



Universidad  
Continental

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración y Marketing  
Escuela Académico Profesional de Administración y Negocios Internacionales

Trabajo de investigación

# **Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de una agencia agraria de Chupaca**

para optar el Grado Académico de  
Bachiller en Administración

**Paola Rosmery Lazo Salazar  
Flor del Pilar Ordaya Chamorro**

Huancayo, 2018



Repositorio Institucional Continental

Trabajo de Investigación



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a mis padres y hermanos quienes son mi motor y motivo y por el apoyo incondicional que me brindan día a día, así mismo a mi docente quien fue guía en la realización de la investigación.

Flor del Pilar Ordaya Chamorro

Este trabajo está dedicado a mis padres por el apoyo incondicional durante mi formación profesional y a mi querida abuela por guiarme con sus sabios consejos.

Paola Rosmery Lazo Salazar

## **Agradecimientos**

A Dios, por darnos la oportunidad de llegar a cumplir con cada uno de nuestros objetivos trazados

A nuestros padres por su apoyo incondicional en todo momento en el transcurso del desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

A mi docente, Lic. Pedro Bernabé Venegas Rodríguez por ser mi guía en la elaboración de la presente investigación.

## Tabla de Contenidos

Dedicatoria.....	1
Agradecimientos .....	2
Tabla de Contenidos .....	i
Lista de Tablas .....	iv
Lista de Figuras.....	v
Introducción .....	viii
<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Delimitación de la investigación.....	1
1.1.1. Espacial .....	1
1.1.2. Temporal .....	1
1.1.3. Conceptual.....	1
1.2. Planteamiento del Problema .....	2
1.3. Formulación del Problema de la Investigación.....	4
1.3.1. Problema general .....	4
1.3.2. Problemas específicos.....	4
1.4. Objetivos.....	5
1.4.1. Objetivo general.....	5
1.4.2. Objetivos específicos .....	5
1.5 Justificación e importancia .....	5
1.5.1. Justificación teórica .....	5
1.5.2. Justificación practica.....	5
1.5.3. Justificación metodología .....	6
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1. Antecedentes de investigación.....	7
2.1.1. Antecedentes nacionales .....	7
2.1.2. Antecedente internacional.....	12
2.2. Bases teóricas.....	14
2.2.1. Clima organizacional .....	15
2.2.2. Desempeño laboral .....	20

2.2.3.Marco conceptual.....	23
2.3. Definición de términos básicos .....	33
2.3.1. Clima organizacional: .....	33
2.3.2. Desempeño laboral: .....	33
2.3.3.Relaciones:.....	34
2.3.4. Evaluación del desempeño (ED): .....	34
2.3.5. Agencia Agraria Chupaca:.....	34
CAPITULO III HIPOTESIS Y VARIABLES .....	35
3.1. Hipótesis .....	35
3.1.1. Hipótesis general.....	35
3.1.2. Hipótesis específicas.....	35
3.2. Identificación de variables .....	35
3.3. Operacionalización de las variables.....	35
CAPITULO IV METODOLOGÍA .....	36
4.2. Método de la investigación .....	36
4.2. Configuración de la investigación .....	36
4.2.1. Enfoque de la investigación.....	36
4.2.2. Tipo de investigación.....	37
4.2.3. Nivel de investigación .....	38
4.2.4. Diseño de investigación .....	38
4.3. Población y censo. ....	40
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	41
4.4.1. Cuestionario .....	41
4.5. Proceso de recolección de datos .....	41
4.6. Descripción del análisis de datos y prueba de hipótesis .....	42
4.6.1. Descripción del análisis descriptivo .....	42
CAPITULO V RESULTADOS .....	57
5.1. Presentación de resultados .....	57
5.1.1. Relación del clima organizacional participativo y la motivación.....	57
5.1.2. Relación del clima organizacional participativo y la comunicación .....	58

5.1.3. Relación del clima organizacional autoritario y la motivación .....	59
5.1.4. Relación del clima organización autoritario y la comunicación.....	60
5.2. Contratación de resultados .....	60
5.2.1. Contratación estadístico de la hipótesis específica 1 .....	60
5.2.2. Contratación estadístico de la hipótesis específica 2 .....	62
5.2.3. Contratación estadístico de la hipótesis específica 3 .....	63
5.2.4. Contratación estadístico de la hipótesis específica 4 .....	65
5.2.5. Contratación de hipótesis general .....	67
CAPITULO VI DISCUSIÓN .....	68
6.1. Discusión de resultados.....	68
CONCLUSIONES .....	72
RECOMENDACIONES.....	74
REFERENCIAS.....	75

## Lista de Tablas

Tabla 1 Género de los trabajadores.....	42
Tabla 2 Control excesivo al realizar el trabajo .....	44
Tabla 3 Trabajar en una atmosfera de miedo y amenazas tiene mejores resultados .....	45
Tabla 4 Si la opinión es escuchada el desempeño en el trabajo es cada vez mejor .....	46
Tabla 5 Satisfecho con la relación laboral con el superior.....	47
Tabla 6 Al trabajar en equipo se logra realizar mejor sus labores .....	48
Tabla 7 Insistencia de mejora de trabajo en equipo para su buen desarrollo de labores.....	49
Tabla 8 El salario se ajusta al cargo que ocupa.....	51
Tabla 9 Las mejoras realizadas en el trabajo son reconocidas.....	52
Tabla 10 Teniendo una buena remuneración su desempeño mejorara.....	53
Tabla 11 Es fácil la comunicación con el responsable del área .....	54
Tabla 12 Mejorará su desempeño al tener recomendaciones de una plática laboral.....	55
Tabla 13 El jefe dialoga periódicamente con sus colaboradores sobre la calidad de trabajo .....	56
Tabla 14 Respuestas de los colaboradores a lo ítems del cuestionario de clima organizacional y su relación con la motivación (n=15, en%).....	57
Tabla 15 Respuestas de los colaboradores a los ítems del cuestionario de la relación entre el clima organización participativo y la comunicación (n=15, en %). .....	58
Tabla 16 Respuestas de los colaboradores a los ítems del cuestionario de la relación entre el clima organización autoritario y la motivación(n=15, en %).....	59
Tabla 17 Respuestas de los colaboradores a los ítems del cuestionario de la relación entre el clima organización autoritario y la comunicación (n=15, en %).....	60
Tabla 18 Prueba de correlación de Pearson (Hipótesis específica).....	61
Tabla 19 Prueba de correlación de Pearson (Hipótesis específica).....	63
Tabla 20 Prueba de correlación de Pearson (Hipótesis específica).....	65
Tabla 21 Prueba de correlación de Pearson (Hipótesis específica).	66

## Lista de Figuras

Figura 1. Distribución porcentual del género de los trabajadores.....	42
Figura 2. Control excesivo al realizar su trabajo.....	44
Figura 3. Trabajar en una atmosfera de miedo y amenazas tiene mejores resultados.....	45
Figura 4. Si la opinión es escuchada el desempeño en el trabajo es cada vez mejor .....	46
Figura 5. Satisfecho con la relación laboral con su superior.....	48
Figura 6. Al trabajar en equipo se logra realizar mejor las labores.....	49
Figura 7. Insistencia de mejora de trabajo en equipo para su buen desarrollo de labores .....	50
Figura 8. El salario se ajusta al cargo que ocupa .....	51
Figura 9. Las mejoras realizadas en el trabajo son reconocidas .....	52
Figura 10. Teniendo una buena remuneración su desempeño mejorara .....	53
Figura 11. Es fácil la comunicación con el responsable del área.....	54
Figura 12. Mejorará su desempeño al tener recomendaciones de una plática laboral .....	55
Figura 13. El jefe dialoga periódicamente con sus colaboradores sobre la calidad de trabajo y su mejora .....	56

## Resumen

Objetivo: describir la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los(as) colaboradores(as) de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en el año 2017, El método que se utilizó en la investigación es científico y deductivo, el tipo de investigación es básica, el enfoque es cuantitativa, el nivel es descriptivo- correlacional y el diseño aplicado fue no experimental transversal descriptivo. Se tuvo como soporte la teoría de Likert, la teoría de Litwin y Singer, Herzberg y la teoría de las necesidades de McClelland. La población de 15 colaboradores(as). La técnica utilizada fue el cuestionario y como instrumento la encuesta. Al terminar con la investigación se concluye que, si existe relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca, Se demuestra que, si existe relación entre el clima organizacional autoritario y el desempeño laboral, tal es así que la mayoría de los colaboradores consideran que al tener un control excesivo no permite realizar bien sus labores. Se logró conocer la relación positiva que tiene el clima organizacional participativo con el desempeño laboral ya que perciben que es buena la relación que llevan con sus superiores y sus colegas de, Se demuestra la influencia directa que tiene la motivación en el desempeño laboral, ya que los(as) colaboradores(as) consideran que si tuvieran una buena remuneración y las mejoras que ellos realizan en sus trabajos son reconocidas su desempeño mejoraría constantemente. Se llegó a conocer la influencia directa que tiene la motivación en el desempeño laboral en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca, ya que el 60% de los(as) colaboradores(as) consideran que su jefe dialoga permanentemente con ellos sobre la calidad de trabajo así cómo consideran que es fácil la comunicación que tienen con sus superiores lo cual les permite tener información necesaria para desarrolla sus labores.

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral.

## **Abstract**

Objective: to describe the relationship between the organizational climate and the work performance of the collaborators (as) of the Agrarian Agency Chupaca - DRA / J in the year 2017. The method that was used in the research is scientific and deductive, the type of basic research, the approach is quantitative, the level is descriptive-correlational and the applied design was descriptive cross-sectional experimental. Support was given to Likert's theory, Litwin and Singer's theory, Herzberg and McClelland's theory of needs. The population of 15 collaborators (as). The technique used was the questionnaire and as an instrument the survey. At the end of the investigation, it can be concluded that there is a relationship between the organizational climate and work performance in the collaborators of the Agrarian Agency Chupaca, which shows that there is a relationship between climate and organizational performance and job performance, which is how that most workers have to have excessive control that is not valid. It has been possible to know the positive relationship that the participative organizational climate has with the work performance and that it is good for the relationship that it has with its superiors and its colleagues. The direct influence that the motivation has on the work performance is demonstrated, since the (as) employees (as) consider that they have a good remuneration and the improvements they make in their jobs are recognized by their performance to improve constantly. The direct influence of the motivation in the work performance in the employees of the Agrarian Agency Chupaca was known, since 60% of the (as) collaborators (as) consider that their boss talks permanently with them about the quality of work that is considered to be easy the communication they have with their superiors which allows them to have the necessary information to carry out their work.

Keywords: Organizational climate, work performance.

## Introducción

Hoy en día las instituciones públicas desean estar en el camino de la superación y brindar un buen servicio a la población teniendo un constantemente crecimiento interno y externo. Motivo por el cual es importante poder plantear conceptos como el de clima laboral, Para Chiavenato (como se citó Méndez, S/F) El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmosfera que existe en cada organización ,incluye diferentes aspectos de la situación , incluye diferentes aspectos de la situación que se sobrepone mutuamente en diversos grados ,como el tipo de organización ,la tecnología ,las políticas de la compañía ,las metas operacionales ,los reglamentos internos (factores estructurales) .además de las actitudes ,sistemas de valores ,formas de comportamiento sociales que son sancionados, así como también otro concepto de suma importancia es el desempeño laboral

. Que lo define como “El comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” Chiavenato (como se cito en Quintero, Africano y Faría, 2008). En la actualidad las empresas buscan productividad y este factor se ha convertido de cierta manera en su principal problema ya que existen muchas situaciones internas que tiene un efecto directo en el desempeño de los trabajadores tal como se puede evidenciar en la Agencia Agraria Chupaca –DRA/J esto a raíz que se toma una mínima importancia al tema del clima organizacional ya que como se sabe en el sector público en la región Junín no buscan mejoras en su productividad a diferencia de las entidades privadas.

El método utilizado en la investigación es científico y deductivo, el tipo de investigación es básica, el enfoque es cuantitativa, el nivel es descriptivo- correlacional y el diseño aplicado fue no experimental transversal descriptivo. La población fue de 15 colaboradores(as) de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J. Los antecedentes que se utilizó para discutir los resultados fueron las siguientes: Espejo (2014) en su tesis denominado

“Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la dirección Regional de Agricultura Junín 2014”, quien manifiesta que el clima organizacional influye directa y significativamente en un 78.9% en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014, se observó que el clima organizacional no es favorable para el desarrollo de sus actividades por ello que el personal tiene un deficiente desempeño, la recompensa que recibe el personal influye directa y significativamente en un 80.5% en el clima organizacional. Ya que el personal se encuentra insatisfecho con la remuneración que recibe, así también determina que los supervisores y sus jefes juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y cuando se dan esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador. Así mismo Blaz (2016) en su tesis denominado “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la tienda Oeschle en la provincia de Huancayo, 2016”, quien concluye que la comunicación dentro de sus funciones es fundamental y vital que se de forma clara, precisa, sencilla y consecuente; para el normal funcionamiento de todo el sistema. Huamani (2015) en su tesis denominado “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013”, quien manifiesta que el clima organizacional del personal de conducción de trenes del metro de lima, linea1 es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral, así como también la comunicación dentro de sus funciones es fundamental y vital que se de forma clara, precisa, sencilla y consecuente; para el normal funcionamiento de todo el sistema . De la misma manera Mino (2014) en su tesis denominado “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque”, considera que el clima laboral, encuentra falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que

el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño. Así como también Uría (2011) en su tesis denominado “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato”, quien señala que el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario, así como también no fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional, los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores. Con respecto a la influencia del clima laboral autoritario en el desempeño laboral, los resultados de la investigación dan a conocer que en la organización el 40% está totalmente en desacuerdo que trabajar en una atmosfera de miedo y amenaza mejora su productividad en la organización. Considerando la influencia del clima organizacional participativo en el desempeño laboral, los resultados obtenidos dan a conocer que el 46% está totalmente de acuerdo que la relación laboral que lleva con los superiores es buena, así como también insiste en la mejora de trabajo en equipo para mantener una mayor confianza. Considerando que; la motivación influye significativamente en el desempeño laboral de los(as) colaboradores(as); en los resultados obtenidos se puede visualizar que el 46% está totalmente en desacuerdo con el salario que percibe por el cargo que ocupa así mismo el 40% está en desacuerdo que se reconoce las mejoras que realizan en el trabajo. Finalmente, la comunicación influye significativamente en el desempeño laboral de los(as) colaboradores, en los resultados obtenidos se puede observar que el 57% considera que es fácil la comunicación con el responsable de su área y que esto permite realizar mejor sus labores. La investigación se encuentra dividida en cuatro partes que son los siguientes: En el capítulo I, se presenta la

fundamentación del problema, formulación del problema, objetivo, justificación, importancia, delimitación, limitación, fundamentos y formulación de las hipótesis, identificación y clasificación de variables, operacionalización de las variables. En el capítulo II se encuentra los antecedentes del estudio, bases teóricas, marco conceptual y definición de términos básicos. En el capítulo III se encuentra el método, tipo, