |
| | Frecuentemente | 29 | 24.2 | 24.2 | 94.2 |
| | Muy Frecuentemente | 7 | 5.8 | 5.8 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 20**

*Proceso de Inducción para trabajadores en la empresa*



**Interpretación 20:** En la Tabla 30, se presenta la frecuencia en la que los encuestados consideran que los nuevos trabajadores la empresa les da total apoyo. Los resultados indican que el 39.2% de los empleados encuestados consideran que ocasionalmente, la empresa le da el total apoyo al nuevo trabajador.

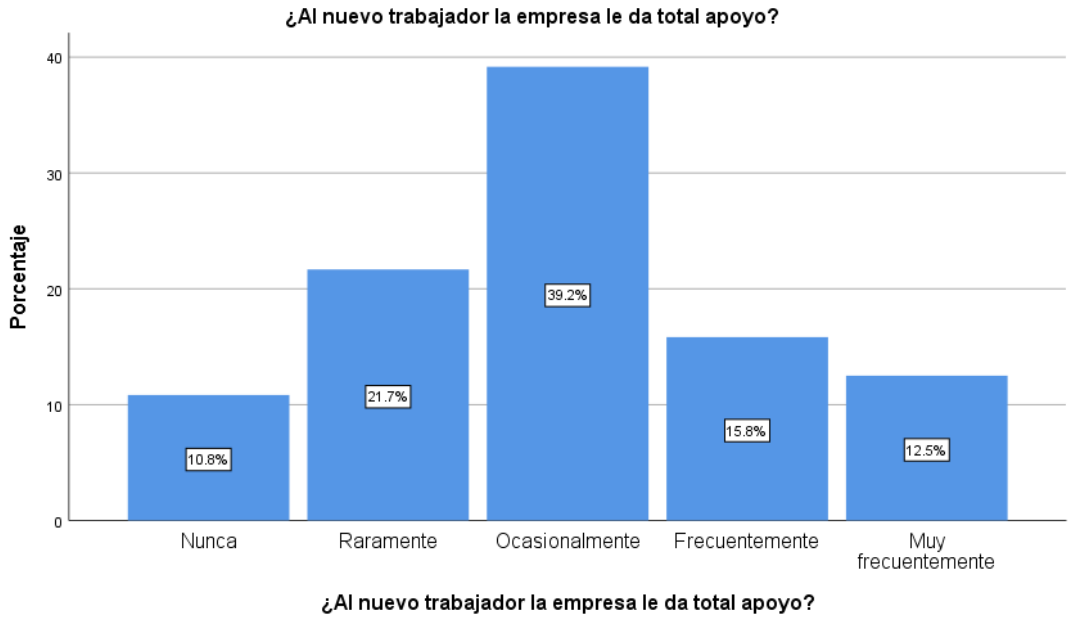
**Tabla 30**

*Apoyo al trabajador nuevo en la empresa*

| | ¿Al nuevo trabajador la empresa le da total apoyo? | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 13 | 10.8 | 10.8 | 10.8 |
| | Raramente | 26 | 21.7 | 21.7 | 32.5 |
| | Ocasionalmente | 47 | 39.2 | 39.2 | 71.7 |
| | Frecuentemente | 19 | 15.8 | 15.8 | 87.5 |
| | Muy Frecuentemente | 15 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 21**

*Apoyo al trabajador nuevo en la empresa*



**Interpretación 21:** En la Tabla 31, se presenta la frecuencia en la que los encuestados consideran que reciben la información sobre los acontecimientos de la empresa. Según los resultados, el 40.8% de los empleados encuestados opinan que en algunas ocasiones se les informa sobre los eventos y sucesos de la empresa.

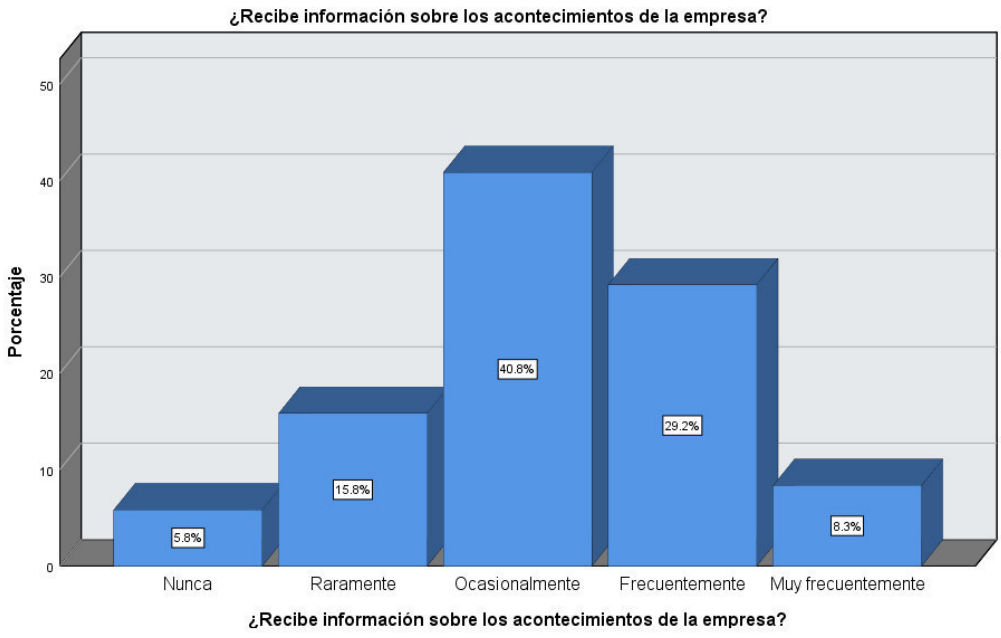
**Tabla 31**

*Información sobre los acontecimientos de la empresa*

| ¿Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 7 | 5.8 | 5.8 | 5.8 |
| | Raramente | 19 | 15.8 | 15.8 | 21.7 |
| | Ocasionalmente | 49 | 40.8 | 40.8 | 62.5 |
| | Frecuentemente | 35 | 29.2 | 29.2 | 91.7 |
| | Muy Frecuentemente | 10 | 8.3 | 8.3 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 22**

*Información sobre los acontecimientos de la empresa*



**Interpretación 22:** La Tabla 32 muestra cómo los encuestados perciben la frecuencia con la que siempre tienen una comprensión clara de cómo se llevará a cabo un trabajo al iniciarse. Según los resultados, el 40.8% de los empleados encuestados opinan que con frecuencia se tiene una comprensión clara de cómo se llevará a cabo un trabajo al iniciarse.

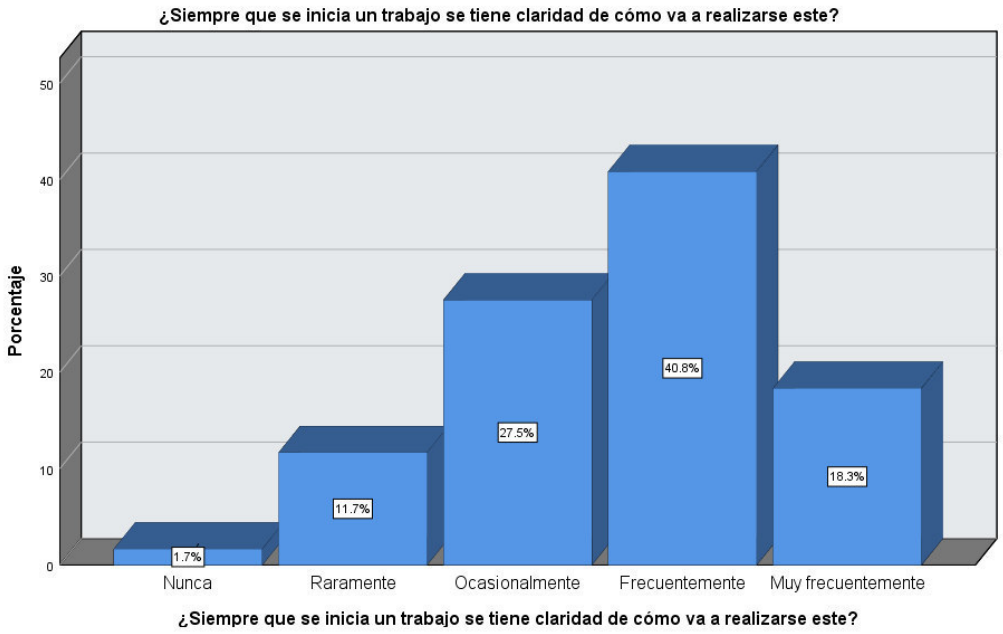
**Tabla 32**

*Claridad para la realización de los trabajos*

| ¿Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 2 | 1.7 | 1.7 | 1.7 |
| | Raramente | 14 | 11.7 | 11.7 | 13.3 |
| | Ocasionalmente | 33 | 27.5 | 27.5 | 40.8 |
| | Frecuentemente | 49 | 40.8 | 40.8 | 81.7 |
| | Muy Frecuentemente | 22 | 18.3 | 18.3 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 23**

*Claridad para la realización de los trabajos*



**Interpretación 23:** La Tabla 33, muestra cómo los encuestados perciben la frecuencia con la que la información relevante se comunica en el momento oportuno. Según los resultados, el 53.3% de los empleados encuestados opinan que en ocasiones la información relevante se comunica en el momento oportuno.

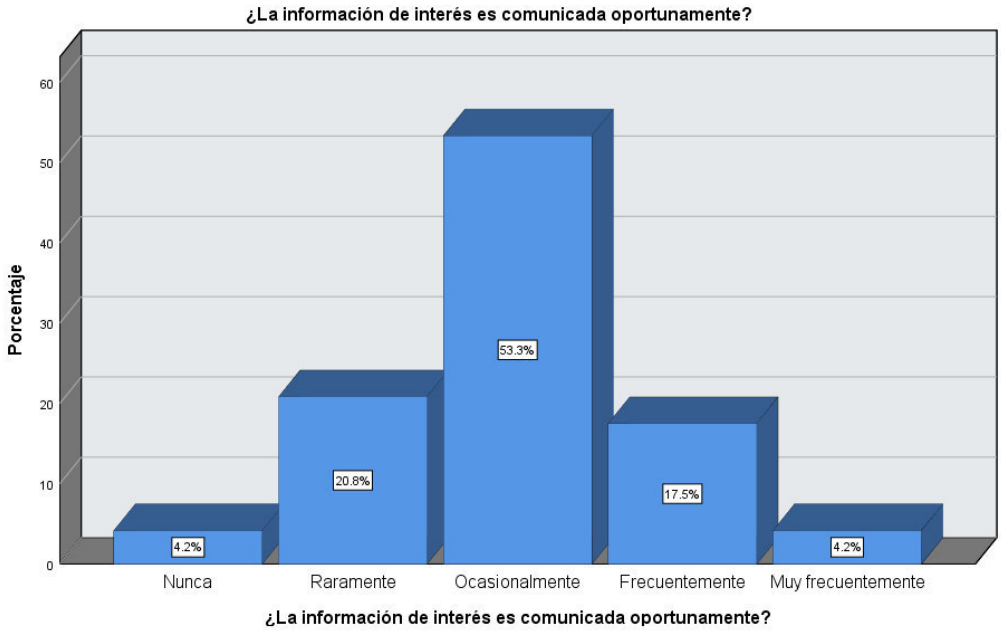
**Tabla 33**

*Comunicación oportuna de la información de interés*

| | ¿La información de interés es comunicada oportunamente? | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 5 | 4.2 | 4.2 | 4.2 |
| | Raramente | 25 | 20.8 | 20.8 | 25.0 |
| | Ocasionalmente | 64 | 53.3 | 53.3 | 78.3 |
| | Frecuentemente | 21 | 17.5 | 17.5 | 95.8 |
| | Muy Frecuentemente | 5 | 4.2 | 4.2 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 24**

*Comunicación oportuna de la información de interés*



**Interpretación 24:** En la Tabla 34, se presenta la frecuencia en la que los encuestados consideran que se tiene claro cuáles son los objetivos y metas a cumplir en un determinado periodo. Los resultados indican que el 35.8% de los empleados encuestados consideran que frecuentemente se tiene claro cuáles son los objetivos y metas a cumplir en un periodo determinado.

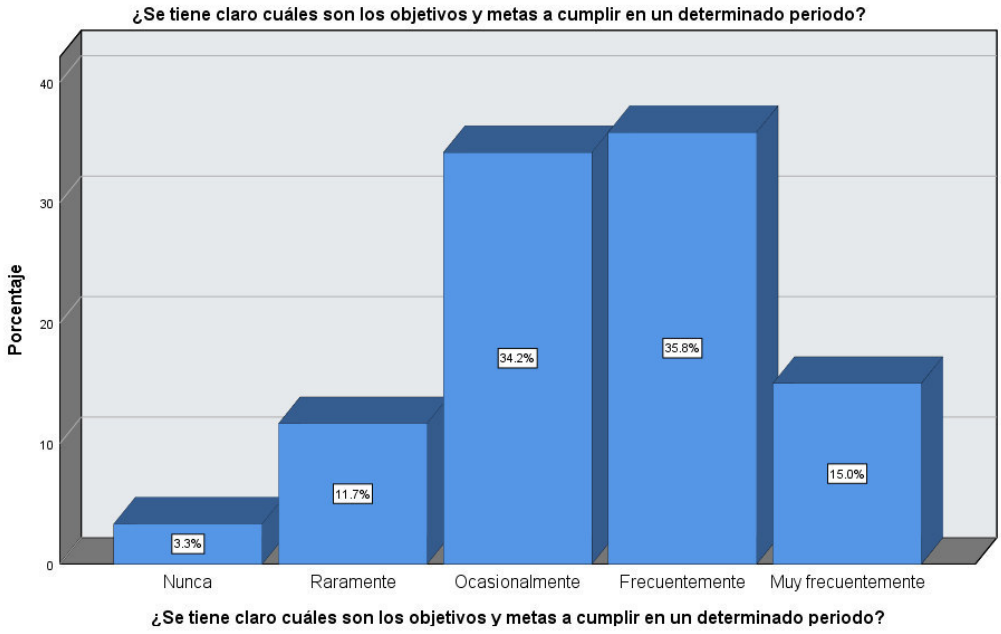
**Tabla 34**

*Claridad de los objetivos y metas a cumplir*

| ¿Se tiene claro cuáles son los objetivos y metas a cumplir en un determinado periodo? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 4 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | Raramente | 14 | 11.7 | 11.7 | 15.0 |
| | Ocasionalmente | 41 | 34.2 | 34.2 | 49.2 |
| | Frecuentemente | 43 | 35.8 | 35.8 | 85.0 |
| | Muy Frecuentemente | 18 | 15.0 | 15.0 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 25**

*Claridad de los objetivos y metas a cumplir*



**Interpretación 25:** En la Tabla 35, se presenta la frecuencia en la que los encuestados consideran que se recibe recompensa por el cumplimiento de metas. Los resultados indican que el 50.8% de los empleados encuestados consideran que nunca se recibe recompensas por el cumplimiento de metas.

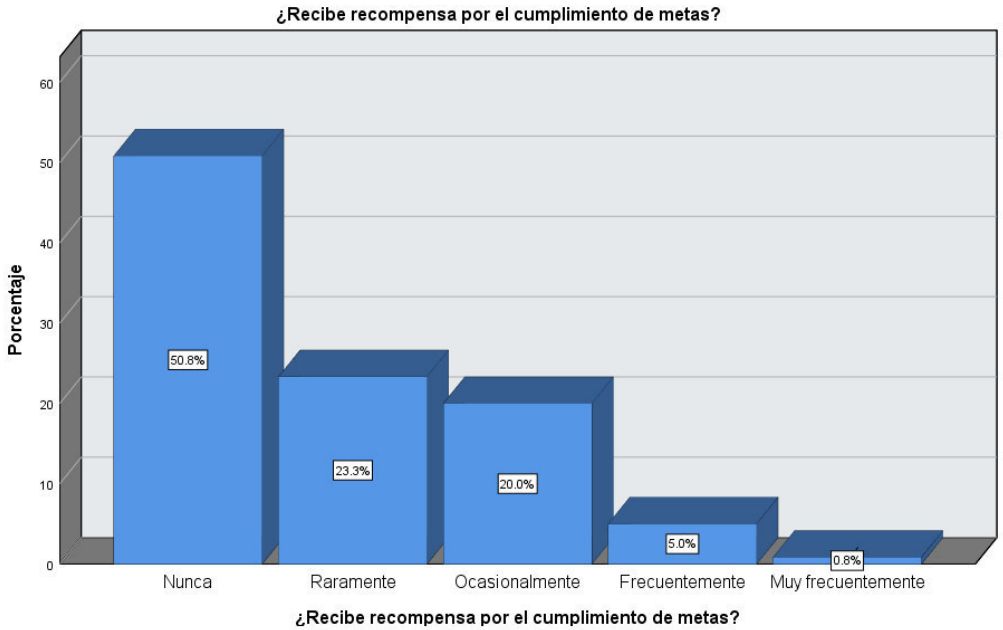
**Tabla 35**

*Recompensa por el cumplimiento de metas*

| ¿Recibe recompensa por el cumplimiento de metas? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 61 | 50.8 | 50.8 | 50.8 |
| | Raramente | 28 | 23.3 | 23.3 | 74.2 |
| | Ocasionalmente | 24 | 20.0 | 20.0 | 94.2 |
| | Frecuentemente | 6 | 5.0 | 5.0 | 99.2 |
| | Muy Frecuentemente | 1 | 0.8 | 0.8 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 26**

*Recompensa por el cumplimiento de metas*



**Interpretación 26:** En la Tabla 36, se presenta la frecuencia en la que los encuestados perciben que su trabajo satisface sus requerimientos financieros, de progresión laboral y de oportunidades de aprendizaje. Los resultados muestran que el 38.3% de los empleados encuestados opinan que en algunas ocasiones su trabajo cumple con sus necesidades financieras, de línea de carrera y de oportunidades de aprendizaje.

**Tabla 36**

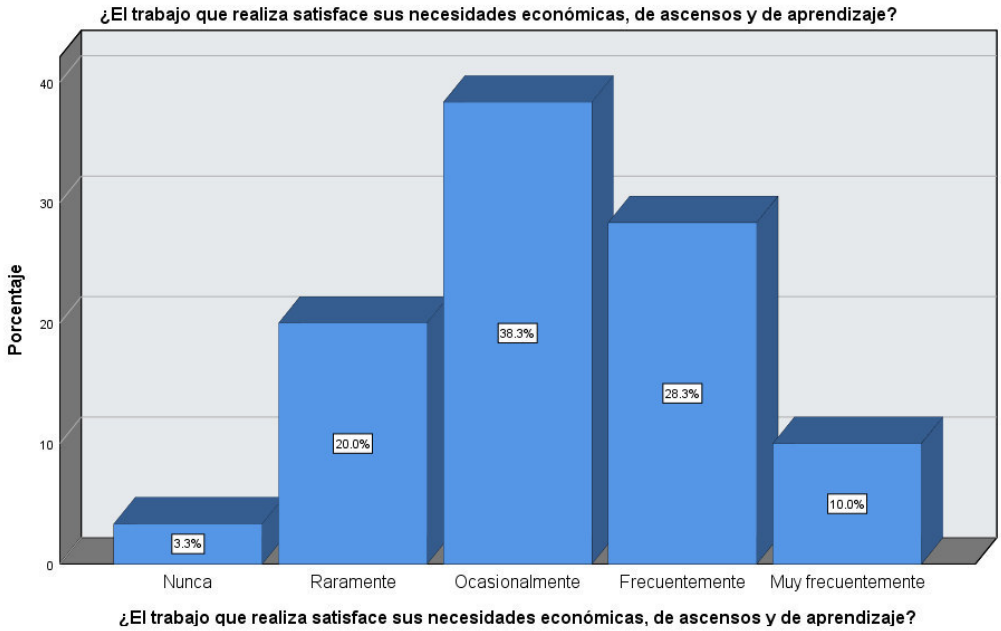
*Satisfacción de necesidades económicas, ascensos y aprendizaje*

**¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje?**

| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
|---|---|---|---|---|---|
| Vál. | Nunca | 4 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | Raramente | 24 | 20.0 | 20.0 | 23.3 |
| | Ocasionalmente | 46 | 38.3 | 38.3 | 61.7 |
| | Frecuentemente | 34 | 28.3 | 28.3 | 90.0 |
| | Muy Frecuentemente | 12 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 27**

*Satisfacción de necesidades económicas, ascensos y aprendizaje*



**Interpretación 27:** En la Tabla 37, se presenta la frecuencia en la que los encuestados consideran que las remuneraciones que se percibe están de acuerdo a lo que se paga en otras empresas similares. Los resultados indican que el 42.5% de los empleados encuestados consideran que ocasionalmente las remuneraciones que se percibe están de acuerdo a lo que se paga en otras empresas similares.

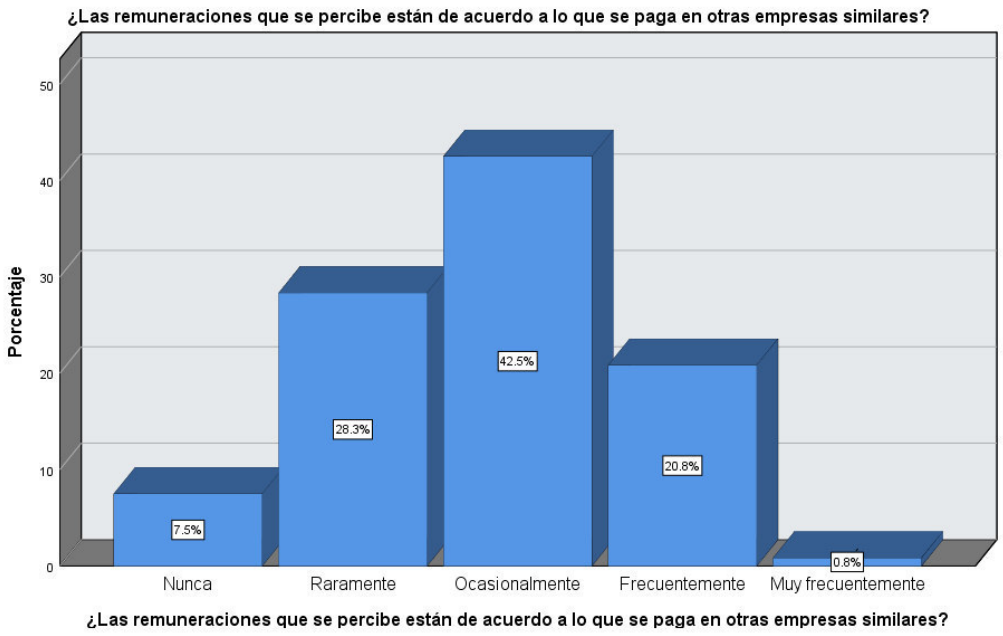
**Tabla 37**

*Remuneraciones de acuerdo con otras empresas similares*

| ¿Las remuneraciones que se percibe están de acuerdo a lo que se paga en otras empresas similares? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 9 | 7.5 | 7.5 | 7.5 |
| | Raramente | 34 | 28.3 | 28.3 | 35.8 |
| | Ocasionalmente | 51 | 42.5 | 42.5 | 78.3 |
| | Frecuentemente | 25 | 20.8 | 20.8 | 99.2 |
| | Muy Frecuentemente | 1 | 0.8 | 0.8 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 28**

*Remuneraciones de acuerdo con otras empresas similares*



**Interpretación 28:** En la Tabla 38, se presenta la frecuencia en la que los encuestados consideran que las remuneraciones están de acuerdo con lo que se produce. Los resultados indican que el 38.3% de los empleados encuestados consideran que ocasionalmente las remuneraciones están de acuerdo con lo que se produce.

**Tabla 38**

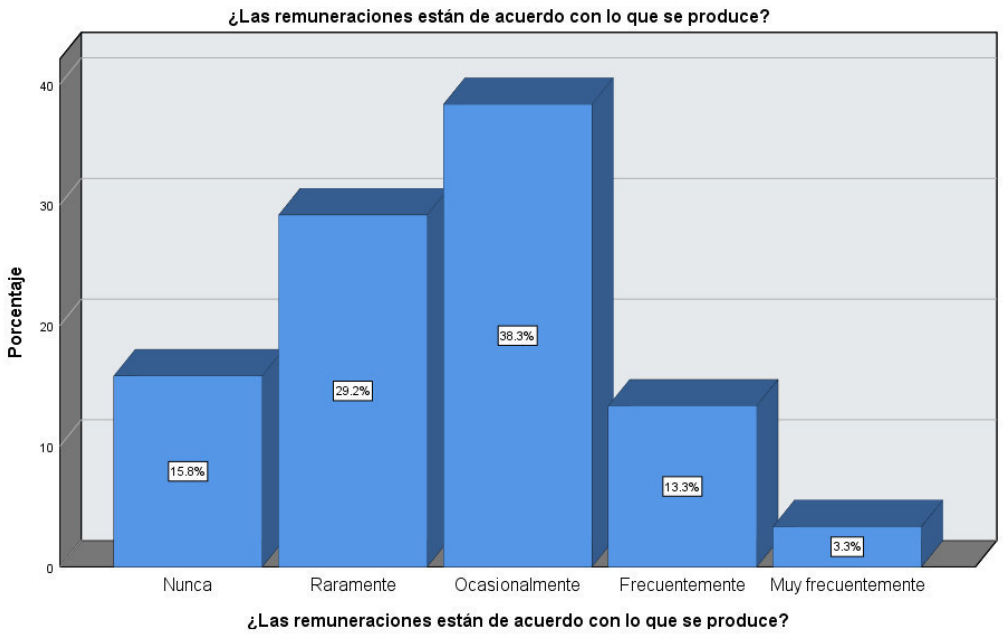
*Remuneraciones de acuerdo con lo que se produce*

**¿Las remuneraciones están de acuerdo con lo que se produce?**

| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
|---|---|---|---|---|---|
| Vál. | Nunca | 19 | 15.8 | 15.8 | 15.8 |
| | Raramente | 35 | 29.2 | 29.2 | 45.0 |
| | Ocasionalmente | 46 | 38.3 | 38.3 | 83.3 |
| | Frecuentemente | 16 | 13.3 | 13.3 | 96.7 |
| | Muy Frecuentemente | 4 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 29**

*Remuneraciones de acuerdo con lo que se produce*



**Interpretación 29:** La Tabla 39, muestra cómo los encuestados perciben la frecuencia con la que la información que reciben regularmente sobre los objetivos y políticas de la empresa es adecuada. Según los resultados, el 45.8% de los empleados encuestados opinan que en algunas ocasiones la información recibida de manera periódica acerca de los objetivos y políticas de la organización son suficientes.

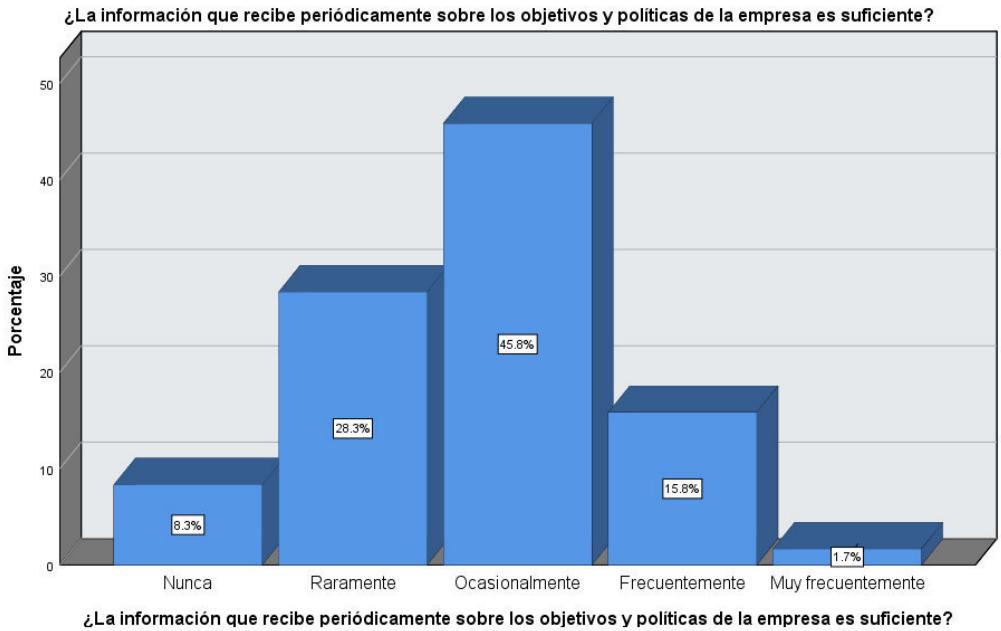
**Tabla 39**

*Información suficiente de objetivos y políticas de la empresa*

| ¿La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 10 | 8.3 | 8.3 | 8.3 |
| | Raramente | 34 | 28.3 | 28.3 | 36.7 |
| | Ocasionalmente | 55 | 45.8 | 45.8 | 82.5 |
| | Frecuentemente | 19 | 15.8 | 15.8 | 98.3 |
| | Muy Frecuentemente | 2 | 1.7 | 1.7 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 30**

*Información suficiente de objetivos y políticas de la empresa*



**Interpretación 30:** En la tabla 40, se presenta la frecuencia en la que los encuestados consideran si el tiempo para realizar su trabajo es suficiente. Los resultados indican que el 44.2% de los empleados encuestados consideran que frecuentemente para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.

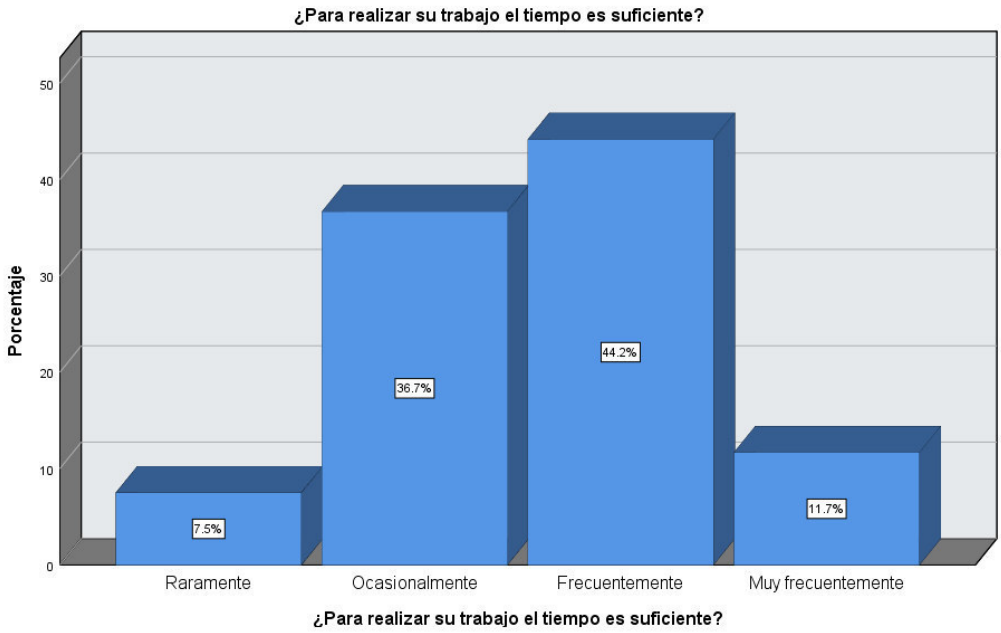
**Tabla 40**

*Tiempo suficiente para realizar el trabajo*

| | ¿Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente? | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | Raramente | 9 | 7.5 | 7.5 | 7.5 |
| | Ocasionalmente | 44 | 36.7 | 36.7 | 44.2 |
| | Frecuentemente | 53 | 44.2 | 44.2 | 88.3 |
| | Muy Frecuentemente | 14 | 11.7 | 11.7 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 31**

*Tiempo suficiente para realizar el trabajo*



**Interpretación 31:** La Tabla 41, muestra cómo los encuestados perciben la frecuencia con la que disponen de adecuados medios de comunicación para interactuar con las otras áreas. Según los resultados, el 34.2% de los empleados encuestados opinan que con regularidad tienen a su disposición medios de comunicación apropiados para interactuar con las demás áreas.

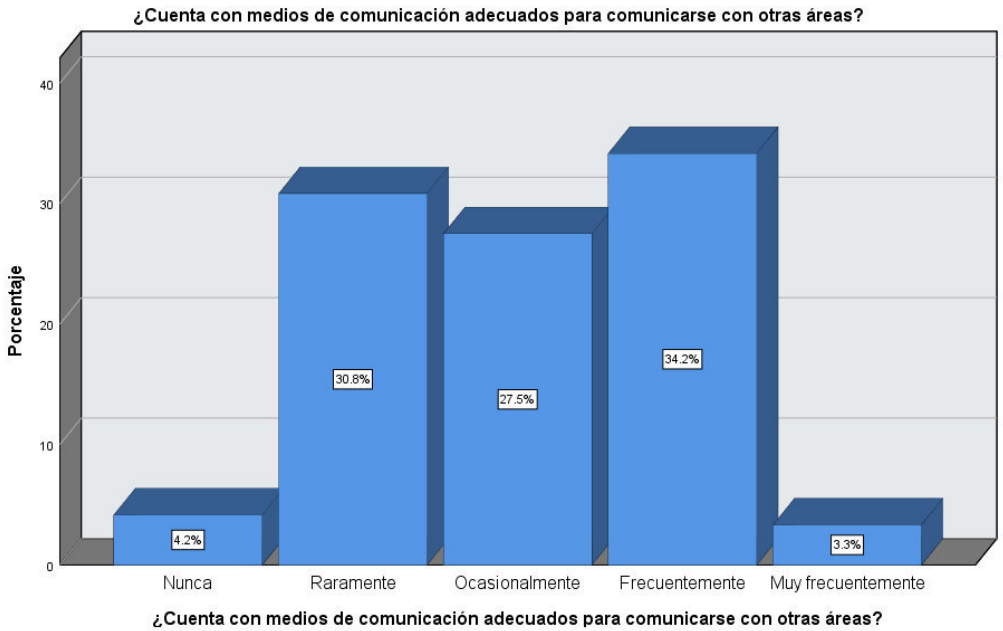
**Tabla 41**

*Medios de comunicación para comunicarse con otras áreas*

| | ¿Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas? | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 5 | 4.2 | 4.2 | 4.2 |
| | Raramente | 37 | 30.8 | 30.8 | 35.0 |
| | Ocasionalmente | 33 | 27.5 | 27.5 | 62.5 |
| | Frecuentemente | 41 | 34.2 | 34.2 | 96.7 |
| | Muy Frecuentemente | 4 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 32**

*Medios de comunicación para comunicarse con otras áreas*



**Interpretación 32:** En la Tabla 42, se presenta la frecuencia en la que los encuestados pueden comunicarse con sus jefes y demás áreas. Los datos muestran que el 41.7% de los trabajadores encuestados piensan que ocasionalmente pueden comunicarse de manera abierta con sus superiores y con otros departamentos.

**Tabla 42**

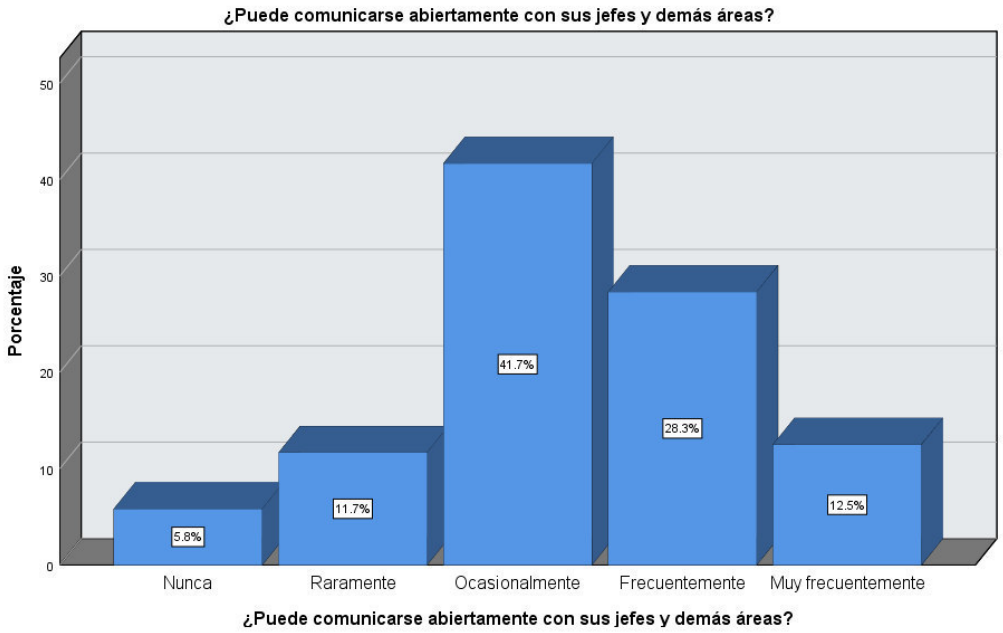
*Comunicación abierta con sus jefes y demás áreas*

**¿Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas?**

| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
|---|---|---|---|---|---|
| Vál. | Nunca | 7 | 5.8 | 5.8 | 5.8 |
| | Raramente | 14 | 11.7 | 11.7 | 17.5 |
| | Ocasionalmente | 50 | 41.7 | 41.7 | 59.2 |
| | Frecuentemente | 34 | 28.3 | 28.3 | 87.5 |
| | Muy Frecuentemente | 15 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 33**

*Comunicación abierta con sus jefes y demás áreas*



**Interpretación 33:** En la Tabla 43, se presenta la frecuencia con la que la empresa entrega herramientas que permitan optimizar las labores de los trabajadores. Los resultados indican que el 39.2% de los empleados encuestados consideran que ocasionalmente en la empresa se entregan las herramientas que permiten una optimización del trabajo.

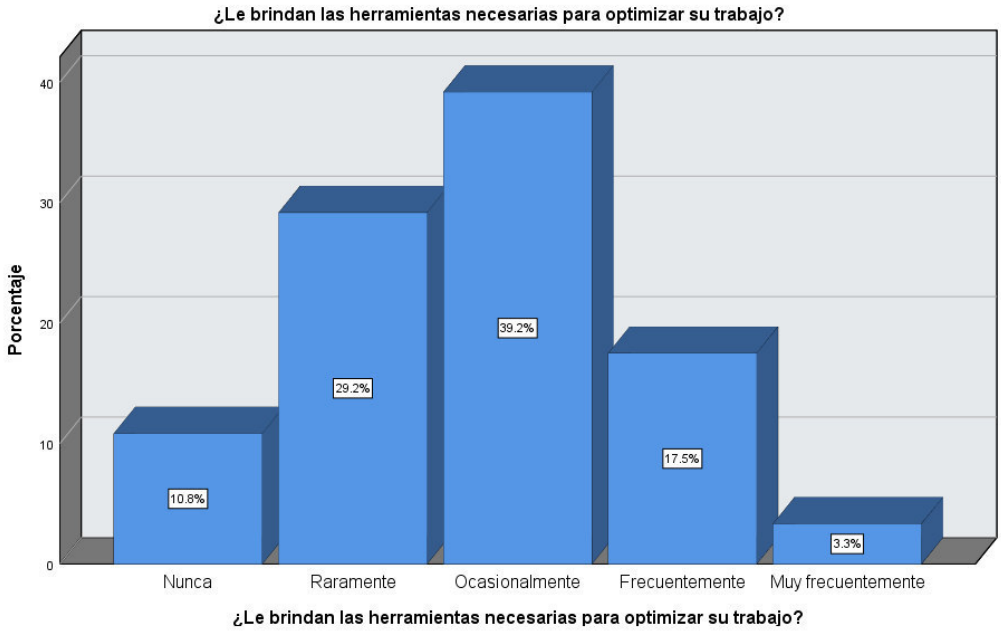
**Tabla 43**

*Herramientas necesarias para optimizar su trabajo*

| ¿Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 13 | 10.8 | 10.8 | 10.8 |
| | Raramente | 35 | 29.2 | 29.2 | 40.0 |
| | Ocasionalmente | 47 | 39.2 | 39.2 | 79.2 |
| | Frecuentemente | 21 | 17.5 | 17.5 | 96.7 |
| | Muy Frecuentemente | 4 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 34**

*Herramientas necesarias para optimizar su trabajo*



**Interpretación 34:** En la Tabla 44, se presenta la frecuencia que los trabajadores consideran buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo. Los resultados indican que el 40.0% de los empleados encuestados consideran que frecuentemente son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo.

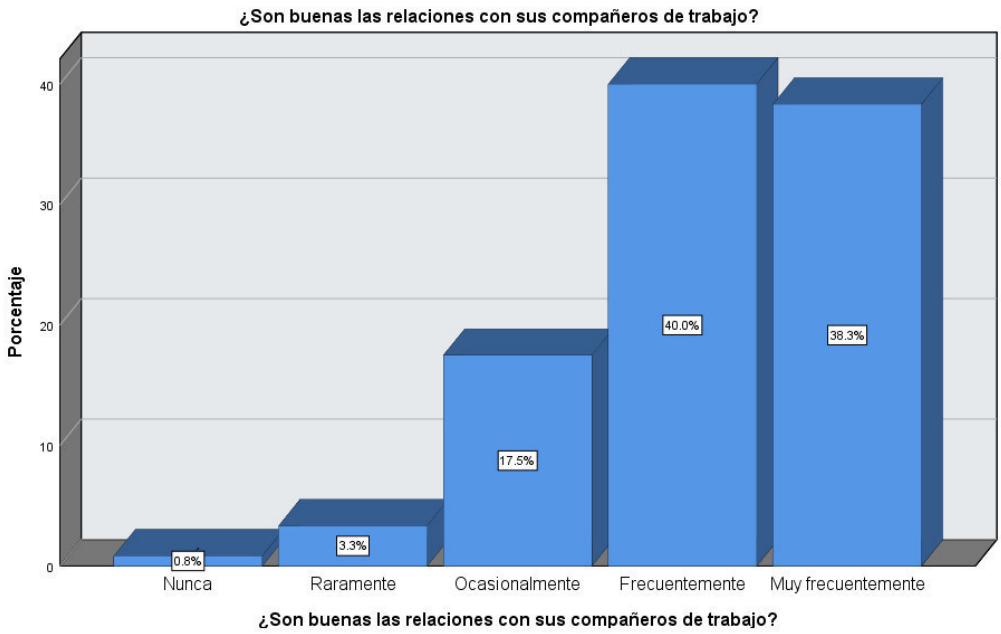
**Tabla 44**

*Buenas relaciones con sus compañeros de trabajo*

| | ¿Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo? | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 1 | 0.8 | 0.8 | 0.8 |
| | Raramente | 4 | 3.3 | 3.3 | 4.2 |
| | Ocasionalmente | 21 | 17.2 | 17.5 | 21.7 |
| | Frecuentemente | 48 | 39.3 | 40.0 | 61.7 |
| | Muy Frecuentemente | 46 | 37.7 | 38.3 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 35**

*Buenas relaciones con sus compañeros de trabajo*



**Interpretación 35:** En la Tabla 45, representa la frecuencia con la que se resuelven los problemas laborales, desde la perspectiva de los trabajadores. Los resultados indican que el 52.5% de los empleados encuestados consideran que frecuentemente son solucionados los problemas laborales con el equipo de trabajo.

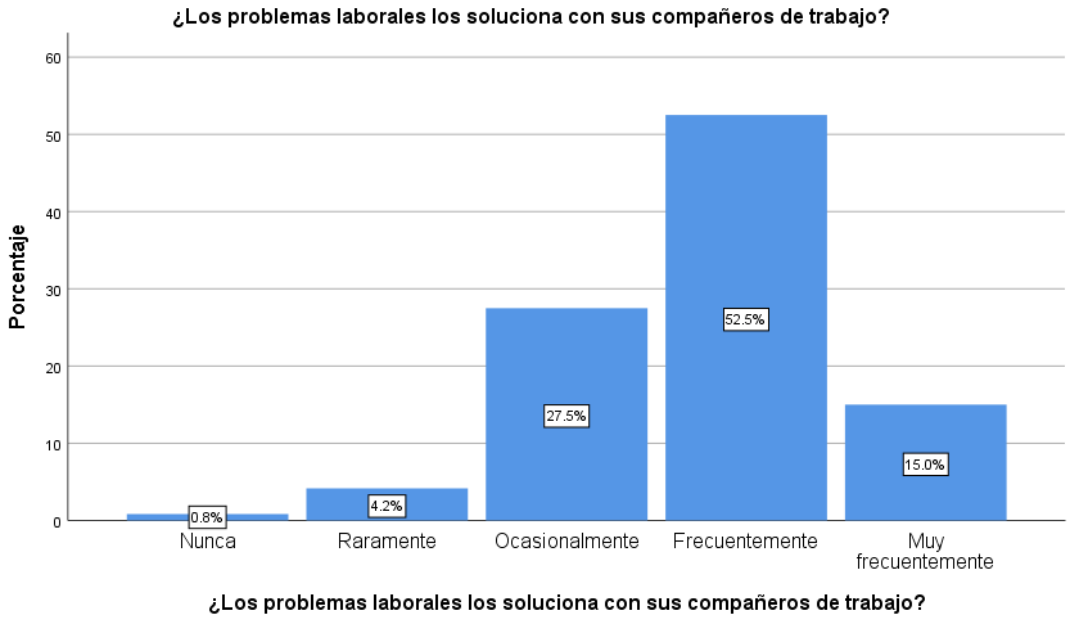
**Tabla 45**

*Solución de problemas laborales con sus compañeros*

| ¿Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 1 | 0.8 | 0.8 | 0.8 |
| | Raramente | 5 | 4.2 | 4.2 | 5.0 |
| | Ocasionalmente | 33 | 27.5 | 27.5 | 32.5 |
| | Frecuentemente | 63 | 52.5 | 52.5 | 85.0 |
| | Muy Frecuentemente | 18 | 15.0 | 15.0 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 36**

*Solución de problemas laborales con sus compañeros*



**Interpretación 36:** En la Tabla 46, se presenta la frecuencia que los trabajadores consideran que existe un ambiente de confianza en el equipo de trabajo. Los resultados indican que el 41.7% de los empleados encuestados consideran que frecuentemente existe confianza entre los trabajadores del equipo de trabajo.

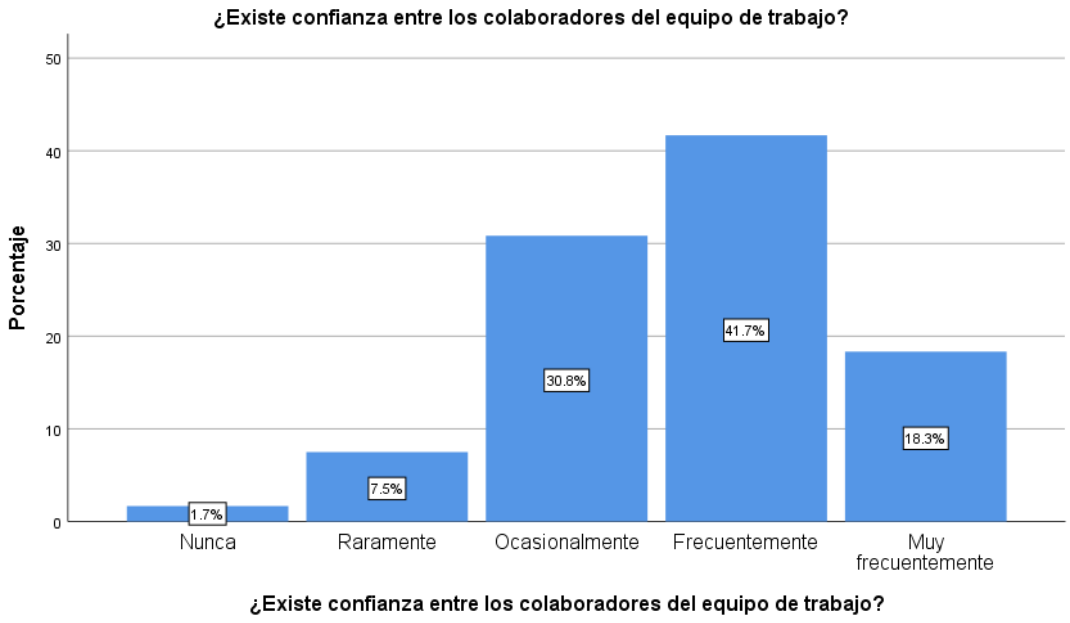
**Tabla 46**

*Confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo*

| ¿Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 2 | 1.7 | 1.7 | 1.7 |
| | Raramente | 9 | 7.5 | 7.5 | 9.2 |
| | Ocasionalmente | 37 | 30.8 | 30.8 | 40.0 |
| | Frecuentemente | 50 | 41.7 | 41.7 | 81.7 |
| | Muy Frecuentemente | 22 | 18.3 | 18.3 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 37**

*Confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo*



**Interpretación 37:** En la Tabla 47, se presenta la frecuencia que los trabajadores consideran que reciben retroalimentación sobre desempeño de cargo. Los resultados indican que el 37.5% de los trabajadores encuestados creen que se les proporciona una retroalimentación continua sobre cómo están desempeñándose en sus puestos.

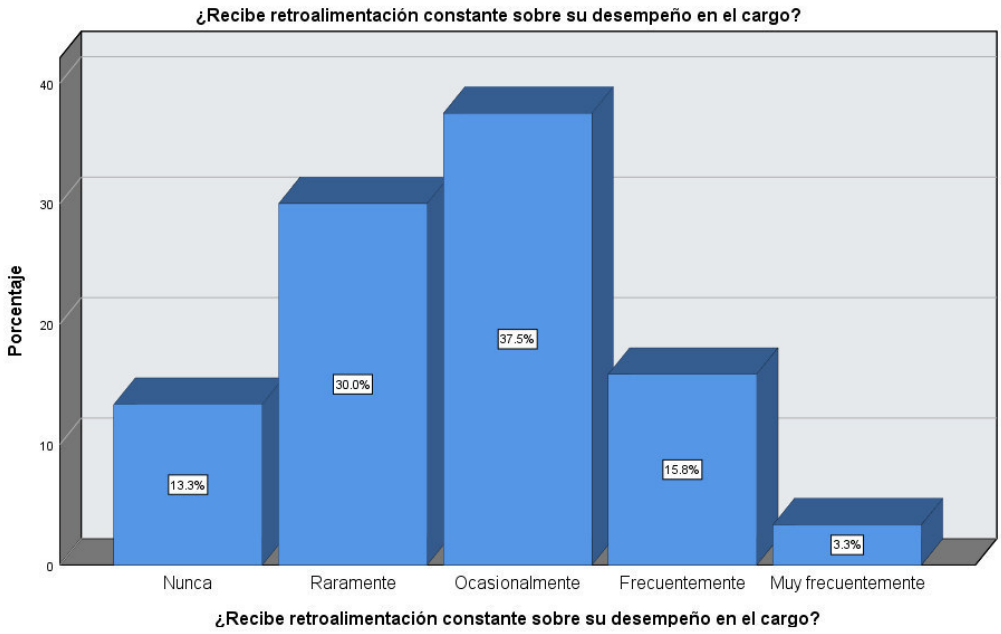
**Tabla 47**

*Realimentación constante sobre desempeño de cargo*

| ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 16 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | Raramente | 36 | 30.0 | 30.0 | 43.3 |
| | Ocasionalmente | 45 | 37.5 | 37.5 | 80.8 |
| | Frecuentemente | 19 | 15.8 | 15.8 | 96.7 |
| | Muy Frecuentemente | 4 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 38**

*Realimentación constante sobre desempeño de cargo*



**Interpretación 38:** En la Tabla 48, se presenta la frecuencia que los trabajadores consideran que hay oportunidades de preguntar sobre cómo hacer una tarea. Los resultados indican que el 42.5% de los empleados encuestados consideran que frecuentemente si no se comprende cómo hacer una tarea, hay oportunidad de preguntar hasta que todo este claro.

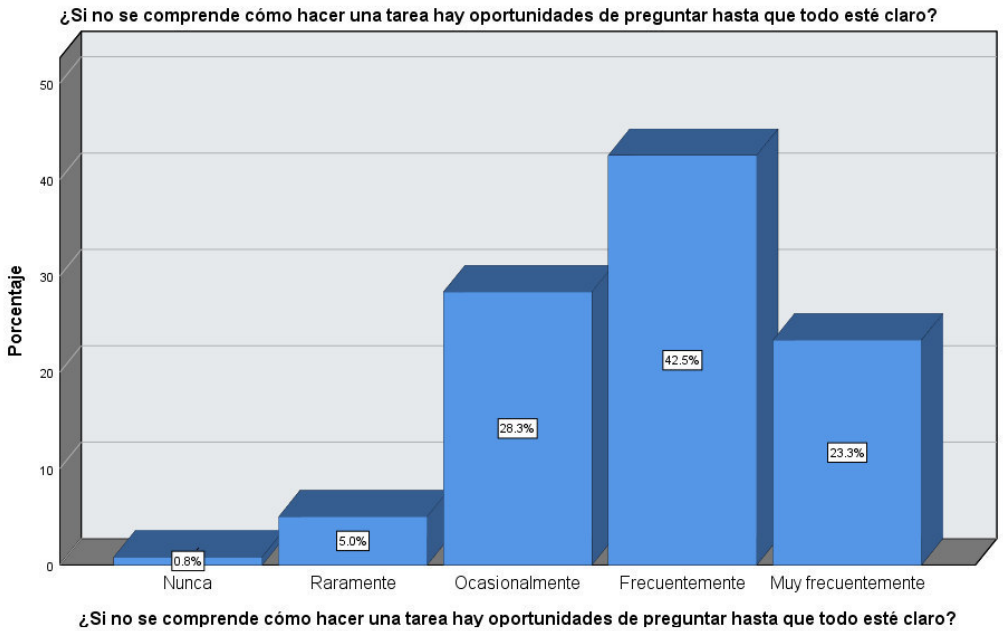
**Tabla 48**

*Oportunidades de preguntar para hacer una tarea*

| ¿Si no se comprende cómo hacer una tarea hay oportunidades de preguntar hasta que todo esté claro? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 1 | 0.8 | 0.8 | 0.8 |
| | Raramente | 6 | 5.0 | 5.0 | 5.8 |
| | Ocasionalmente | 34 | 28.3 | 28.3 | 34.2 |
| | Frecuentemente | 51 | 42.5 | 42.5 | 76.7 |
| | Muy Frecuentemente | 28 | 23.3 | 23.3 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 39**

*Oportunidades de preguntar para hacer una tarea*



**Interpretación 39:** En la Tabla 49, se presenta la frecuencia que los trabajadores consideran que hay reconocimiento con premio al cumplir la meta. Los resultados indican que el 42.5% de los empleados encuestados consideran que frecuentemente si no se comprende cómo hacer una tarea, hay oportunidad de preguntar hasta que todo este claro.

**Tabla 49**

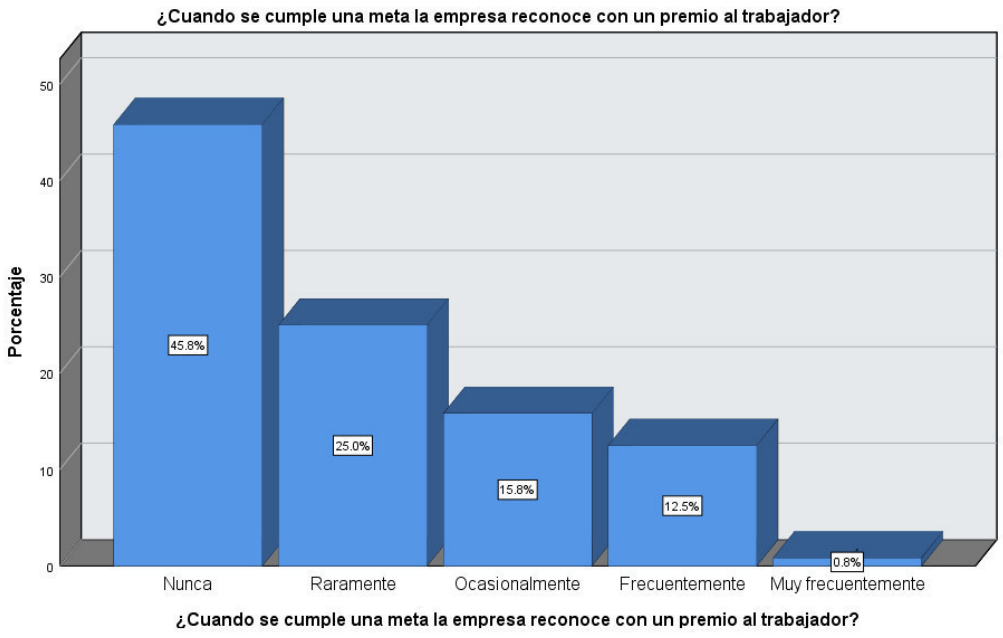
*Reconocimiento con premio al cumplir la meta*

**¿Cuándo se cumple una meta la empresa reconoce con un premio al trabajador?**

| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
|---|---|---|---|---|---|
| Vál. | Nunca | 55 | 45.8 | 45.8 | 45.8 |
| | Raramente | 30 | 25.0 | 25.0 | 70.8 |
| | Ocasionalmente | 19 | 15.8 | 15.8 | 86.7 |
| | Frecuentemente | 15 | 12.5 | 12.5 | 99.2 |
| | Muy Frecuentemente | 1 | 0.8 | 0.8 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 40**

*Reconocimiento con premio al cumplir la meta*



**Interpretación 40:** En la Tabla 50, se presenta la frecuencia que los trabajadores consideran que la empresa otorga premios y reconocimientos para hacer sentir bien a los trabajadores. Los resultados indican que el 34.2% de los empleados encuestados consideran que nunca la empresa otorga premios y reconocimientos que haga que el trabajador se sienta muy bien.

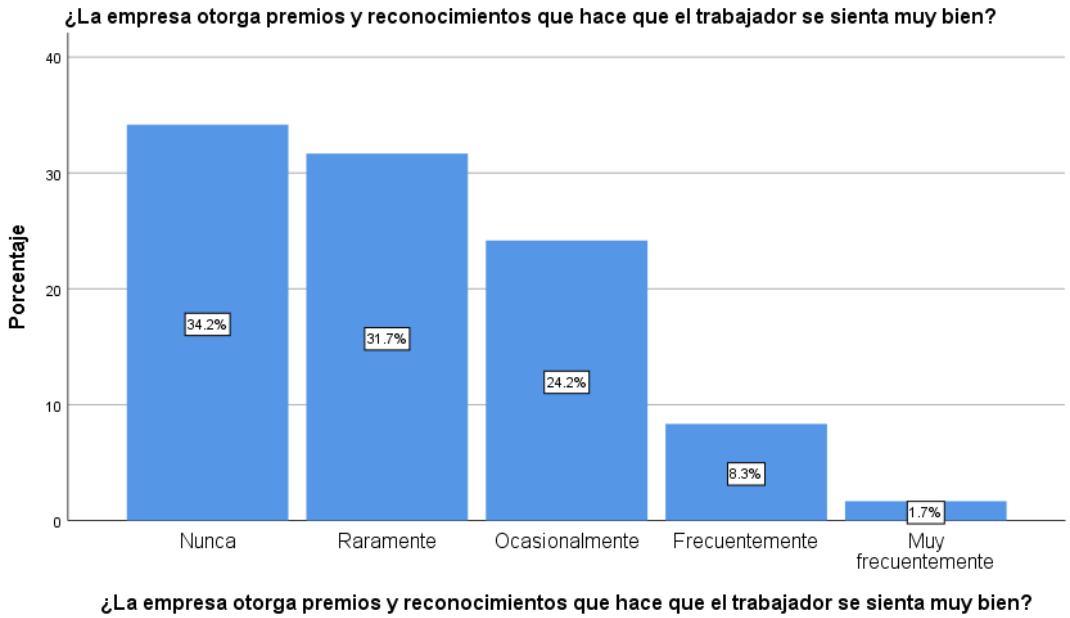
**Tabla 50**

*Premios y reconocimientos para hacer sentir bien al trabajador*

| ¿La empresa otorga premios y reconocimientos que hace que el trabajador se sienta muy bien? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Nunca | 41 | 34.2 | 34.2 | 34.2 |
| | Raramente | 38 | 31.7 | 31.7 | 65.8 |
| | Ocasionalmente | 29 | 24.2 | 24.2 | 90.0 |
| | Frecuentemente | 10 | 8.3 | 8.3 | 98.3 |
| | Muy Frecuentemente | 2 | 1.7 | 1.7 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 41**

Premios y reconocimientos para hacer sentir bien al trabajador



#### 4.1.1.2. *Hallazgos relacionados con la Variable Dependiente:*

#### *Desempeño laboral*

**Interpretación 41:** La Tabla 51, muestra la relación entre el empleo de equipos y elementos dispuestos para el cumplimiento de las funciones. Un 55.0% emplean los equipos y elementos dispuestos para el cumplimiento de las funciones de manera promedia.

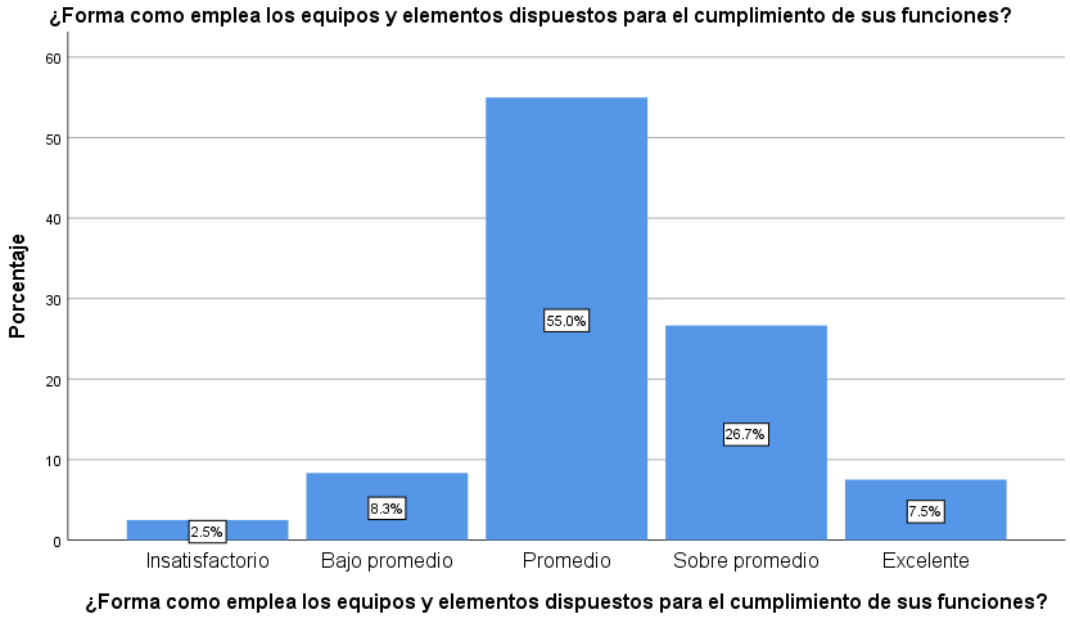
**Tabla 51**

*Forma como emplea los equipos y elementos en sus funciones*

| ¿Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el cumplimiento de sus funciones? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Insatisfactorio | 3 | 2.5 | 2.5 | 2.5 |
| | Bajo Promedio | 10 | 8.3 | 8.3 | 10.8 |
| | Promedio | 66 | 55.0 | 55.0 | 65.8 |
| | Sobre Promedio | 32 | 26.7 | 26.7 | 92.5 |
| | Excelente | 9 | 7.5 | 7.5 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 42**

Forma como emplea los equipos y elementos en sus funciones



**Interpretación 42:** En la Tabla 52, se expone la frecuencia con la que el personal evaluado lleva a cabo sus labores conforme a los requisitos, abarcando aspectos como contenido, precisión, presentación y atención. Un 40.8% de los empleados, en términos generales, desempeña sus tareas cumpliendo con los estándares establecidos.

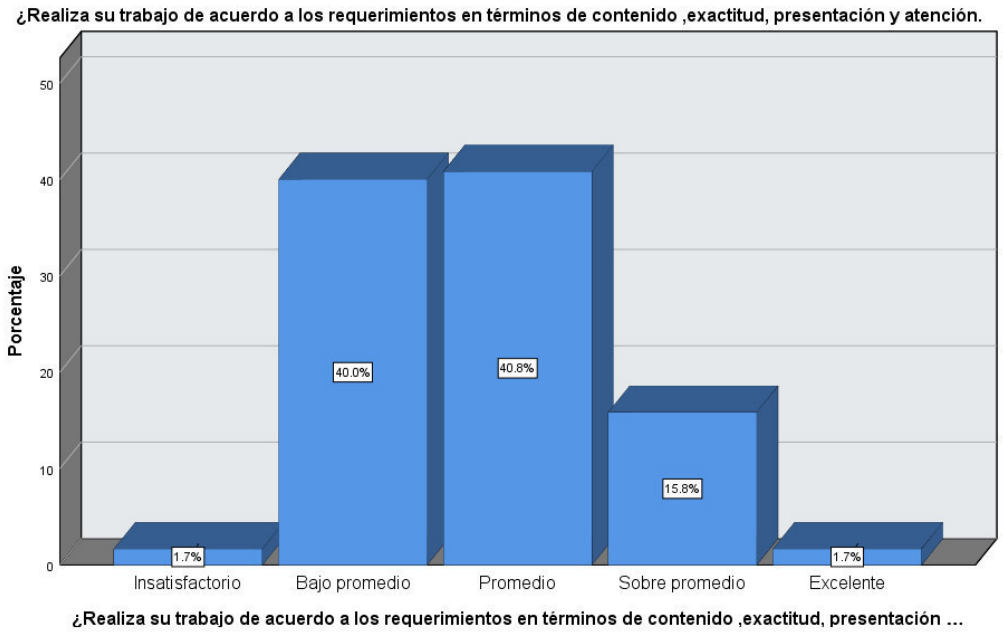
**Tabla 52**

*Trabajos de acuerdo a los requerimientos*

| ¿Realiza su trabajo de acuerdo a los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención. | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Insatisfactorio | 2 | 1.7 | 1.7 | 1.7 |
| | Bajo Promedio | 48 | 40.0 | 40.0 | 41.7 |
| | Promedio | 49 | 40.8 | 40.8 | 82.5 |
| | Sobre Promedio | 19 | 15.8 | 15.8 | 98.3 |
| | Excelente | 2 | 1.7 | 1.7 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 43**

*Trabajos de acuerdo a los requerimientos*



**Interpretación 43:** La Tabla 53, muestra con qué frecuencia el personal evaluado realiza las responsabilidades inherentes a su cargo sin requerir supervisión constante y aceptando las consecuencias de su labor. El 46.7% de los empleados desempeñan sus responsabilidades laborales sin necesitar supervisión constante y aceptando las consecuencias de sus acciones.

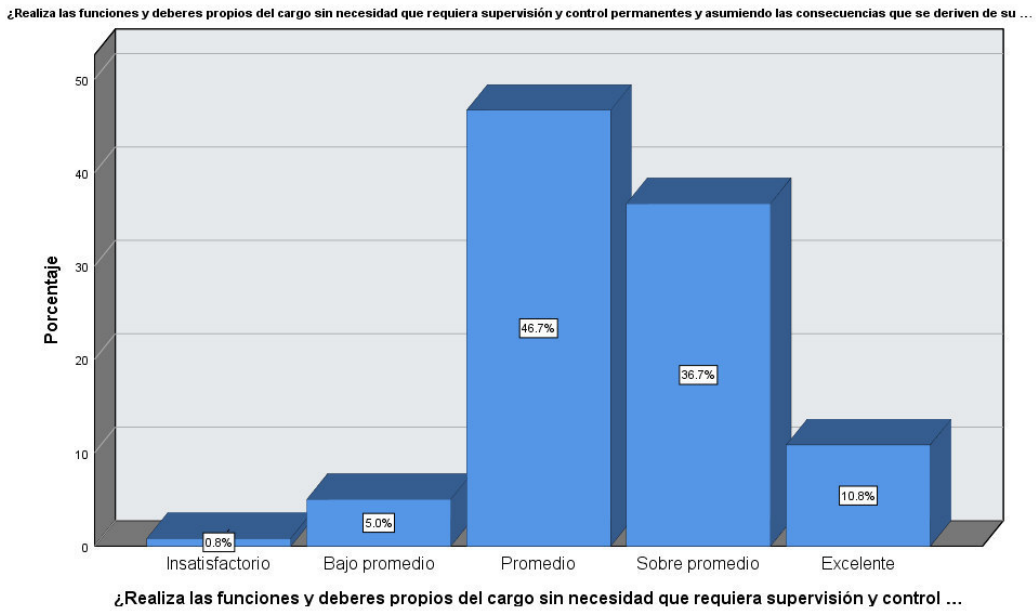
**Tabla 53**

*Funciones y deberes sin necesidad de supervisión*

| ¿Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin necesidad que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se deriven de su trabajo? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Insatisfactorio | 1 | 0.8 | 0.8 | 0.8 |
| | Bajo Promedio | 6 | 5.0 | 5.0 | 5.8 |
| | Promedio | 56 | 46.7 | 46.7 | 52.5 |
| | Sobre Promedio | 44 | 36.7 | 36.7 | 89.2 |
| | Excelente | 13 | 10.8 | 10.8 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 44**

*Funciones y deberes sin necesidad de supervisión*



**Interpretación 44:** En la Tabla 54, se presenta la frecuencia entre la relación cuantitativa entre tareas, actividades, trabajos realizados y los asignados. El 48.3% de los trabajadores de manera promedia cumplen con los trabajos asignados.

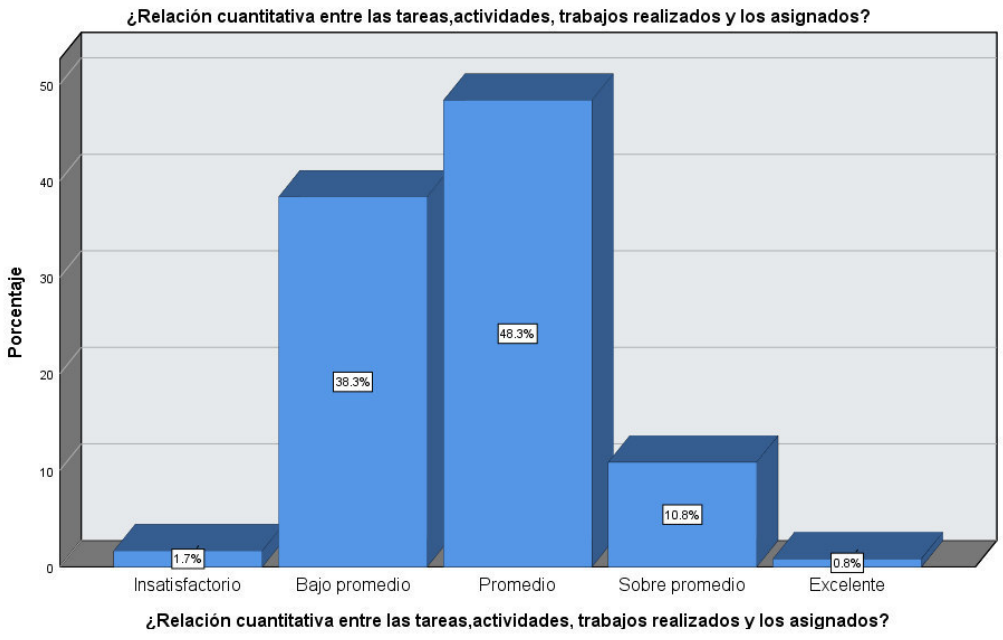
**Tabla 54**

*Relación cuantitativa entre tareas, actividades, trabajos realizados y asignados*

| ¿Relación cuantitativa entre las tareas, actividades, trabajos realizados y los asignados? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Insatisfactorio | 2 | 1.7 | 1.7 | 1.7 |
| | Bajo Promedio | 46 | 38.3 | 38.3 | 40.0 |
| | Promedio | 58 | 48.3 | 48.3 | 88.3 |
| | Sobre Promedio | 13 | 10.8 | 10.8 | 99.2 |
| | Excelente | 1 | 0.8 | 0.8 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 45**

*Relación cuantitativa entre tareas, actividades y trabajos asignados*



**Interpretación 45:** En la Tabla 55, se presenta la frecuencia en la que se cumplen las actividades y funciones del empleo aplicando destrezas. El 40.8% de los trabajadores de manera promedia cumplen las actividades y funciones del empleo aplicando destrezas.

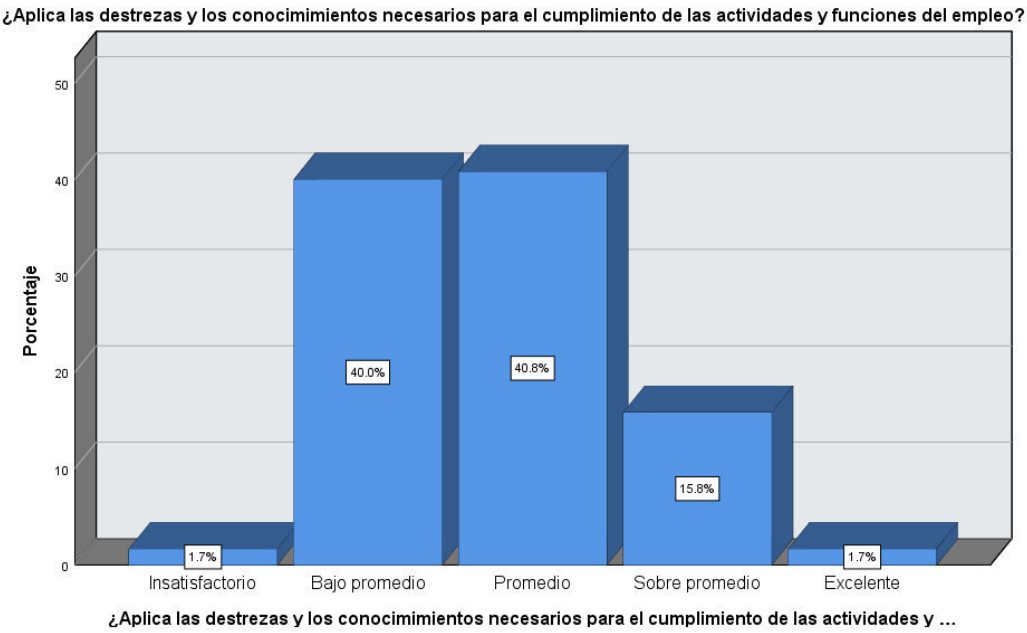
**Tabla 55**

*Cumplimiento de las actividades y funciones del empleo aplicando destrezas*

| ¿Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Insatisfactorio | 2 | 1.7 | 1.7 | 1.7 |
| | Bajo Promedio | 48 | 40.0 | 40.0 | 41.7 |
| | Promedio | 49 | 40.8 | 40.8 | 82.5 |
| | Sobre Promedio | 19 | 15.8 | 15.8 | 98.3 |
| | Excelente | 2 | 1.7 | 1.7 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 46**

*Cumplimiento de las actividades y funciones del empleo aplicando destrezas*



**Interpretación 46:** En la Tabla 56, se presenta la frecuencia en la que el trabajador demuestra sentido de pertenencia a la compañía. El 45.8 % de los trabajadores de manera promedio demuestra sentido de pertenencia a la compañía.

**Tabla 56**

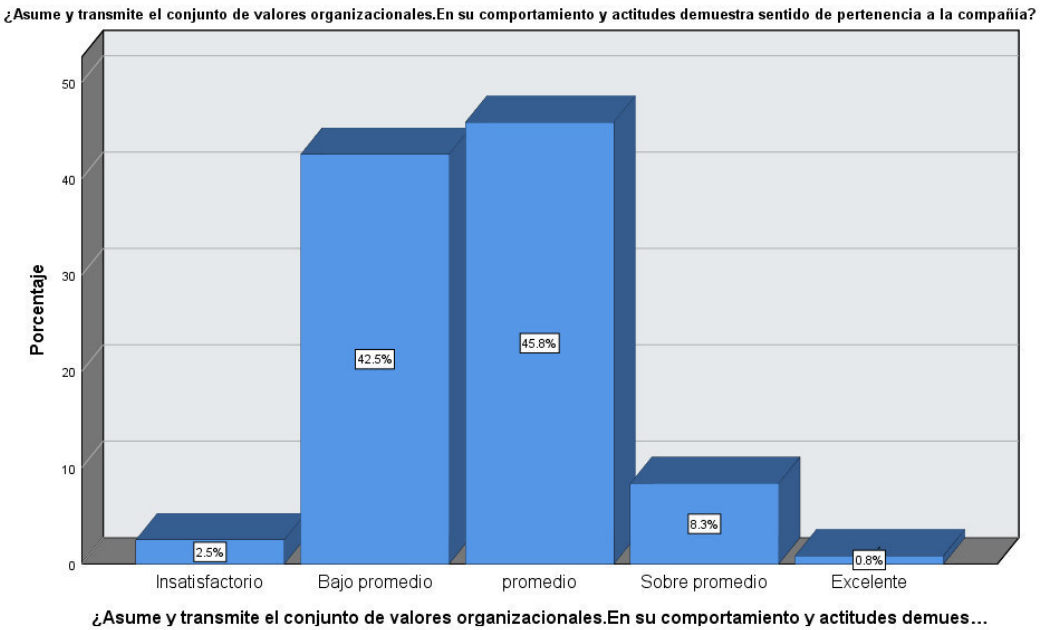
*Sentido de pertenencia a la compañía con comportamiento y actitudes*

**¿Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales? En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la compañía?**

| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
|---|---|---|---|---|---|
| Vál. | Insatisfactorio | 3 | 2.5 | 2.5 | 2.5 |
| | Bajo Promedio | 51 | 42.5 | 42.5 | 45.0 |
| | Promedio | 55 | 45.8 | 45.8 | 90.8 |
| | Sobre Promedio | 10 | 8.3 | 8.3 | 99.2 |
| | Excelente | 1 | 0.8 | 0.8 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 47**

*Sentido de pertenencia a la compañía con comportamiento y actitudes*



**Interpretación 47:** En la Tabla 57, se presenta la frecuencia en la que el trabajador se comunica con otros empleados y funcionarios propiciando un ambiente laboral cordial y donde prima el respeto. El 48.3% de los trabajadores de manera promedio mantiene comunicación con otros empleados y funcionarios propiciando un ambiente laboral cordial y donde prima el respeto.

**Tabla 57**

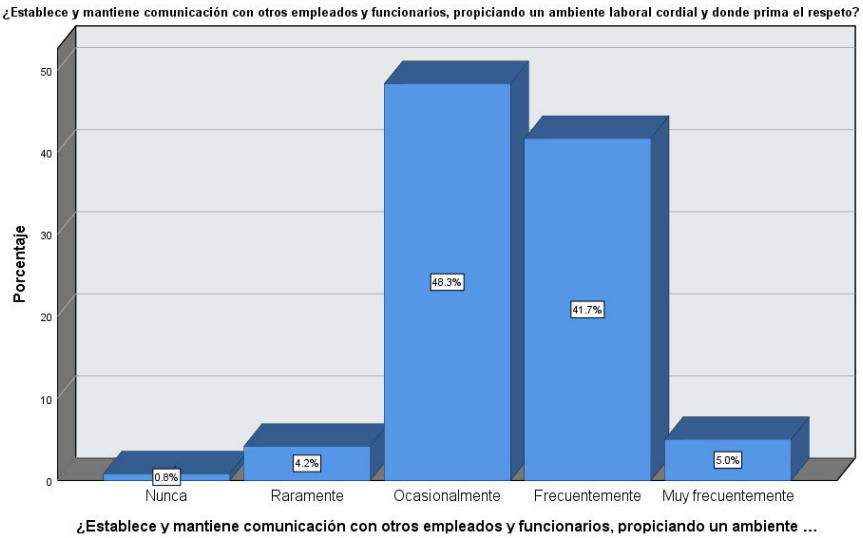
*Comunicación con otros empleados y funcionarios primando el respeto propiciando un ambiente laboral cordial*

**¿Establece y mantiene comunicación con otros empleados y funcionarios, propiciando un ambiente laboral cordial y donde prima el respeto?**

| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
|---|---|---|---|---|---|
| Vál. | Insatisfactorio | 1 | 0.8 | 0.8 | 0.8 |
| | Bajo Promedio | 5 | 4.2 | 4.2 | 5.0 |
| | Promedio | 58 | 48.3 | 48.3 | 53.3 |
| | Sobre Promedio | 50 | 41.7 | 41.7 | 95.0 |
| | Excelente | 6 | 5.0 | 5.0 | 100.0 |
| | Total | 120 | 98.4 | 100.0 | |

**Figura 48**

*Comunicación con otros empleados y funcionarios primando el respeto y propiciando un ambiente laboral cordial*



**Interpretación 48:** En la Tabla 58, se presenta la frecuencia en la que el empleado soluciona los contratiempos laborales y perfecciona los métodos de trabajo El 51.7% de los trabajadores de manera promedio se encargan de solucionar imprevistos en sus labores y también contribuyen a mejorar los procedimientos.

**Tabla 58**

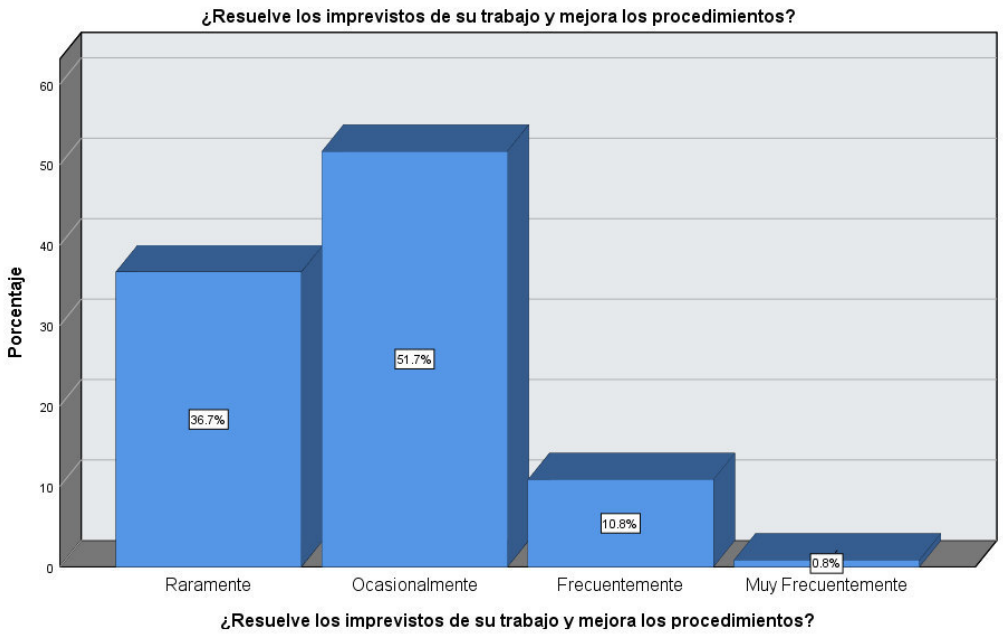
*Resolución de imprevistos de trabajo y mejora procedimientos*

**¿Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos?**

| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
|---|---|---|---|---|---|
| Vál. | Insatisfactorio | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | Bajo Promedio | 44 | 36.7 | 36.7 | 36.7 |
| | Promedio | 62 | 51.7 | 51.7 | 88.3 |
| | Sobre Promedio | 13 | 10.8 | 10.8 | 99.2 |
| | Excelente | 1 | 0.8 | 0.8 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 49**

*Resolución de imprevistos de trabajo y mejora procedimientos*



**Interpretación 49:** La Tabla 59 presenta con qué frecuencia el empleado genera credibilidad y confianza en la gestión de información y la realización de tareas. El 48.3% de los trabajadores encuestados piensa que la gestión de información y la realización de tareas se llevan a cabo en un entorno de confianza y credibilidad.

**Tabla 59**

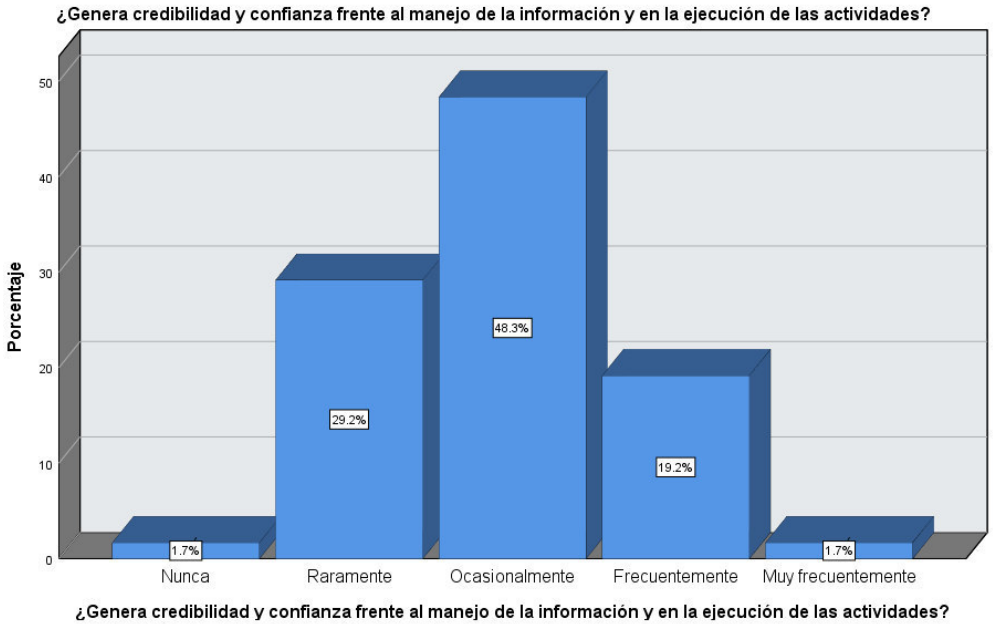
*Fiabilidad y confianza en la gestión de la información*

**¿Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de las actividades?**

| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
|---|---|---|---|---|---|
| Vál. | Insatisfactorio | 2 | 1.7 | 1.7 | 1.7 |
| | Bajo Promedio | 35 | 29.2 | 29.2 | 30.8 |
| | Promedio | 58 | 48.3 | 48.3 | 79.2 |
| | Sobre Promedio | 23 | 19.2 | 19.2 | 98.3 |
| | Excelente | 2 | 1.7 | 1.7 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 50**

*Fiabilidad y confianza en la gestión de la información*



**Interpretación 50:** En la Tabla 60, se presenta la frecuencia en la que el trabajador coopera en las tareas del área con sus compañeros y con su supervisor y en la ejecución de las actividades. El 59.2% de los trabajadores de manera promedio coopera con los compañeros y su supervisor en la realización de las tareas del área.

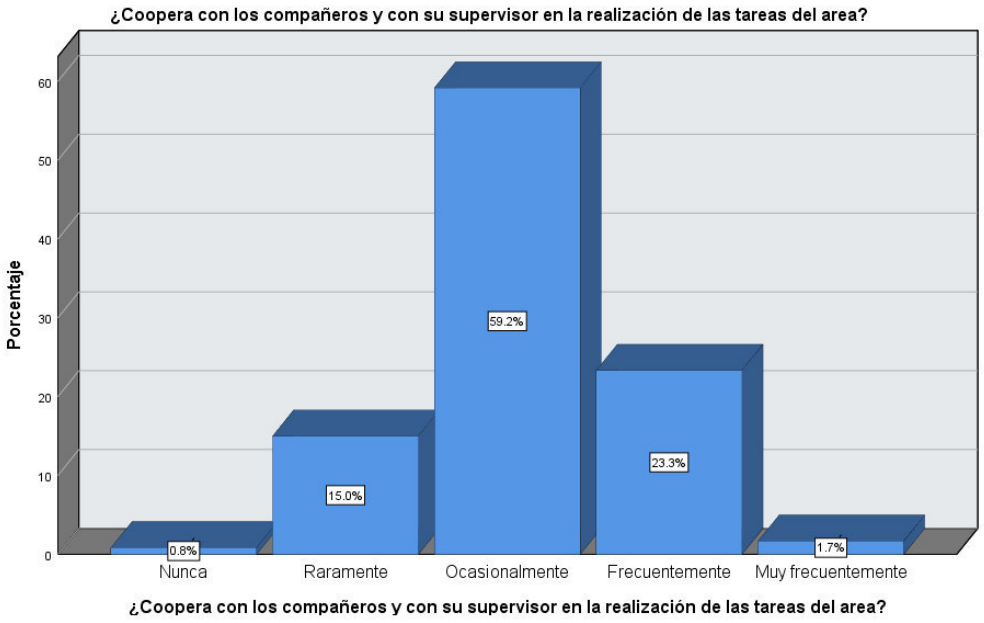
**Tabla 60**

*Cooperación en las tareas del área con sus compañeros y con su supervisor*

| ¿Coopera con los compañeros y con su supervisor en la realización de las tareas del área? | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frec. | Porc. | Porc. Vál. | Porc. Acum. |
| Vál. | Insatisfactorio | 1 | 0.8 | 0.8 | 0.8 |
| | Bajo Promedio | 18 | 15.0 | 15.0 | 15.8 |
| | Promedio | 71 | 59.2 | 59.2 | 75.0 |
| | Sobre Promedio | 28 | 23.3 | 23.3 | 98.3 |
| | Excelente | 2 | 1.7 | 1.7 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

**Figura 51**

*Coopera con los compañeros y con su supervisor en la realización de las tareas del área*



## 4.2. Pruebas de Hipótesis

Una condición previa para determinar la prueba de hipótesis es conocer la normalidad de la muestra, cuyas características se describen a continuación:

### 4.2.1. Prueba de Normalidad

El primer paso para analizar la correlación entre las dos variables fue seleccionar entre las pruebas de normalidad Kolmogórov-Smirnov o Shapiro-Wilk, con el fin de identificar el método más apropiado para evaluar la correlación. Debido al tamaño de la muestra de 120, se optó por utilizar la prueba de Kolmogórov - Smirnov. El resultado de esta prueba revela un nivel de significancia de 0.054 por el lado del clima organizacional, lo que confirma que los datos de este aspecto se ajustan a una distribución normal al superar el umbral de 0.05. En contraste, para el desempeño laboral, la prueba arroja un nivel de significancia de 0.016, indicando que los datos no cumplen con los criterios de normalidad al situarse por debajo de 0.05.

**Tabla 61**

*Prueba de Normalidad*

| Pruebas de normalidad | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Kolmogórov-Smirnov | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| ClimOrg | 0.081 | 120 | 0.054 | 0.991 | 120 | 0.580 |
| DesLab | 0.091 | 120 | 0.016 | 0.982 | 120 | 0.112 |
| a. Corrección de significación de Lilliefors | | | | | | |

Dado que se observan respuestas divergentes como resultado de las pruebas de normalidad, se infiere que el conjunto de datos no exhibe una

distribución normal. Por lo tanto, se procederá a realizar las validaciones utilizando el coeficiente de Spearman, empleando en los casos no paramétricos o no normales.

**Tabla 62**

*Equivalencias del coeficiente de correlación de Spearman*

| Valor de Rho | Interpretación (Correlación) |
|---|---|
| -1 | Negativa grande y perfecta |
| -0.9 a -0.99 | Negativa muy alta |
| -0.7 a -0.89 | Negativa alta |
| -0.4 a -0.69 | Negativa moderada |
| -0.2 a 0.39 | Negativa baja |
| -0.01 a -0.19 | Negativa muy baja |
| 0 | Nula |
| 0.01 a 0.19 | Positiva muy baja |
| 0.2 a 0.39 | Positiva baja |
| 0.4 a 0.69 | Positiva moderada |
| 0.7 a 0.89 | Positiva alta |
| 0.9 a 0.99 | Positiva muy alta |
| 1 | Positiva grande y perfecta |

Como se observa en la Tabla 62 la relación puede variar de ser una correlación negativa grade y perfecta a una correlación positiva grande y perfecta. Para ello se debe evaluar el valor de Rho o coeficiente de Spearman que da como resultado el software estadístico SPSS al correlacionar las variables.

Para verificar las hipótesis, se emplean estadísticas descriptivas y la evaluación del valor de Rho de Spearman(correlación), utilizando el programa de análisis estadístico SPSS versión 25.0, con la premisa de que:

Los criterios no paramétricos son los siguientes:

Si $p \geq 0.05$ se acepta la hipótesis nula

Si p < 0.05 se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa.

**H0:** Las variables no guardan relación entre sí.

**H1:** Las variables guardan relación entre sí.

### 4.2.2. *Comprobación de Hipótesis general*

**H0:** El clima organizacional no guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores en la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú durante el periodo 2021.

**H1:** El clima organizacional guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores en la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú durante el periodo 2021.

**Tabla 63**

*Correlación de Rho Spearman, hipótesis general*

| Correlaciones | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | ClimOrg | DesLab |
| Rho de Spearman | ClimOrg | Coeficiente de correlación | 1.000 | .953** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 120 | 120 |
| | DesLab | Coeficiente de correlación | .953** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | | N | 120 | 120 |

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

Se rechaza la hipótesis nula, puesto que el coeficiente de correlación obtenido es 0.953, lo cual denota una correlación positiva muy alta y una

significancia bilateral de 0.000, que al ser inferior de 0.05 confirma su validez. En consecuencia, es respaldada la hipótesis alternativa que afirma la existencia de una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores. Siendo esta correlación positiva muy alta.

### 4.2.3. *Comprobación de Hipótesis específica 1*

**H0:** El liderazgo no guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**H1:** El liderazgo guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**Tabla 64**

*Correlación de Rho Spearman Hipótesis específica 1*

| Correlaciones | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | Lidzgo | DesLab |
| Rho de Spearman | Lidzgo | Coeficiente de correlación | 1.000 | .722** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 120 | 120 |
| | DesLab | Coeficiente de correlación | .722** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | | N | 120 | 120 |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). | | | | |

Se rechaza la hipótesis nula, puesto que el coeficiente de correlación obtenido es 0.722, la cual denota una correlación positiva muy alta, y una

significancia bilateral de 0.000, que al ser inferior a 0.05 confirma su validez., En consecuencia, se respalda la hipótesis alternativa que afirma que el liderazgo guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores. Siendo esta correlación positiva alta.

### 4.2.4. *Comprobación de Hipótesis específica 2*

**H0:** La flexibilidad e innovación no guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**H1:** La flexibilidad e innovación guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**Tabla 65**

*Correlación de Rho Spearman Hipótesis específica 2*

| Correlaciones | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | FlexInnov | DesLab |
| Rho de Spearman | FlexInnov | Coeficiente de correlación | 1.000 | .630** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 120 | 120 |
| | DesLab | Coeficiente de correlación | .630** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | | N | 120 | 120 |

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

Se rechaza la hipótesis nula, puesto que el coeficiente de correlación obtenido es 0.630, lo cual denota una correlación positiva moderada, y una significancia bilateral de 0.000, que al ser inferior a 0.05 confirma su validez. En consecuencia, se respalda la hipótesis alternativa que afirma que la

flexibilidad e innovación guarda una relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores. Siendo esta correlación positiva moderada.

### 4.2.5. Comprobación de la Hipótesis específica 3

**H0:** La confianza no guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**H1:** La confianza guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**Tabla 66**

*Correlación de Rho Spearman. Hipótesis específica3*

| Correlaciones | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | DesLab | Cnfza |
| Rho de Spearman | DesLab | Coeficiente de correlación | 1.000 | .788** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 120 | 120 |
| | Cnfza | Coeficiente de correlación | .788** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | | N | 120 | 120 |

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

Se rechaza la hipótesis nula, puesto que el coeficiente de correlación obtenido es 0.788, lo cual denota una correlación positiva alta y una significancia bilateral de 0.000, que al ser inferior de 0.05, confirma su validez. En consecuencia, se respalda la hipótesis alternativa que afirma que la

confianza guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores. Siendo esta correlación positiva alta.

### 4.2.6. Comprobación de la Hipótesis específica 4

**H0:** La consideración no guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021

**H1:** La consideración guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021

**Tabla 67**

*Correlación de Rho Spearman. Hipótesis específica 4*

| Correlaciones | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | DesLab | Cons |
| Rho de Spearman | DesLab | Coeficiente de correlación | 1.000 | .852** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 120 | 120 |
| | Cons | Coeficiente de correlación | .852** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | | N | 120 | 120 |

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

Se rechaza la hipótesis nula, puesto que el coeficiente de correlación obtenido es 0.852, lo cual denota una correlación positiva alta y una significancia bilateral de 0.000, que al ser inferior de 0.05 confirma su validez.

En consecuencia, se respalda la hipótesis alternativa que afirma que la consideración guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores. Siendo esta correlación positiva alta.

### 4.2.7. Comprobación de la Hipótesis específica 5

**H0:** El interés por los nuevos trabajadores no guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**H1:** El interés por los nuevos trabajadores guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**Tabla 68**

*Correlación de Rho Spearman. Hipótesis específica 5*

| Correlaciones | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | DesLab | IntpNuev |
| Rho de Spearman | DesLab | Coeficiente de correlación | 1.000 | .809** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 120 | 120 |
| | IntpNuev | Coeficiente de correlación | .809** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | | N | 120 | 120 |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). | | | | |

Se rechaza la hipótesis nula, puesto que el coeficiente de correlación obtenido es de 0.809, lo cual denota una correlación positiva alta y una significancia bilateral de 0.000, que al ser inferior a 0.05, confirma su validez. En consecuencia, se respalda la hipótesis alternativa que afirma el interés por

los nuevos trabajadores guarda una relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores. Siendo esta correlación positiva alta.

### 4.2.8. Comprobación de la Hipótesis específica 6

**H0:** La estructura organizacional no guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**H1:** La estructura organizacional guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**Tabla 69**

*Correlación de Rho Spearman. Hipótesis específica 6*

| Correlaciones | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | DesLab | EstrOrg |
| Rho de Spearman | DesLab | Coeficiente de correlación | 1.000 | .715** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 120 | 120 |
| | EstrOrg | Coeficiente de correlación | .715** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | | N | 120 | 120 |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). | | | | |

Se rechaza la hipótesis nula, puesto que el coeficiente de correlación obtenido es 0.715, lo cual denota una correlación positiva alta y una significancia bilateral de 0.000, que al ser inferior a 0.05, confirma su validez. En consecuencia, se respalda la hipótesis alternativa que afirma que la estructura organizacional guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores. Siendo esta correlación positiva alta.

### 4.2.9. Comprobación de la Hipótesis específica 7

**H0:** La recompensa no guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**H1:** La recompensa guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**Tabla 70**

*Correlación de Rho Spearman. Hipótesis específica7*

**Correlaciones**

| | | | DesLab | Rcpnsa |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | DesLab | Coeficiente de correlación | 1.000 | .593** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 120 | 120 |
| | Rcpnsa | Coeficiente de correlación | .593** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | | N | 120 | 120 |

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

Se rechaza la hipótesis nula puesto que el coeficiente de correlación obtenido es de 0.593, lo cual denota una correlación positiva moderada y una significancia bilateral de 0.000, que al ser inferior de 0.05, confirma su validez. En consecuencia, se respalda la hipótesis alternativa que afirma que la recompensa guarda relación directa con el desempeño laboral. Siendo esta correlación positiva moderada.

### 4.2.10. Comprobación de la Hipótesis específica 8

**H0:** La claridad organizacional no guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**H1:** La claridad organizacional guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**Tabla 71**

*Correlación de Rho Spearman Hipótesis específica 8*

| Correlaciones | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | DesLab | ClariOrg |
| Rho de Spearman | DesLab | Coeficiente de correlación | 1.000 | .757** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 120 | 120 |
| | ClariOrg | Coeficiente de correlación | .757** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | | N | 120 | 120 |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). | | | | |

Se rechaza la hipótesis nula, puesto que el coeficiente de correlación obtenido es 0.757. lo cual denota una correlación positiva alta y una significancia bilateral de 0.000, que al ser inferior a 0.05 confirma su validez. En consecuencia, se respalda la hipótesis alternativa que afirma que la claridad organizacional guarda relación directa con el desempeño laboral. Siendo esta correlación positiva alta.

### 4.2.11. Comprobación de la Hipótesis específica 9

**H0:** El conflicto y cooperación no guardan relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**H1:** El conflicto y cooperación guardan relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**Tabla 72**

*Correlación de Rho Spearman Hipótesis específica 9*

| Correlaciones | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | DesLab | ConfCoop |
| Rho de Spearman | DesLab | Coeficiente de correlación | 1.000 | .552** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 120 | 120 |
| | ConfCoop | Coeficiente de correlación | .552** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | | N | 120 | 120 |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). | | | | |

Se rechaza la hipótesis nula, puesto que el coeficiente de correlación obtenido es 0.552, lo cual denota una correlación positiva moderada y una significancia bilateral 0.000, que al ser inferior de 0.05, confirma su validez. En consecuencia, se respalda la hipótesis alternativa que afirma que el

conflicto y la cooperación guardan relación directa con el desempeño laboral. Siendo esta correlación positiva moderada.

### *4.2.12. Comprobación de la Hipótesis específica 10*

**H0:** El reconocimiento y la retroalimentación no guardan relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**H1:** El reconocimiento y la retroalimentación guardan relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.

**Tabla 73**

*Correlación de Rho Spearman. Hipótesis específica 10*

| Correlaciones | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | DesLab | ReconRetro |
| Rho de Spearman | DesLab | Coeficiente de correlación | 1.000 | .867** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 120 | 120 |
| | ReconRetro | Coeficiente de correlación | .867** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | | N | 120 | 120 |

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

Se rechaza la hipótesis nula, puesto que el coeficiente de correlación es 0.867, lo cual denota una correlación positiva alta y una significancia bilateral de 0.000, que al ser inferior de 0.05, confirma su validez. En consecuencia, se respalda la hipótesis alternativa que afirma que el

reconocimiento y la retroalimentación guardan relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores. Siendo esta correlación positiva alta.

### 4.3. Presentación de resultados

- H: El clima organizacional guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores en la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú durante el periodo 2021.Siendo esta correlación positiva muy alta.

- HE1: El liderazgo guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.Siendo esta correlación positiva muy alta.

- HE2: La flexibilidad e innovación guardan relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.Siendo esta correlación positiva moderada.

- HE3: La confianza guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021. Siendo esta correlación positiva alta.

- HE4: La consideración guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera

Shougang Hierro Perú en el periodo 2021. Siendo esta correlación positiva alta.

- HE5: El interés por los nuevos trabajadores guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.Siendo esta correlación positiva alta.

- HE6: La estructura organizacional guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.Siendo esta correlación positiva alta.

- HE7: La recompensa guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.Siendo esta correlación positiva moderada.

- HE8: La claridad organizacional guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.Siendo esta correlación positiva alta.

- HE9: El conflicto y la cooperación guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la

empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021. Siendo esta correlación positiva moderada.

- HE10: El reconocimiento y la retroalimentación guarda relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.Siendo esta correlación positiva alta.

## 4.4. Discusión de resultados

El éxito de una organización se da cuando los trabajadores logran el mejor de los desempeños posibles, puesto que estos definen el éxito de la organización. Por lo mismo es sumamente importante garantizar un buen clima organizacional para los colaboradores.

Diversas investigaciones, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, consideraron ambas variables, tanto de clima organizacional, como del desempeño laboral. A nivel nacional, un ejemplo es el estudio llevado a cabo por (Ruiz N., 2021), que enfocó su investigación en el clima laboral del Hospital Luis Heysen Inchaustegi - ESSALUD, en Lambayeque - Perú y su influencia en el desempeño de los servidores civiles. De manera similar a la presente investigación. A través de la prueba Tau b de Kendall se obtiene un valor de significancia p = 0,005 =< 0,05, determinando la existencia de una relación positiva entre el ambiente de trabajo y el rendimiento laboral.

Otro estudio a nivel nacional fue realizado por (Collas, 2019), quien enfocó su estudio en determinar la relación entre el clima organizacional en las Fiscalías Penales en el Ministerio Público de Huancayo con el desempeño laboral. A través de la prueba de Spearman se obtiene un Rho = 0.682 con *p* = 0,005 =< 0,05, confirmando que entre el clima organizacional y el desempeño laboral existe una relación positiva.

Dentro del contexto de investigaciones a nivel internacional, se resalta la investigación realizada por (Palacios, 2019) en Ecuador, donde se estudió la correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en la administración de salud de Manabí. A través de prueba de correlación de Spearman se obtiene Rho = 0.682 con *p* = 0,000 =< 0,05 se concluye que ambas variables se relacionan de manera positiva significativa.

Otro estudio a nivel internacional es el realizado por (Zans, 2017), el cual también investiga el grado en el que el desempeño se correlaciona con el clima organizacional en Matagalpa y el clima organizacional. Con una correlación de Spearman se obtiene Rho = 0.785 con *p* = 0,000 =< 0,05. Este estudio confirma una correlación directa significativa positiva para ambas variables.

En el presente estudio, se logra establecer que el clima organizacional se correlaciona de manera directa y positiva con el rendimiento laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú. Para llegar a esta conclusión, se evaluaron diez dimensiones

correspondientes a la variable clima organizacional. Un primer objetivo específico consistió en analizar la conexión que tiene el liderazgo con el desempeño laboral de los trabajadores en la Zona Nueva de la empresa, revelando un nivel de correlación positiva elevada, con un coeficiente de correlación de 0.722 y una significancia de 0.000, que es inferior a 0.05.

El segundo objetivo específico tenía como propósito examinar la conexión que tiene la flexibilidad e innovación con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú. Este análisis reveló una correlación positiva de grado moderado, con un coeficiente de correlación de 0.630 y una significancia de 0.000, que es inferior a 0.05.

El tercer objetivo específico buscaba analizar la conexión que tiene la confianza con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú. Este análisis reveló una correlación positiva de grado elevado, demostrada por un coeficiente de correlación de 0.788 y una significancia de 0.000, inferior a 0.05.

El cuarto objetivo específico buscaba analizar la conexión que tiene la consideración con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú. Este análisis reveló una correlación positiva de grado elevado, demostrada por un coeficiente de correlación de 0.852 y una significancia de 0.000, inferior a 0.05.

El quinto objetivo específico buscaba analizar la conexión que tiene el interés por los nuevos trabajadores con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú. Este análisis reveló una correlación positiva elevada, demostrada por un coeficiente de correlación de 0.809 y una significancia de 0.000, inferior a 0.05.

El sexto objetivo específico buscaba analizar la conexión que tiene la estructura organizacional con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú. Este análisis reveló una correlación positiva elevada, demostrada por un coeficiente de correlación de 0.715 y una significancia de 0.000, inferior a 0.05.

El séptimo objetivo específico buscaba analizar la conexión que tiene la recompensa con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú. Este análisis reveló una correlación positiva de nivel moderado, demostrada por un coeficiente de correlación de 0.593 y una significancia de 0.000, inferior a 0.05.

El octavo objetivo específico buscaba analizar la conexión que tiene la claridad organizacional con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú. Este análisis reveló una correlación positiva elevada, demostrada por un coeficiente de correlación de 0.757 y una significancia de 0.000, inferior a 0.05.

El noveno objetivo específico buscaba analizar la conexión que tiene el conflicto y la cooperación con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú. Este análisis reveló una correlación positiva de nivel moderado, demostrada por un coeficiente de correlación de 0.552 y una significancia de 0.000, inferior a 0.05.

Finalmente, el décimo objetivo específico consistía en demostrar la relación que tiene el reconocimiento y la retroalimentación con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú. Este análisis reveló una correlación positiva elevada, demostrada por un coeficiente de correlación de 0.867 y una significancia 0.000, inferior a 0.05.

El clima organizacional guarda relación muy significativa con el desempeño laboral de los empleados de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú, por consiguiente, una mejora en el clima organizacional traerá un mayor rendimiento de los colaboradores que conforman la organización.

## CONCLUSIONES

- **Con respecto al objetivo general:**

**Determinar en qué medida el clima organizacional se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.**

Basándonos en los datos recabados de las encuestas, se infiere que el clima organizacional guarda correlación con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang.

La correlación alcanza un valor de 0,953, siendo esta positiva muy alta. Con un valor de significancia de 0,00, lo cual es inferior a 0,05 e incluso inferior a 0,01. Esto confirma la validez de la correlación establecida previamente. En consecuencia, la hipótesis alternativa, que sugiere que hay una correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados, ha sido respaldada.

En consecuencia, se deduce que tener un buen clima organizacional contribuirá positivamente al desempeño laboral.

- **Con respecto al primer objetivo específico:**

**Determinar en qué medida el liderazgo se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.**

Basándonos en los datos recabados de las encuestas, se infiere que el liderazgo guarda correlación con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang.

La correlación alcanza un valor de 0,722, siendo esta positiva alta. Con un valor de significancia de 0,00, lo cual es inferior a 0,05 e incluso inferior a 0,01. Esto confirma la validez de la correlación establecida previamente. En consecuencia, la hipótesis alternativa, que sugiere que hay una correlación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los empleados, ha sido respaldada.

En consecuencia, se deduce que la existencia de liderazgo contribuirá positivamente al desempeño laboral.

- **Con respecto al segundo objetivo específico:**

**Determinar de en qué medida la flexibilidad e innovación se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.**

Basándonos en los datos recabados de las encuestas, se infiere que la flexibilidad e innovación guarda correlación con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang.

La correlación alcanza un valor de 0,630, siendo esta positiva moderada. Con un valor de significancia de 0,00, lo cual es inferior a 0,05 e incluso inferior a 0,01. Esto confirma la validez de la correlación establecida previamente. En consecuencia, la hipótesis alternativa, que sugiere que hay una correlación significativa entre la flexibilidad e innovación y el desempeño laboral de los empleados, ha sido respaldada.

En consecuencia, se deduce que mejorar la flexibilidad e innovación contribuirá positivamente al desempeño laboral.

- **Con respecto al tercer objetivo específico:**

**Determinar en qué medida la confianza se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.**

Basándonos en los datos recabados de las encuestas, se infiere que la confianza guarda correlación con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang.

La correlación alcanza un valor de 0,788, siendo esta positiva alta. Con un valor de significancia de 0,00, lo cual es inferior a 0,05 e incluso inferior a 0,01. Esto confirma la validez de la correlación establecida previamente. En consecuencia, la hipótesis alternativa, que sugiere que hay correlación significativa entre la confianza y el desempeño laboral de los empleados, ha sido respaldada.

En consecuencia, se deduce que la confianza contribuirá positivamente al desempeño laboral.

- **Con respecto al cuarto objetivo específico:**

**Determinar en qué medida la consideración se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.**

Basándonos en los datos recabados de las encuestas, se infiere que la consideración guarda correlación con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang.

La correlación alcanza un valor de 0,852, siendo esta positiva alta. Con un valor de significancia de 0,00, lo cual es inferior a 0,05 e incluso inferior a 0,01. Esto confirma la validez de la correlación establecida previamente. En consecuencia, la hipótesis alternativa, que sugiere que hay correlación significativa entre la consideración y el desempeño laboral de los empleados, ha sido respaldada.

Por consiguiente, se deduce que si la empresa muestra consideración con sus empleados contribuirá positivamente al desempeño laboral.

- **Con respecto al quinto objetivo específico:**

**Determinar en qué medida el interés por los nuevos trabajadores se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.**

Basándonos en los datos recabados de las encuestas, se infiere que el interés por los nuevos trabajadores guarda correlación con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang.

La correlación alcanza un valor de 0,809, siendo esta positiva alta, Con un valor de significancia de 0,00, lo cual es inferior a 0,05 e incluso inferior a 0,01. Esto confirma la validez de la correlación establecida previamente. En consecuencia, la hipótesis alternativa, que sugiere que hay una correlación significativa entre el interés por los nuevos trabajadores y el desempeño laboral ha sido respaldada.

Por consiguiente, se deduce que el hecho de que la empresa evidencie interés por los nuevos trabajadores contribuirá positivamente al desempeño laboral.

- **Con respecto al sexto objetivo específico:**

**Determinar en qué medida la estructura organizacional se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.**

Basándonos en los datos recabados de las encuestas, se infiere que la estructura organizacional guarda correlación con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang.

La correlación alcanza un valor de 0,715, siendo esta positiva alta. Con un valor de significancia de 0,00, lo cual es inferior a 0,05 e incluso inferior a 0,01. Esto confirma la validez de la correlación establecida previamente. En consecuencia, la hipótesis alternativa que sugiere que hay una correlación significativa entre la estructura organizacional y el desempeño laboral, ha sido respaldada.

Por consiguiente, se deduce que tener una buena estructura organizacional contribuirá positivamente al desempeño laboral.

- **Con respecto al séptimo objetivo específico:**

**Determinar en qué medida la recompensa se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.**

Basándonos en los datos recabados de las encuestas, se infiere que la recompensa guarda correlación con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang.

La correlación alcanza un valor de 0,593, siendo esta positiva moderada. Con un valor de significancia de 0,00, lo cual es inferior a 0,05 e incluso inferior a 0,01. Esto confirma la validez de la correlación establecida

previamente. En consecuencia, la hipótesis alternativa que sugiere que hay una correlación significativa entre la recompensa y el desempeño laboral, ha sido respaldada.

Por consiguiente, se deduce que la recompensa contribuirá de manera positivamente moderada al desempeño laboral.

- **Con respecto al octavo objetivo específico:**

**Determinar en qué medida la claridad organizacional se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.**

Basándonos en los datos recabados de las encuestas, se infiere que la claridad organizacional guarda correlación con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang.

La correlación alcanza un valor de 0,757, siendo esta positiva alta. Con un valor de significancia de 0,00, lo cual es inferior a 0,05 e incluso inferior a 0,01. Esto confirma la validez de la correlación establecida previamente. En consecuencia, la hipótesis alternativa que sugiere que hay una correlación significativa entre la claridad organizacional y el desempeño laboral, ha sido respaldada.

Por consiguiente, se deduce que tener claridad organizacional contribuirá positivamente al desempeño laboral.

- **Con respecto al noveno objetivo específico:**

**Determinar en qué medida el conflicto y cooperación se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.**

Basándonos en los datos recabados de las encuestas, se infiere que el conflicto y la cooperación guarda correlación con el desempeño laboral de los empleados en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang.

La correlación alcanza un valor de 0,552, siendo esta positiva moderada. Con un valor de significancia de 0,00, lo cual es inferior a 0,05 e incluso inferior a 0,01. Esto confirma la validez de la correlación establecida previamente. En consecuencia, la hipótesis alternativa que sugiere que hay una correlación significativa entre el conflicto y el desempeño laboral de los empleados, ha sido respaldada.

Por lo consiguiente, se deduce que mejorar la gestión de conflictos y fomentar la cooperación contribuirá positivamente al desempeño laboral.

- **Con respecto al décimo objetivo específico:**

**Determinar en qué medida el reconocimiento y la retroalimentación se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021.**

A partir de los datos obtenidos de las encuestas, podemos inferir que hay una relación entre el reconocimiento y la retroalimentación con el

rendimiento laboral de los colaboradores en la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang.

La correlación alcanza un valor de 0,867, positiva elevada. Con un valor de significancia de 0,00, lo cual es inferior a 0,05 e incluso inferior a 0,01. Esto confirma la validez de la correlación establecida previamente. En consecuencia, la hipótesis alternativa que sugiere que hay una correlación significativa entre el reconocimiento y la retroalimentación con el desempeño laboral de los empleados, ha sido respaldada.

Por consiguiente, se deduce que el reconocimiento y la retroalimentación tendrán un impacto favorable en el desempeño en el trabajo.

## RECOMENDACIONES

1. Habiéndose probado que la relación entre clima organizacional y desempeño de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa se relaciona de manera positiva y muy alta, Shougang debe priorizar todas las iniciativas destinadas a mejorar el entorno laboral dentro de la empresa para impulsar el rendimiento de sus empleados y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

2. Se requiere desarrollar el capital humano, el cual debe ser atendido según los resultados de las evaluaciones de desempeño, buscando la satisfacción personal y profesional de los trabajadores.

3. Se recomienda dar una retroalimentación de las evaluaciones de desempeño que permita al colaborador conocer las oportunidades de mejoras y establecer junto a su supervisor inmediato un plan para poder cumplir con los objetivos suscritos.

4. Es necesario trabajar en estrategias que permitan que el colaborador pueda identificarse con la empresa, de esa manera hacer que el objetivo grupal de la empresa pueda convertirse en el objetivo individual de cada colaborador.

5. Identificar el adecuado puesto de trabajo de cada profesional, para que se pueda explotar al máximo cada una de sus habilidades en bien de la empresa y del colaborador.

6. Un buen liderazgo con toma de decisiones acertadas, en la que se conduzca el grupo con una influencia positiva es determinante para explotar las cualidades del personal a beneficio de la empresa. Por lo mismo se recomienda trabajar en el perfil de los supervisores para que pueda hacer una buena labor de gestión del personal puesto que ellos son la primera cara visible de la empresa frente a los trabajadores.

7. Un factor muy importante para el desarrollo de los trabajadores es la claridad organizacional, este factor es el motivo de renuncias de trabajadores por no tener clara la idea de cómo hacer las cosas, sin una dirección exacta por parte de sus supervisores y por parte de la empresa. Evitar de esta manera ansiedad en las personas, evitar la alta rotación y pérdida de tiempo.

8. El reconocimiento y retroalimentación es muy importante para que el trabajador pueda encontrar ese incentivo para poder seguir haciendo bien las cosas o en su defecto que pueda saber las oportunidades de mejora que tenga por trabajar. Cuanto más se pula al personal más productivo para la empresa.

9. Dejar que el trabajador participe con sus ideas abiertamente es fundamental para que el trabajador pueda presentar iniciativas, se recomienda ser tolerante y flexible con las ideas. Desarrollar un ambiente de confianza en el que todos podamos aprender del otro contribuye a que el trabajador se desenvuelva en el grupo de trabajo.

10. Se recomienda implementar una política de recompensas en la empresa, la dedicación y el compromiso por parte de los trabajadores tiene que ser premiado. El premio es el mejor incentivo para seguir haciendo bien las cosas y es una invitación para que el resto de equipo trabaje también para merecerlo.

11. Implementar un mecanismo de solución de conflictos, toda organización tiene sus conflictos. Trabajar como medida preventiva las relaciones interpersonales y cada vez que se presenten llegar a cerrarlo completamente, sin opción a dejar nada abierto para que vuelva a suceder. Fomentar un ambiente de tolerancia y respeto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Angulo, J. (2013). *Cultura Organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas* [Tesis de Doctorado, Universidad de Valladolid]. http://uvadoc.uva.es/handle/10324/4068

Apaza, M. (2018). *Percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. Perú*[Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Antiplano]. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/8130/Marleny_Apaza_Miranda.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bass, B., Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications

Bardales, A. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015*[Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1003/bardales_pv.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bardales, V. (2015). *El clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local –Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015. Juanjui,Perú*[Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1003/bardales_pv.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bernal, Pedraza y Sanchez. (2015). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud : Diseño de un modelo teórico.* Estudios Gerenciales, Editorial Elsevier Doyma, http://bit.ly/2kp2V7d

Bobadilla, C. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo*[Tesis de Maestría, Universidad del Centro del Perú]. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNCP_dd68a1476ca50d32c5961c9b2c1d42c2/Details

Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas.

Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Pearson Educación.

Campos,J. (2010). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño académico de los docentes de los centros educativos de educación básica alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres*[Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/2405

Casado, L y Prat, T. (2010). *El mapa del conflicto: Prevenir y afrontar los conflictos*. Profit Editorial.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos 5ª Edición*. Editorial Nomos S.A.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional 2a Ed La dinámica del éxito de las Organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos,8va edición. Mexico DC,Mexico*. The McGraw-Hill.

Cevallos, H. (2010). *Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*, *Tacna 2010*[Tesis de Maestría, Universidad Nacional

Jorge Basadre Grohmann].

http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/778

Collas, F. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral en las Fiscalías Penales del ministerio Público de Huancayo*[Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática].

http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/26/COLLAS_FREDDY.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Davis , K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill.

Forehand G.A., Gilmer B. (1964). *Environmental Variation in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin.

Fuquen, M. (2003). *Los conflictos y las formas alternativas de resolución.* Redalyc.

Gallegos,F. (2016). *Clima organizacional y con el desempeño laboral de los servicios de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa*[Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustin].

https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3261554

García y Segura. (2014). *El Clima Organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay - 2013*[Tesis de Maestría, Universidad Catolica Sedes Sapientiae].

https://repositorio.ucss.edu.pe/handle/20.500.14095/190

Garcia, M. (s.f.). *Clima Organizacional y su diagnóstico*. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle,

https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf

Gellerman, S. (1963). *Motivation and productivity*. Amacom.

Gomez, S. (2012). *Metodología de la investigación. Red Tercer Milenio.*

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica.* Editorial Brujas.

Gonzales, M. (2019). *Evaluación del clima laboral y su incidencia en el desempeño de los docentes en las unidades educativas privadas de la ciudad de Guayaquil*[Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13190/1/T-UCSG-POS-MAE-235.pdf

Guerrero, B. (1996). *Evaluación de desempeño. Mas alla del Ritual*. Carta Administrativa.

Halpin, & Crofts. (1963). *The organizational climate of schools.* University Press.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta edicion.* Mc Graw Hill Education.

Jaime,P y Araujo,Y. (2007). *Clima y Cultura organizacional.* Open Journal of Business and Management. https://www.scirp.org/(S(351jmbntv-nsjt1aadkposzje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=3103820

Litwin G. Y Stinger H. (1978). *Organizational climate*. Simon & Schuster

Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano,2da edición.* Cengage Learning.

Mainegra, J. y Sampedro, B. (2012). *Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud.* Revista científica Dominio de las Ciencias. file:///D:/Mis%20Documentos/Downloads/common.file.namingpattern.pdf

Mallma, J. (2023). *Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral en una empresa minera caso Shougang.* Revista Gestión en el Tercer Milenio.

Maslow, A. (1943).*Teoria de la motivacion humana de Maslow*. McGraw-Hill.

Meléndez, R. (2015). *"Relación entre el Clima Organizacional y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013-2014"* [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Equinoccial]. https://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/12805/59269_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Melián, V. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad*[Tesis de Doctorado, Universidad de Valencia ]. https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1&isAllowed=y

Montoya, M. (2015). *Gestión de la Innovación: efectos del clima de innovación de las empresas en el desempeño y compromiso de los trabajadores*[Tesis de Doctorado, Universidad Politecnica de Catalunya]. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/95977/TMFMR1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pacheco, H. (2017). *Modelo de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en las PYMES hoteleras de Riobamba*[Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6880

Palacios, D. (2019). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí – Ecuador*[Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/10989

Pastor, A. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos.*

[Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf

Pastrana-Falcón. (2017). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - sede San Miguel – Lima*[Tesis de Maestría, Universidad de Piura]. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3012/MAE_EDUC_349-L.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Peiró,J. (1999). *Desencadenantes del estrés laboral.* Pirámide.

Pelaes, O. (2010). *Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en una Empresa de Servicios Telefónicos*[Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/1140

Pérez, N y Rivera, P. (2013). *El Clima Organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013*[Tesis de Maestría, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana]. https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/3810/Nestor_Tesis_Maestria_2015.pdf?sequence=1

Pérez, E. y Rivera, P. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonia peruana, período 2013* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana]. https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/3810/Nestor_Tesis_Maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez, Y. (2012). *Relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Red N°01 Pachacútec - Ventanilla*[Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/7b3092a8-34d5-4859-8025-6986a7259604

Pérez, A. (2009). *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera* [Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional].

Peters, T. y Waterman, R. (1994). *En busca de la excelencia.* Folio.

Popper, M, and Zakkai, E. (1994). *Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conductive to their Predominance*. MCB UP Limited.

Pritchard, R y Karasick, B (1978). *Organizational Behavior and Human Performance.*

Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago.* Revista Negotium. http://bit.ly/1wYDOZw.

Ramírez, R. (2013). *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*[Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Madrid]. *https://repositorio.uam.es/handle/10486/13039*

Ramirez, Y. (2017). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima* [Tesis de Maestría, Universidad Ricardo Palma]. https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1505/YVRAM%c3%8dREZO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez, R. (2016). *El Clima Organizacional y Desempeño Docente en la Universidad*[Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/5177

Ruiz, N. (2021). *Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Inchaustegi - ESSALUD, Lambayeque - Perú, 2019.* Lima[Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2912/RuizNils_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ruiz, R. (2007). *El método científico y sus etapas.* Universidad Autonoma Benito Juarez de Oaxaca.

Santamaria, J. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A*[Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolivar]. https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf

Segura, G. (2014). *Clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas de distrito de Cajay - 2013*[Tesis de Maestría, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/190/Garcia_Segura_tesis_maestria_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.* Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

SHP, M. (2020). *Memoria Anual Año 2019.* Ministerio de Energía y Minas.

SHP, W. (2020). *Nuestra Empresa*. https://www.shougang.com.pe/empresa.htm

Robbins,S and Judge,T. (2009). *Comportamiento Organizacional Décima Tercera Edición*. PEARSON, Prentice Hall.

Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (1994). *Administración (sexta edición)*. Pearson Education.

Reichers A and Schneider B (1990). *Climate and culture an evolution contructs*. *En Schneider, B. (ed).* Jossey-Bass.

UNMSM. (2019). *Resolución de decanato No.01164-D-FCA-2019.* Facultad de Ciencias Administrativas-Decanato.

Vallejo, D. (2017). Empleo, personas y organizaciones. Cambios y transformaciones. Madrid: Pirámide

Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales.*

Vera, L. (2017). *El impacto del clima organizacional en la satisfacción y compromiso laboral en una Empresa del Ramo Ferroviario*[Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de San Luis de Potosi]. https://ninive.uaslp.mx/xmlui/bitstream/handle/i/4064/MAD1ICO01016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administracion de los recursos humanos, el capital humano de las empresas.* McGraw Hill.

Zans, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*[Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf

# ANEXOS

## DEFINICION CONCEPTUAL

**Variable X: Clima organizacional**

**Definición conceptual**: es un conjunto de características que describen una organización y que le distingue de otras y que son relativamente estables en el tiempo, e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización (Brunet, 1987, p. 17).

**Definición operacional**: son las percepciones compartidas por los miembros de una organización en relación a una serie de características de la empresa que afectan su trabajo y compromiso laboral.

| Dimensiones | Indicadores | Instrumento |
|---|---|---|
| **Liderazgo** | Toma de decisiones<br>Conducción del grupo<br>Influencia a los demás | Encuesta sobre Clima Organizacional |
| **Flexibilidad e innovación** | Toma decisiones individuales<br>Presentación de iniciativas<br>Acepta delegación | |
| **Confianza** | Colaboración desinteresada<br>Identificación con la empresa<br>Apoyo permanente | |
| **Consideración** | Respaldo a la empresa<br>Sentimiento de pertenencia | |
| **Interés por los nuevos trabajadores** | Permanencia laboral<br>Renuncias en un trimestre | |
| **Estructura organizacional** | Comunicación asertiva<br>Cumplimiento de procedimientos | |
| **Recompensa** | Satisfacción salarial | |
| **Claridad organizacional** | Claridad en las tareas<br>Tiempo de ejecución de tareas | |
| **Conflicto y cooperación** | Reclamos<br>Recursos materiales<br>Conflictos interpersonales | |
| **Reconocimiento y retroalimentación** | Premios<br>Felicitaciones<br>Actividades sociales | |

**Fig 1.** Definición conceptual variable independiente X.

| Variable Y: Desempeño laboral | | | |
|---|---|---|---|
| **Definición conceptua**l: es el proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumento o asensos y se detecta a los que requieren mayor capacitación (Stoner, Freeman y Gilbert, 2017, p. 434).<br>**Definición operacional**: Es el proceso de calificar a los trabajadores con relación al cumplimiento de metas y aportes a la empresa. El instrumento a usar para medir esta variable será el Sistema de Evaluación del desempeño Laboral que hace uso la empresa. | | | |
| **Dimensiones** | **indicadores** | **Factores /ítems** | **Instrumento** |
| **Utilización de Recursos (UR)** | Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el cumplimiento de sus funciones. | 1 | |
| **Calidad(C)** | Realiza su trabajo de acuerdo a los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención. | 2 | Sistema de Evaluación del |
| **Oportunidad(O)** | Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin necesidad que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se deriven de su trabajo. | 3 | Desempeño Laboral |
| **Responsabilidad(R)** | Relación cuantitativa entre las tareas, actividades, trabajos realizados y los asignados. | 4 | |
| **Cantidad(Q)** | Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo. | 5 | |

**Fig 2.** Definición conceptual de variable dependiente Y Parte 1.

| Variable Y: Desempeño laboral | | | |
|---|---|---|---|
| **Definición conceptua**l: es el proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumento o asensos y se detecta a los que requieren mayor capacitación (Stoner, Freeman y Gilbert, 2017, p. 434).<br>**Definición operacional**: Es el proceso de calificar a los trabajadores con relación al cumplimiento de metas y aportes a la empresa. El instrumento a usar para medir esta variable será el Sistema de Evaluación del desempeño Laboral que hace uso la empresa. | | | |
| **Dimensiones** | **indicadores** | **Factores /ítems** | **Instrumento** |
| **Compromiso Institucional (CI)** | Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la empresa. | 6 | |
| **Relaciones Interpersonales (RI)** | Establece y mantiene comunicación con otros empleados y funcionarios, propiciando un ambiente laboral cordial y donde prima el respeto. | 7 | Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral |
| **Iniciativa(I)** | Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos. | 8 | |
| **Confiabilidad (CN)** | Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de las actividades. | 9 | |
| **Colaboración (CO)** | Coopera con los compañeros y con su supervisor en la realización de las tareas del área. | 10 | |

**Fig 3.** Definición conceptual de variable dependiente Y Parte 2.

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPENO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA ZONA NUEVA DE LA EMPRESA MINERA SHOUGANG HIERRO PERÚ EN EL PERIODO 2021"**

| PROBLEMA GENERAL | OBJETIVO GENERAL | HIPÓTESIS GENERAL | VARIABLES | DIMENSIONES | METODOLOGÍA |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿En qué medida el clima organizacional se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021?. | Determinar en qué medida el clima organizacional se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021. | Existe una correlación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú durante el año 2021 | Variable X: Clima organizacional | Estilo de liderazgo<br>Flexibilidad e innovación<br>Confianza<br>Consideración<br>Interés por los nuevos trabajadores<br>Estructura organizacional<br>Recompensa<br>Claridad organizacional<br>Conflicto y cooperación<br>Reconocimiento y retroalimentación | Encuesta/evaluación |
| **PROBLEMAS ESPECÍFICOS** | **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** | **HIPÓTESIS ESPECÍFICOS** | Variable Y: Desempeño laboral | Proactividad<br>Producción<br>Eficiencia<br>Cumplimiento de metas<br>Puntualidad<br>Actitud<br>Aptitud<br>Gestión del tiempo | |
| ¿En qué medida el liderazgo se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021? | Determinar en qué medida el liderazgo se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021. | Existe una correlación directa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021. | | | |
| ¿En qué medida la flexibilidad e innovación se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021? | Determinar en qué medida la flexibilidad e innovación se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021 | Existe una correlación directa entre la flexibilidad e innovación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021. | | | |

**Fig 1.** Matríz de consistencia Parte 1.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿En qué medida la confianza se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021? | Determinar en qué medida la confianza se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021 | Existe una correlación directa entre la confianza y el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021. | | | |
| ¿En qué medida la consideración se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021? | Determinar en qué medida la consideración se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021 | Existe una correlación directa entre la consideración y el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021. | | | |
| ¿En qué medida el interés por los nuevos trabajadores se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021? | Determinar en qué medida el interés por los nuevos trabajadores se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021 | Existe una relación directa entre el interés por los nuevos trabajadores y el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021. | | | |
| ¿En qué medida la estructura organizacional se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021? | Determinar en qué medida la estructura organizacional se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021 | Existe una correlación directa entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021. | | | |

**Fig 2.** Matriz de consistencia Parte 2.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿En qué medida la recompensa tiene relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Compañía Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2019 - 2021? | Determinar en qué medida la recompensa tiene relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Compañía Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2019 - 2021 | Existe una correlación directa entre la recompensa y el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021. | | | |
| ¿En qué medida la claridad organizacional se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021? | Determinar en qué medida la claridad organizacional se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021 | Existe una correlación directa entre la claridad organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021. | | | |
| ¿En qué medida el conflicto y cooperación se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021? | Determinar en qué medida el conflicto y cooperación se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021 | Existe una correlación directa entre el conflicto y cooperación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021. | | | |
| ¿En qué medida el reconocimiento y la retroalimentación se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021? | Determinar en qué medida el reconocimiento y la retroalimentación se correlaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021 | Existe una correlación directa entre el reconocimiento y la retroalimentación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Zona Nueva de la Empresa Minera Shougang Hierro Perú en el periodo 2021. | | | |

**Fig 3.** Matriz de consistencia Parte 3.

## OPERACIONALIZACION DE VARIABLE

**Tabla 1**

*Operacionalización para Variable X – Parte1*

| Variable X: Clima organizacional | | | |
|---|---|---|---|
| **Definición conceptual:** Se trata de un conjunto de atributos que delinean la identidad de una organización, marcándola como única en comparación con otras. Estos rasgos son bastante estables a lo largo del tiempo y ejercen influencia en la conducta de los empleados en la organización. (Brunet, 1992, p. 17).<br>**Definición operacional:** Son las impresiones comunes de los miembros de una empresa en relación a una serie de características de la misma empresa, que afectan su trabajo y compromiso laboral. | | | |
| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Instrumento |
| Liderazgo | Toma de decisiones<br>Conducción del grupo<br>Influencia a los demás. | 1, 11, 21 y 31 | Encuesta sobre Clima Organizacional |
| Flexibilidad e innovación | Toma decisiones individuales<br>Presentación de iniciativas | 2, 12, 22 y 32 | |
| Confianza | Acepta delegación<br>Colaboración desinteresada<br>Identificación con la empresa | 3, 13, 23 y 33 | |
| Consideración | Apoyo permanente<br>Respaldo a la empresa<br>Sentimiento de pertenencia | 4, 14, 24 y 34 | |

**Tabla 2**

*Operacionalización para Variable X – Parte2*

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Instrumento |
|---|---|---|---|
| Interés por los nuevos trabajadores | Permanencia laboral<br>Renuncias en un trimestre | 5, 15, 25 y 35 | Encuesta sobre Clima Organizacional |
| Estructura organizacional | Comunicación asertiva<br>Cumplimiento de procedimientos | 6, 16, 26 y 36 | |
| Recompensa | Satisfacción salarial | 7, 17, 27 y 37 | |
| Claridad organizacional | Claridad en las tareas<br>Tiempo de ejecución de tareas | 8, 18, 28 y 38 | |
| Conflicto y cooperación | Reclamos<br>Recursos materiales<br>Conflictos interpersonales | 9, 19, 29 y 39 | |
| Reconocimiento y retroalimentación | Premios<br>Felicitaciones<br>Actividades sociales | 10, 20, 30 y 40 | |

.

**Tabla 3**

*Operacionalización para Variable Y – Parte1*

| Variable Y: Desempeño laboral | | | |
|---|---|---|---|
| Definición conceptual: Es el proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumento o asensos y se detecta a los que requieren mayor capacitación (Stoner, Freeman y Gilbert, 1994, p. 434).<br>Definición operacional: Es el proceso de calificar a los trabajadores con relación al cumplimiento de metas y aportes a la empresa. Se empleó el Sistema de Evaluación del Rendimiento Laboral utilizado por la empresa como herramienta para medir esta variable. | | | |
| Dimensiones | Indicadores | Factores /ítems | Instrumento |
| Utilización De Recursos (UR) | Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el cumplimiento de sus funciones. | 1 | Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral |
| Calidad(C) | Desarrolla sus tareas conforme a los requisitos establecidos en cuanto a contenido, precisión, presentación y cuidado. | 2 | |
| Oportunidad(O) | Cumple con las responsabilidades inherentes al puesto de trabajo de manera autónoma, sin requerir supervisión constante, y está dispuesto a asumir las consecuencias de sus acciones. | 3 | |

**Tabla 4**

*Operacionalización para Variable Y – Parte2*

| Dimensiones | Indicadores | Factores /ítems | Instrumento |
|---|---|---|---|
| Responsabilidad(R) | Demuestra alto grado de colaboración con la organización para lograr los objetivos y metas establecidas. | 4 | Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral |
| Cantidad(Q) | Relación cuantitativa entre las tareas, actividades, trabajos realizados y los asignados. | 5 | |
| Compromiso Institucional (CI) | Adquiere y comunica los valores inherentes a la organización. Su conducta y actitudes reflejan un fuerte sentido de identificación y compromiso con la empresa. | 6 | |
| Relaciones Interpersonales (RI) | Fomenta la comunicación con colegas y colaboradores para crear un ambiente laboral amigable y respetuoso. | 7 | |
| Iniciativa(I) | Soluciona situaciones imprevistas relacionadas con su labor y busca formas de mejorar los procesos. | 8 | |

**Tabla 5**

*Operacionalización para Variable Y – Parte3*

| Dimensiones | Indicadores | Factores /ítems | Instrumento |
|---|---|---|---|
| Confiabilidad (CN) | Genera confianza y credibilidad en la gestión de la información y en la ejecución de las tareas. | 9 | Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral |
| Colaboración (CO) | Colabora con los colegas y el supervisor para llevar a cabo las responsabilidades del departamento. | 10 | |

# INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL

## ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

**Instrucciones:**

- La encuesta es ANÓNIMA.
- Lea detenidamente cada afirmación y responda con sinceridad.
- Para cada afirmación, marque con una (X) la casilla correspondiente al GRADO DE VALORACIÓN que mejor identifica su percepción.

| | Grados de valoración | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **AFIRMACIÓN** | Nunca | Raramente | Ocasionalmente | Frecuentemente | Muy frecuentemente |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. La toma decisiones o las ordenes establecidas son justas | | | | | |
| 2. Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe | | | | | |
| 3. Encuentra apoyo y confianza en sus superiores para el desarrollo de sus actividades | | | | | |
| 4. En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo | | | | | |
| 5. Al ingresar a la empresa informan claramente sobre los objetivos y políticas de la misma | | | | | |
| 6. Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa | | | | | |
| 7. Recibe recompensa por el cumplimiento de metas | | | | | |
| 8. La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente | | | | | |
| 9. Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo | | | | | |
| 10. Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo | | | | | |
| 11. Reconozco el buen liderazgo del jefe | | | | | |
| 12. Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo | | | | | |
| 13. Existe colaboración entre los trabajadores de la empresa | | | | | |
| 14. La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión | | | | | |
| 15. Al ingresar a la empresa fue informada claramente sobre las obligaciones y labores a desempeñar | | | | | |
| 16. Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 17. El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje | | | | | |
| 18. Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente | | | | | |
| 19. Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo | | | | | |
| 20. Si no se comprende cómo hacer una tarea hay oportunidades de preguntar hasta que todo esté claro | | | | | |
| 21. El jefe conduce adecuadamente al equipo | | | | | |
| 22. Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo | | | | | |
| 23. Confianza en la empresa para salir adelante | | | | | |
| 24. Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa | | | | | |
| 25. Se realiza un proceso óptimo de inducción para la mejor adaptación del trabajador en la empresa | | | | | |
| 26. La información de interés es comunicada oportunamente | | | | | |
| 27. Las remuneraciones que se percibe están de acuerdo a lo que se paga en otras empresas similares | | | | | |
| 28. Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas | | | | | |
| 29. Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo | | | | | |
| 30. Cuando se cumple una meta la empresa reconoce con un premio al trabajador | | | | | |
| 31. El jefe ha demostrado conocimiento y adecuada toma de decisiones | | | | | |
| 32. Hay oportunidad de presentar propuestas innovadoras | | | | | |
| 33. Estoy dispuesto de apoyar totalmente a la empresa | | | | | |
| 34. La empresa valora la parte humana de los trabajadores | | | | | |
| 35. Al nuevo trabajador la empresa le da total apoyo | | | | | |
| 36. Se tiene claro cuáles son los objetivos y metas a cumplir en un determinado periodo | | | | | |
| 37. Las remuneraciones están de acuerdo con lo que se produce | | | | | |
| 38. Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas | | | | | |
| 39. Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo | | | | | |
| 40. La empresa otorga premios y reconocimientos que hace que el trabajador se sienta muy bien | | | | | |

**DATOS GENERALES:**

**INSTRUCCIONES**: Marcar con una equis ( X ) donde corresponda

| | |
|---|---|
| **Tiempo de servicios:** | **Género:** |
| De 0 a 3 años ( ) | Masculino ( ) |
| De 3 a 6 años ( ) | Femenino ( ) |
| De 6 a 9 años ( ) | |
| de 9 a más años ( ) | **Grado de Instrucción:** |
| | Primaria completa ( ) |
| **Categoría:** | Secundaria ( ) |
| Funcionario ( ) | Técnico ( ) |
| Administrativo ( ) | Superior no universitario ( ) |
| Operador ( ) | Superior universitario incompleta ( ) |
| Obrero ( ) | Superior universitario completa ( ) |
| | Posgrado ( ) |

# INSTRUMENTO DESEMPENO LABORAL

Fecha emisión: _____

Fecha entrevista: _____

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO - EMPLEADOS

**PERIODO DE EVALUACION** _____ **GERENCIA** _____

**CC**

**NOMBRE** **FICHA** **TITULO DEL PUESTO** **F.C.**

| 1.- INSATISFACTORIO | 2.- BAJO PROMEDIO | 3.- REQUIERE DESARROLLO | 4.- PROMEDIO | 5.- SOBRE PROMEDIO | 6.- EXCELENTE |
|---|---|---|---|---|---|
| DESEMPEÑO POR DEBAJO DEL NIVEL MINIMO REQUERIDO. CAPACIDAD O CONDICIONES PARA ESTE PUESTO INADECUADAS. | DESEMPEÑO GENERALMENTE INFERIOR A LO NORMALMENTE ESPERADO PARA ESTE PUESTO, REQUIERE MEJORAR EN UNO Ó MAS ASPECTOS DEL TRABAJO | DEBE SER GUIADO CON FRECUENCIA PERO MUESTRA CAPACIDAD PARA APRENDER Y LOGRAR LOS OBJETICOS. | DESEMPEÑO NORMALMENTE ESPERADO CUMPLE CON LOS REQUISITOS DEL PUESTO TÍPICO DE LA MAYORIA. | DESEMPEÑO EFICIENTE, MEJOR QUE EL NORMALMENTE ESPERADO GENERALMENTE EXCEDE LAS OBLIGACIONES DEL PUESTO. | DESEMPEÑO SOBRESALIENTE Y EXCEPCIONAL. |

**EL EVALUADO DEBERÁ EVIDENCIAR Y SUSTENTAR LO QUE SE INDICA Y EL EVALUADOR DEBERÁ CALIFICAR CON (X) EL RECUADRO CORRESPONDIENTE.**

| FACTORES | CALIFICACIONES 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1.- UTILIZACION DE RECURSOS (UR)** Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el cumplimiento de sus funciones. | | | | | | |
| **2.- CALIDAD (C)** Realiza su trabajo de acuerdo a los requerimientos en términos de contenido ,exactitud, presentación y atención. | | | | | | |
| **3.- OPORTUNIDAD(O)** Entrega los trabajos de acuerdo a la programación previamente establecida. | | | | | | |
| **4.- RESPONSABILIDAD(R)** Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin necesidad que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se deriven de su trabajo. | | | | | | |
| **5.- CANTIDAD(Q)** Relación cuantitativa entre las tareas,actividades, trabajos realizados y los asignados. | | | | | | |
| **6.- COMPROMISO INSTITUCIONAL(CI)** Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales.En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la compañía. | | | | | | |
| **7.- RELACIONES INTERPERSONALES(RI)** Establece y mantiene comunicación con otros empleados y funcionarios, propiciando un ambiente laboral cordial y donde prima el respeto. | | | | | | |
| **8.- INICIATIVA(I)** Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos. | | | | | | |
| **9.- CONFIABILIDAD(CN)** Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de las actividades. | | | | | | |
| **10. COLABORACION(CO)** Coopera con los compañeros y con su supervisor en la realización de las tareas del area. | | | | | | |

**EVALUADO:**

**MANIFIESTO MI CONFORMIDAD CON LA INFORMACIÓN CONSIGNADA EN LOS FACTORES DEL 1 AL 10. GARANTIZO QUE LA INFORMACIÓN INCLUÍDA EN LOS TODOS LOS FACTORES SON VERDADEROS Y SU INEXACTITUD PUEDE CONDUCIR AL RESCISIÓN AUTOMÁTICA DE MI CONTRATO DE TRABAJO, EN APLICACIÓN AL NUMERAL d), del ARTICULO 53 DEL RIT.**

FIRMA: FECHA:

**EVALUADOR:**

NOMBRE: _____

CARGO _____

FIRMA (*) _____

FECHA: _____

**REVISOR:**

NOMBRE: _____

CARGO _____

FIRMA (*) _____

FECHA: _____

Nota (*): En señal de conformidad y credibilidad, el evaluador y revisor suscriben la presente evaluación, dando fe, que verificaron la existencia y pertinencia de la información presentada por el evaluado, para las calificaciones de los factores del 1 al 10.

**EXPONGA SU APRECIACION SOBRE LA EVALUACION REALIZADA.**

**RENOVAR:** **SI** ☐ **NO** ☐

**PERIODO DE RENOVACIÓN:** _____

**RESULTADO DE EVALUACIÓN:** _____

# VALIDACION JUICIO DE EXPERTO 1

**ANEXO 1**

**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor
Dr. Raúl Camargo Hermosilla

Presente.-

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo egresado de la Maestría de Gestión Empresarial de la UNMSM, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA ZONA NUEVA DE LA CNIA MINERA SHOUGANG HIERRO PERÚ EN EL PERIODO 2019-2021" y siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder opinar sobre el instrumento a utilizar en la investigación, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en el tema.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Carta de presentación
2. Anexo N° 2: Definiciones conceptuales de las variables
3. Anexo N° 3: Certificado de validez de contenido del instrumento

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

JUAN JOSE MALLMA CHUQUILLANQUI

## Anexo 2:

**Definiciones conceptuales de las variables**

| |
|---|
| **Definición conceptual**: es un conjunto de características que describen una organización y que le distingue de otras y que son relativamente estables en el tiempo, e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización (Brunet, 1992, p. 17). |
| **Definición operacional**: son las percepciones compartidas por los miembros de una organización en relación a una serie de características de la empresa que afectan su trabajo y compromiso laboral. |

| **Dimensiones:** | **Definición:** |
|---|---|
| **Liderazgo** | Destreza que tienen los funcionarios o jefes para influir en un grupo y conducirlo hacia el logro de una visión o metas de la empresa. |
| **Flexibilidad e innovación** | Disposición de la empresa para admitir iniciativas y propiciar cambios. |
| **Confianza** | Predisposición que se da entre trabajador - empresa de tal manera que los integrantes saben que pueden contar con el respaldo en distintos contextos y circunstancias. |
| **Consideración** | Consideración que tiene la empresa hacia los trabajadores, principalmente en el aspecto humano. |
| **Interés por los nuevos trabajadores** | Cuando en la empresa se implementa un proceso de inducción de personal que asegura que el personal nuevo se fácilmente a la política de la empresa y se encuentra satisfecho. |
| **Estructura organizacional** | Forma en que los funcionarios establecen y comunican a los trabajadores respecto a los objetivos y formas de trabajar. |
| **Recompensa** | Reconocimiento económico que percibe el trabajador por su trabajo. |
| **Claridad organizacional** | Formar y los medios de comunicación que la empresa utiliza para transmitir información, normas y procedimientos. |
| **Conflicto y cooperación** | Nivel de cooperación que se da entre los trabajadores en el ejercicio de su trabajo y en el apoyo de materiales y humanos que éstos reciben de la empresa. |
| **Reconocimiento y retroalimentación** | Actos de reconocer al trabajador por el excelente trabajo realizado o por la iniciativa presentada, así como el aseguramiento de la realización de las tareas. |

**Anexo 3**

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE:
**CLIMA ORGANIZACIONAL**

| | DIMENSIONES / ítems | CLARIDAD[1] | | PERTINENCIA[2] | | RELEVANCIA[3] | | SUGERENCIA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | **LIDERAZGO** | | | | | | | |
| 1 | La toma decisiones o las ordenes establecidas son justas | X | | X | | X | | |
| 2 | Reconozco el buen liderazgo del jefe | X | | X | | X | | |
| 3 | El jefe conduce adecuadamente al equipo | X | | X | | X | | |
| 4 | El jefe ha demostrado conocimiento y adecuada toma de decisiones | X | | X | | X | | |
| | **FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN** | | | | | | | |
| 5 | Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe | X | | X | | X | | |
| 6 | Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo | X | | X | | X | | |
| 7 | Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo | X | | X | | X | | |
| 8 | Hay oportunidad de presentar propuestas innovadoras | X | | X | | X | | |
| | **CONFIANZA** | | | | | | | |
| 9 | Encuentra apoyo y confianza en sus superiores para el desarrollo de sus actividades | X | | X | | X | | |
| 10 | Existe colaboración entre los trabajadores de la empresa | X | | X | | X | | |
| 11 | Confianza en la empresa para salir adelante | X | | X | | X | | |
| 12 | Estoy dispuesto de apoyar totalmente a la empresa | X | | X | | X | | |
| | **CONSIDERACIÓN** | | | | | | | |
| 13 | En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo | X | | X | | X | | |
| 14 | La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión | X | | X | | X | | |
| 15 | Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa | X | | X | | X | | |
| 16 | La empresa valora la parte humana de los trabajadores | X | | X | | X | | |
| | **INTERES POR LOS NUEVOS TRABAJADORES** | | | | | | | |
| 17 | Al ingresar a la empresa informan claramente sobre los objetivos y políticas de la misma | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 | Al ingresar a la empresa fue informada claramente sobre las obligaciones y labores a desempeñar | X | | X | | X | | |
| 19 | Se realiza un proceso óptimo de inducción para la mejor adaptación del trabajador en la empresa | X | | X | | X | | |
| 20 | Al nuevo trabajador la empresa le da total apoyo | X | | X | | X | | |
| | **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** | | | | | | | |
| 21 | Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa | X | | X | | X | | |
| 22 | Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este | X | | X | | X | | |
| 23 | La información de interés es comunicada oportunamente | X | | X | | X | | |
| 24 | Se tiene claro cuáles son los objetivos y metas a cumplir en un determinado periodo | X | | X | | X | | |
| | **RECOMPENSA** | | | | | | | |
| 25 | Recibe recompensa por el cumplimiento de metas | X | | X | | X | | |
| 26 | El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje | X | | X | | X | | |
| 27 | Las remuneraciones que se percibe están de acuerdo a lo que se paga en otras empresas similares | X | | X | | X | | |
| 28 | Las remuneraciones están de acuerdo con lo que se produce | X | | X | | X | | |
| | **CLARIDAD ORGANIZACIONAL** | | | | | | | |
| 29 | La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente | X | | X | | X | | |
| 30 | Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente | X | | X | | X | | |
| 31 | Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas | X | | X | | X | | |
| 32 | Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas | X | | X | | X | | |
| | **CONFLICTO Y COOPERACIÓN** | | | | | | | |
| 33 | Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo | X | | X | | X | | |
| 34 | Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo | X | | X | | X | | |
| 35 | Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo | X | | X | | X | | |
| 36 | Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo | X | | X | | X | | |
| | **ECONOCIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN** | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 37 | Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo | X | | X | | X | | | |
| 38 | Si no se comprende cómo hacer una tarea hay oportunidades de preguntar hasta que todo esté claro | X | | X | | X | | | |
| 39 | Cuando se cumple una meta la empresa reconoce con un premio al trabajador | X | | X | | X | | | |
| 40 | La empresa otorga premios y reconocimientos que hace que el trabajador se sienta muy bien | X | | X | | X | | | |

[1] **Claridad**: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
[2] **Pertinencia**: Si el ítem pertenece a la dimensión.
[3] **Relevancia**: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Opinión de aplicabilidad:**
**Aplicable [ x ]** **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Fecha: 07-05-2021

Nombre y apellidos
del evaluador: RAUL MOISES CAMARGO HERMOSILLA

DNI: 08015748
GRADO ACADÉMICO: DOCTOR EN ADMINISTRACION

Firma:

UNMSM

Firmado digitalmente por CAMARGO HERMOSILLA Raul Moises FAU 20148030282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 07.05.2021 18:54:43 -05:00

# VALIDACION JUICIO DE EXPERTO 2

**ANEXO 1**

**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor
Dr. Raúl Camargo Hermosilla

Presente.-

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo egresado de la Maestría de Gestión Empresarial de la UNMSM, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA ZONA NUEVA DE LA CNIA MINERA SHOUGANG HIERRO PERÚ EN EL PERIODO 2019-2021" y siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder opinar sobre el instrumento a utilizar en la investigación, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en el tema.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Carta de presentación
2. Anexo N° 2: Definiciones conceptuales de las variables
3. Anexo N° 3: Certificado de validez de contenido del instrumento

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

JUAN JOSE MALLMA CHUQUILLANQUI

## Anexo 2:

**Definiciones conceptuales de las variables**

| |
|---|
| **Definición conceptual**: es un conjunto de características que describen una organización y que le distingue de otras y que son relativamente estables en el tiempo, e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización (Brunet, 1992, p. 17). |
| **Definición operacional**: son las percepciones compartidas por los miembros de una organización en relación a una serie de características de la empresa que afectan su trabajo y compromiso laboral. |

| **Dimensiones:** | **Definición:** |
|---|---|
| **Liderazgo** | Destreza que tienen los funcionarios o jefes para influir en un grupo y conducirlo hacia el logro de una visión o metas de la empresa. |
| **Flexibilidad e innovación** | Disposición de la empresa para admitir iniciativas y propiciar cambios. |
| **Confianza** | Predisposición que se da entre trabajador - empresa de tal manera que los integrantes saben que pueden contar con el respaldo en distintos contextos y circunstancias. |
| **Consideración** | Consideración que tiene la empresa hacia los trabajadores, principalmente en el aspecto humano. |
| **Interés por los nuevos trabajadores** | Cuando en la empresa se implementa un proceso de inducción de personal que asegura que el personal nuevo se fácilmente a la política de la empresa y se encuentra satisfecho. |
| **Estructura organizacional** | Forma en que los funcionarios establecen y comunican a los trabajadores respecto a los objetivos y formas de trabajar. |
| **Recompensa** | Reconocimiento económico que percibe el trabajador por su trabajo. |
| **Claridad organizacional** | Formar y los medios de comunicación que la empresa utiliza para transmitir información, normas y procedimientos. |
| **Conflicto y cooperación** | Nivel de cooperación que se da entre los trabajadores en el ejercicio de su trabajo y en el apoyo de materiales y humanos que éstos reciben de la empresa. |
| **Reconocimiento y retroalimentación** | Actos de reconocer al trabajador por el excelente trabajo realizado o por la iniciativa presentada, así como el aseguramiento de la realización de las tareas. |

**Anexo 3**

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE:
**CLIMA ORGANIZACIONAL**

| | DIMENSIONES / ítems | CLARIDAD[1] | | PERTINENCIA[2] | | RELEVANCIA[3] | | SUGERENCIA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | **LIDERAZGO** | | | | | | | |
| 1 | La toma decisiones o las ordenes establecidas son justas | X | | X | | X | | |
| 2 | Reconozco el buen liderazgo del jefe | X | | X | | X | | |
| 3 | El jefe conduce adecuadamente al equipo | X | | X | | X | | |
| 4 | El jefe ha demostrado conocimiento y adecuada toma de decisiones | X | | X | | X | | |
| | **FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN** | | | | | | | |
| 5 | Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe | X | | X | | X | | |
| 6 | Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo | X | | X | | X | | |
| 7 | Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo | X | | X | | X | | |
| 8 | Hay oportunidad de presentar propuestas innovadoras | X | | X | | X | | |
| | **CONFIANZA** | | | | | | | |
| 9 | Encuentra apoyo y confianza en sus superiores para el desarrollo de sus actividades | X | | X | | X | | |
| 10 | Existe colaboración entre los trabajadores de la empresa | X | | X | | X | | |
| 11 | Confianza en la empresa para salir adelante | X | | X | | X | | |
| 12 | Estoy dispuesto de apoyar totalmente a la empresa | X | | X | | X | | |
| | **CONSIDERACIÓN** | | | | | | | |
| 13 | En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo | X | | X | | X | | |
| 14 | La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión | X | | X | | X | | |
| 15 | Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa | X | | X | | X | | |
| 16 | La empresa valora la parte humana de los trabajadores | X | | X | | X | | |
| | **INTERES POR LOS NUEVOS TRABAJADORES** | | | | | | | |
| 17 | Al ingresar a la empresa informan claramente sobre los objetivos y políticas de la misma | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 | Al ingresar a la empresa fue informada claramente sobre las obligaciones y labores a desempeñar | X | | X | | X | | |
| 19 | Se realiza un proceso óptimo de inducción para la mejor adaptación del trabajador en la empresa | X | | X | | X | | |
| 20 | Al nuevo trabajador la empresa le da total apoyo | X | | X | | X | | |
| | **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** | | | | | | | |
| 21 | Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa | X | | X | | X | | |
| 22 | Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este | X | | X | | X | | |
| 23 | La información de interés es comunicada oportunamente | X | | X | | X | | |
| 24 | Se tiene claro cuáles son los objetivos y metas a cumplir en un determinado periodo | X | | X | | X | | |
| | **RECOMPENSA** | | | | | | | |
| 25 | Recibe recompensa por el cumplimiento de metas | X | | X | | X | | |
| 26 | El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje | X | | X | | X | | |
| 27 | Las remuneraciones que se percibe están de acuerdo a lo que se paga en otras empresas similares | X | | X | | X | | |
| 28 | Las remuneraciones están de acuerdo con lo que se produce | X | | X | | X | | |
| | **CLARIDAD ORGANIZACIONAL** | | | | | | | |
| 29 | La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente | X | | X | | X | | |
| 30 | Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente | X | | X | | X | | |
| 31 | Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas | X | | X | | X | | |
| 32 | Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas | X | | X | | X | | |
| | **CONFLICTO Y COOPERACIÓN** | | | | | | | |
| 33 | Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo | X | | X | | X | | |
| 34 | Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo | X | | X | | X | | |
| 35 | Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo | X | | X | | X | | |
| 36 | Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo | X | | X | | X | | |
| | **ECONOCIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN** | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 37 | Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo | X | | X | | X | | |
| 38 | Si no se comprende cómo hacer una tarea hay oportunidades de preguntar hasta que todo esté claro | X | | X | | X | | |
| 39 | Cuando se cumple una meta la empresa reconoce con un premio al trabajador | X | | X | | X | | |
| 40 | La empresa otorga premios y reconocimientos que hace que el trabajador se sienta muy bien | X | | X | | X | | |

[1] **Claridad**: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
[2] **Pertinencia**: Si el ítem pertenece a la dimensión.
[3] **Relevancia**: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Opinión de aplicabilidad:**
**Aplicable [ x ]** **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Fecha: 15/06/2021

| | |
|---|---|
| Nombre y apellidos del evaluador: **ERICK NAVARRETE TORRES**<br><br>DNI: 10304711<br>GRADO ACADÉMICO: MAGISTER EN FINANZAS Y DERECHO COORPORATIVO | Firma: |

PERÚ MTC
Firmado Digitalmente por: ERICK RENZO NAVARRETE TORRES FAU 20131379944 hard
Razon: Soy el Autor del Documento
Ubicacion: Lima - Lima
Fecha: 15/06/2021

# VALIDACION JUICIO DE EXPERTO 3

**ANEXO 1**

**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor
Dr. Raúl Camargo Hermosilla

Presente.-

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo egresado de la Maestría de Gestión Empresarial de la UNMSM, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA ZONA NUEVA DE LA CNIA MINERA SHOUGANG HIERRO PERÚ EN EL PERIODO 2019-2021" y siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder opinar sobre el instrumento a utilizar en la investigación, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en el tema.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Carta de presentación
2. Anexo N° 2: Definiciones conceptuales de las variables
3. Anexo N° 3: Certificado de validez de contenido del instrumento

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

JUAN JOSE MALLMA CHUQUILLANQUI

## Anexo 2:

**Definiciones conceptuales de las variables**

| |
|---|
| **Definición conceptual**: es un conjunto de características que describen una organización y que le distingue de otras y que son relativamente estables en el tiempo, e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización (Brunet, 1992, p. 17). |
| **Definición operacional**: son las percepciones compartidas por los miembros de una organización en relación a una serie de características de la empresa que afectan su trabajo y compromiso laboral. |

| **Dimensiones:** | **Definición:** |
|---|---|
| **Liderazgo** | Destreza que tienen los funcionarios o jefes para influir en un grupo y conducirlo hacia el logro de una visión o metas de la empresa. |
| **Flexibilidad e innovación** | Disposición de la empresa para admitir iniciativas y propiciar cambios. |
| **Confianza** | Predisposición que se da entre trabajador - empresa de tal manera que los integrantes saben que pueden contar con el respaldo en distintos contextos y circunstancias. |
| **Consideración** | Consideración que tiene la empresa hacia los trabajadores, principalmente en el aspecto humano. |
| **Interés por los nuevos trabajadores** | Cuando en la empresa se implementa un proceso de inducción de personal que asegura que el personal nuevo se fácilmente a la política de la empresa y se encuentra satisfecho. |
| **Estructura organizacional** | Forma en que los funcionarios establecen y comunican a los trabajadores respecto a los objetivos y formas de trabajar. |
| **Recompensa** | Reconocimiento económico que percibe el trabajador por su trabajo. |
| **Claridad organizacional** | Formar y los medios de comunicación que la empresa utiliza para transmitir información, normas y procedimientos. |
| **Conflicto y cooperación** | Nivel de cooperación que se da entre los trabajadores en el ejercicio de su trabajo y en el apoyo de materiales y humanos que éstos reciben de la empresa. |
| **Reconocimiento y retroalimentación** | Actos de reconocer al trabajador por el excelente trabajo realizado o por la iniciativa presentada, así como el aseguramiento de la realización de las tareas. |

**Anexo 3**

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE:
**CLIMA ORGANIZACIONAL**

| | DIMENSIONES / ítems | CLARIDAD[1] | | PERTINENCIA[2] | | RELEVANCIA[3] | | SUGERENCIA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | **LIDERAZGO** | | | | | | | |
| 1 | La toma decisiones o las ordenes establecidas son justas | X | | X | | X | | |
| 2 | Reconozco el buen liderazgo del jefe | X | | X | | X | | |
| 3 | El jefe conduce adecuadamente al equipo | X | | X | | X | | |
| 4 | El jefe ha demostrado conocimiento y adecuada toma de decisiones | X | | X | | X | | |
| | **FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN** | | | | | | | |
| 5 | Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe | X | | X | | X | | |
| 6 | Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo | X | | X | | X | | |
| 7 | Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo | X | | X | | X | | |
| 8 | Hay oportunidad de presentar propuestas innovadoras | X | | X | | X | | |
| | **CONFIANZA** | | | | | | | |
| 9 | Encuentra apoyo y confianza en sus superiores para el desarrollo de sus actividades | X | | X | | X | | |
| 10 | Existe colaboración entre los trabajadores de la empresa | X | | X | | X | | |
| 11 | Confianza en la empresa para salir adelante | X | | X | | X | | |
| 12 | Estoy dispuesto de apoyar totalmente a la empresa | X | | X | | X | | |
| | **CONSIDERACIÓN** | | | | | | | |
| 13 | En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo | X | | X | | X | | |
| 14 | La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión | X | | X | | X | | |
| 15 | Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa | X | | X | | X | | |
| 16 | La empresa valora la parte humana de los trabajadores | X | | X | | X | | |
| | **INTERES POR LOS NUEVOS TRABAJADORES** | | | | | | | |
| 17 | Al ingresar a la empresa informan claramente sobre los objetivos y políticas de la misma | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 | Al ingresar a la empresa fue informada claramente sobre las obligaciones y labores a desempeñar | X | | X | | X | | |
| 19 | Se realiza un proceso óptimo de inducción para la mejor adaptación del trabajador en la empresa | X | | X | | X | | |
| 20 | Al nuevo trabajador la empresa le da total apoyo | X | | X | | X | | |
| | **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** | | | | | | | |
| 21 | Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa | X | | X | | X | | |
| 22 | Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este | X | | X | | X | | |
| 23 | La información de interés es comunicada oportunamente | X | | X | | X | | |
| 24 | Se tiene claro cuáles son los objetivos y metas a cumplir en un determinado periodo | X | | X | | X | | |
| | **RECOMPENSA** | | | | | | | |
| 25 | Recibe recompensa por el cumplimiento de metas | X | | X | | X | | |
| 26 | El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje | X | | X | | X | | |
| 27 | Las remuneraciones que se percibe están de acuerdo a lo que se paga en otras empresas similares | X | | X | | X | | |
| 28 | Las remuneraciones están de acuerdo con lo que se produce | X | | X | | X | | |
| | **CLARIDAD ORGANIZACIONAL** | | | | | | | |
| 29 | La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente | X | | X | | X | | |
| 30 | Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente | X | | X | | X | | |
| 31 | Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas | X | | X | | X | | |
| 32 | Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas | X | | X | | X | | |
| | **CONFLICTO Y COOPERACIÓN** | | | | | | | |
| 33 | Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo | X | | X | | X | | |
| 34 | Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo | X | | X | | X | | |
| 35 | Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo | X | | X | | X | | |
| 36 | Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo | X | | X | | X | | |
| | **ECONOCIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN** | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 37 | Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo | X | | X | | X | | |
| 38 | Si no se comprende cómo hacer una tarea hay oportunidades de preguntar hasta que todo esté claro | X | | X | | X | | |
| 39 | Cuando se cumple una meta la empresa reconoce con un premio al trabajador | X | | X | | X | | |
| 40 | La empresa otorga premios y reconocimientos que hace que el trabajador se sienta muy bien | X | | X | | X | | |

[1] **Claridad**: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
[2] **Pertinencia**: Si el ítem pertenece a la dimensión.
[3] **Relevancia**: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Opinión de aplicabilidad:**
**Aplicable [ x ]** **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Fecha: 15/06/2021

Nombre y apellidos
del evaluador: **LUIS ARTURO MEMBRILLO PILLPE**

DNI: 46050186
GRADO ACADÉMICO: MAGISTER

Firma:



# VALIDACION JUICIO DE EXPERTO 4

**ANEXO 1**

**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor
Dr. Raúl Camargo Hermosilla

Presente.-

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo egresado de la Maestría de Gestión Empresarial de la UNMSM, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA ZONA NUEVA DE LA CNIA MINERA SHOUGANG HIERRO PERÚ EN EL PERIODO 2019-2021" y siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder opinar sobre el instrumento a utilizar en la investigación, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en el tema.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Carta de presentación
2. Anexo N° 2: Definiciones conceptuales de las variables
3. Anexo N° 3: Certificado de validez de contenido del instrumento

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

JUAN JOSE MALLMA CHUQUILLANQUI

## Anexo 2:

**Definiciones conceptuales de las variables**

| |
|---|
| **Definición conceptual**: es un conjunto de características que describen una organización y que le distingue de otras y que son relativamente estables en el tiempo, e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización (Brunet, 1992, p. 17). |
| **Definición operacional**: son las percepciones compartidas por los miembros de una organización en relación a una serie de características de la empresa que afectan su trabajo y compromiso laboral. |

| **Dimensiones:** | **Definición:** |
|---|---|
| **Liderazgo** | Destreza que tienen los funcionarios o jefes para influir en un grupo y conducirlo hacia el logro de una visión o metas de la empresa. |
| **Flexibilidad e innovación** | Disposición de la empresa para admitir iniciativas y propiciar cambios. |
| **Confianza** | Predisposición que se da entre trabajador - empresa de tal manera que los integrantes saben que pueden contar con el respaldo en distintos contextos y circunstancias. |
| **Consideración** | Consideración que tiene la empresa hacia los trabajadores, principalmente en el aspecto humano. |
| **Interés por los nuevos trabajadores** | Cuando en la empresa se implementa un proceso de inducción de personal que asegura que el personal nuevo se fácilmente a la política de la empresa y se encuentra satisfecho. |
| **Estructura organizacional** | Forma en que los funcionarios establecen y comunican a los trabajadores respecto a los objetivos y formas de trabajar. |
| **Recompensa** | Reconocimiento económico que percibe el trabajador por su trabajo. |
| **Claridad organizacional** | Formar y los medios de comunicación que la empresa utiliza para transmitir información, normas y procedimientos. |
| **Conflicto y cooperación** | Nivel de cooperación que se da entre los trabajadores en el ejercicio de su trabajo y en el apoyo de materiales y humanos que éstos reciben de la empresa. |
| **Reconocimiento y retroalimentación** | Actos de reconocer al trabajador por el excelente trabajo realizado o por la iniciativa presentada, así como el aseguramiento de la realización de las tareas. |

**Anexo 3**

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE:
**CLIMA ORGANIZACIONAL**

| | DIMENSIONES / ítems | CLARIDAD[1] | | PERTINENCIA[2] | | RELEVANCIA[3] | | SUGERENCIA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | **LIDERAZGO** | | | | | | | |
| 1 | La toma decisiones o las ordenes establecidas son justas | X | | X | | X | | |
| 2 | Reconozco el buen liderazgo del jefe | X | | X | | X | | |
| 3 | El jefe conduce adecuadamente al equipo | X | | X | | X | | |
| 4 | El jefe ha demostrado conocimiento y adecuada toma de decisiones | X | | X | | X | | |
| | **FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN** | | | | | | | |
| 5 | Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe | X | | X | | X | | |
| 6 | Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo | X | | X | | X | | |
| 7 | Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo | X | | X | | X | | |
| 8 | Hay oportunidad de presentar propuestas innovadoras | X | | X | | X | | |
| | **CONFIANZA** | | | | | | | |
| 9 | Encuentra apoyo y confianza en sus superiores para el desarrollo de sus actividades | X | | X | | X | | |
| 10 | Existe colaboración entre los trabajadores de la empresa | X | | X | | X | | |
| 11 | Confianza en la empresa para salir adelante | X | | X | | X | | |
| 12 | Estoy dispuesto de apoyar totalmente a la empresa | X | | X | | X | | |
| | **CONSIDERACIÓN** | | | | | | | |
| 13 | En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo | X | | X | | X | | |
| 14 | La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión | X | | X | | X | | |
| 15 | Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa | X | | X | | X | | |
| 16 | La empresa valora la parte humana de los trabajadores | X | | X | | X | | |
| | **INTERES POR LOS NUEVOS TRABAJADORES** | | | | | | | |
| 17 | Al ingresar a la empresa informan claramente sobre los objetivos y políticas de la misma | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 | Al ingresar a la empresa fue informada claramente sobre las obligaciones y labores a desempeñar | X | | X | | X | | |
| 19 | Se realiza un proceso óptimo de inducción para la mejor adaptación del trabajador en la empresa | X | | X | | X | | |
| 20 | Al nuevo trabajador la empresa le da total apoyo | X | | X | | X | | |
| | **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** | | | | | | | |
| 21 | Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa | X | | X | | X | | |
| 22 | Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este | X | | X | | X | | |
| 23 | La información de interés es comunicada oportunamente | X | | X | | X | | |
| 24 | Se tiene claro cuáles son los objetivos y metas a cumplir en un determinado periodo | X | | X | | X | | |
| | **RECOMPENSA** | | | | | | | |
| 25 | Recibe recompensa por el cumplimiento de metas | X | | X | | X | | |
| 26 | El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje | X | | X | | X | | |
| 27 | Las remuneraciones que se percibe están de acuerdo a lo que se paga en otras empresas similares | X | | X | | X | | |
| 28 | Las remuneraciones están de acuerdo con lo que se produce | X | | X | | X | | |
| | **CLARIDAD ORGANIZACIONAL** | | | | | | | |
| 29 | La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente | X | | X | | X | | |
| 30 | Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente | X | | X | | X | | |
| 31 | Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas | X | | X | | X | | |
| 32 | Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas | X | | X | | X | | |
| | **CONFLICTO Y COOPERACIÓN** | | | | | | | |
| 33 | Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo | X | | X | | X | | |
| 34 | Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo | X | | X | | X | | |
| 35 | Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo | X | | X | | X | | |
| 36 | Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo | X | | X | | X | | |
| | **ECONOCIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN** | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 37 | Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo | X | | X | | X | | | |
| 38 | Si no se comprende cómo hacer una tarea hay oportunidades de preguntar hasta que todo esté claro | X | | X | | X | | | |
| 39 | Cuando se cumple una meta la empresa reconoce con un premio al trabajador | X | | X | | X | | | |
| 40 | La empresa otorga premios y reconocimientos que hace que el trabajador se sienta muy bien | X | | X | | X | | | |

[1] **Claridad**: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
[2] **Pertinencia**: Si el ítem pertenece a la dimensión.
[3] **Relevancia**: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Opinión de aplicabilidad:**
**Aplicable [ x ]** **Aplicable después de corregir [ - ]** **No aplicable [- ]**

Fecha: 13 de mayo 2021

Nombre y apellidos
del evaluador: Justina Uribe kajat

DNI: 21887386
GRADO ACADÉMICO: Dra. en Administración
Dra. en Educación

Firma:



# VALIDACION JUICIO DE EXPERTO 5

**ANEXO 1**

**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor
Dr. Raúl Camargo Hermosilla

Presente.-

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo egresado de la Maestría de Gestión Empresarial de la UNMSM, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA ZONA NUEVA DE LA CNIA MINERA SHOUGANG HIERRO PERÚ EN EL PERIODO 2019-2021" y siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder opinar sobre el instrumento a utilizar en la investigación, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en el tema.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Carta de presentación
2. Anexo N° 2: Definiciones conceptuales de las variables
3. Anexo N° 3: Certificado de validez de contenido del instrumento

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

JUAN JOSE MALLMA CHUQUILLANQUI

## Anexo 2:

**Definiciones conceptuales de las variables**

| |
|---|
| **Definición conceptual**: es un conjunto de características que describen una organización y que le distingue de otras y que son relativamente estables en el tiempo, e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización (Brunet, 1992, p. 17). |
| **Definición operacional**: son las percepciones compartidas por los miembros de una organización en relación a una serie de características de la empresa que afectan su trabajo y compromiso laboral. |

| **Dimensiones:** | **Definición:** |
|---|---|
| **Liderazgo** | Destreza que tienen los funcionarios o jefes para influir en un grupo y conducirlo hacia el logro de una visión o metas de la empresa. |
| **Flexibilidad e innovación** | Disposición de la empresa para admitir iniciativas y propiciar cambios. |
| **Confianza** | Predisposición que se da entre trabajador - empresa de tal manera que los integrantes saben que pueden contar con el respaldo en distintos contextos y circunstancias. |
| **Consideración** | Consideración que tiene la empresa hacia los trabajadores, principalmente en el aspecto humano. |
| **Interés por los nuevos trabajadores** | Cuando en la empresa se implementa un proceso de inducción de personal que asegura que el personal nuevo se fácilmente a la política de la empresa y se encuentra satisfecho. |
| **Estructura organizacional** | Forma en que los funcionarios establecen y comunican a los trabajadores respecto a los objetivos y formas de trabajar. |
| **Recompensa** | Reconocimiento económico que percibe el trabajador por su trabajo. |
| **Claridad organizacional** | Formar y los medios de comunicación que la empresa utiliza para transmitir información, normas y procedimientos. |
| **Conflicto y cooperación** | Nivel de cooperación que se da entre los trabajadores en el ejercicio de su trabajo y en el apoyo de materiales y humanos que éstos reciben de la empresa. |
| **Reconocimiento y retroalimentación** | Actos de reconocer al trabajador por el excelente trabajo realizado o por la iniciativa presentada, así como el aseguramiento de la realización de las tareas. |

**Anexo 3**

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE:
**CLIMA ORGANIZACIONAL**

| | DIMENSIONES / ítems | CLARIDAD[1] | | PERTINENCIA[2] | | RELEVANCIA[3] | | SUGERENCIA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | **LIDERAZGO** | | | | | | | |
| 1 | La toma decisiones o las ordenes establecidas son justas | X | | X | | X | | |
| 2 | Reconozco el buen liderazgo del jefe | X | | X | | X | | |
| 3 | El jefe conduce adecuadamente al equipo | X | | X | | X | | |
| 4 | El jefe ha demostrado conocimiento y adecuada toma de decisiones | X | | X | | X | | |
| | **FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN** | | | | | | | |
| 5 | Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe | X | | X | | X | | |
| 6 | Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo | X | | X | | X | | |
| 7 | Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo | X | | X | | X | | |
| 8 | Hay oportunidad de presentar propuestas innovadoras | X | | X | | X | | |
| | **CONFIANZA** | | | | | | | |
| 9 | Encuentra apoyo y confianza en sus superiores para el desarrollo de sus actividades | X | | X | | X | | |
| 10 | Existe colaboración entre los trabajadores de la empresa | X | | X | | X | | |
| 11 | Confianza en la empresa para salir adelante | X | | X | | X | | |
| 12 | Estoy dispuesto de apoyar totalmente a la empresa | X | | X | | X | | |
| | **CONSIDERACIÓN** | | | | | | | |
| 13 | En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo | X | | X | | X | | |
| 14 | La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión | X | | X | | X | | |
| 15 | Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa | X | | X | | X | | |
| 16 | La empresa valora la parte humana de los trabajadores | X | | X | | X | | |
| | **INTERES POR LOS NUEVOS TRABAJADORES** | | | | | | | |
| 17 | Al ingresar a la empresa informan claramente sobre los objetivos y políticas de la misma | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 | Al ingresar a la empresa fue informada claramente sobre las obligaciones y labores a desempeñar | X | | X | | X | | |
| 19 | Se realiza un proceso óptimo de inducción para la mejor adaptación del trabajador en la empresa | X | | X | | X | | |
| 20 | Al nuevo trabajador la empresa le da total apoyo | X | | X | | X | | |
| | **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** | | | | | | | |
| 21 | Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa | X | | X | | X | | |
| 22 | Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este | X | | X | | X | | |
| 23 | La información de interés es comunicada oportunamente | X | | X | | X | | |
| 24 | Se tiene claro cuáles son los objetivos y metas a cumplir en un determinado periodo | X | | X | | X | | |
| | **RECOMPENSA** | | | | | | | |
| 25 | Recibe recompensa por el cumplimiento de metas | X | | X | | X | | |
| 26 | El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje | X | | X | | X | | |
| 27 | Las remuneraciones que se percibe están de acuerdo a lo que se paga en otras empresas similares | X | | X | | X | | |
| 28 | Las remuneraciones están de acuerdo con lo que se produce | X | | X | | X | | |
| | **CLARIDAD ORGANIZACIONAL** | | | | | | | |
| 29 | La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente | X | | X | | X | | |
| 30 | Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente | X | | X | | X | | |
| 31 | Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas | X | | X | | X | | |
| 32 | Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas | X | | X | | X | | |
| | **CONFLICTO Y COOPERACIÓN** | | | | | | | |
| 33 | Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo | X | | X | | X | | |
| 34 | Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo | X | | X | | X | | |
| 35 | Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo | X | | X | | X | | |
| 36 | Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo | X | | X | | X | | |
| | **RECONOCIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN** | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 37 | Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo | X | | X | | X | | |
| 38 | Si no se comprende cómo hacer una tarea hay oportunidades de preguntar hasta que todo esté claro | X | | X | | X | | |
| 39 | Cuando se cumple una meta la empresa reconoce con un premio al trabajador | X | | X | | X | | |
| 40 | La empresa otorga premios y reconocimientos que hace que el trabajador se sienta muy bien | X | | X | | X | | |

[1] **Claridad**: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
[2] **Pertinencia**: Si el ítem pertenece a la dimensión.
[3] **Relevancia**: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Opinión de aplicabilidad:**
**Aplicable [ X ]** **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Fecha: 11/05/2021

Nombre y apellidos
del evaluador: WINY TUPAYACHI CAHUANA

DNI: 71254405
GRADO ACADÉMICO: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Firma:

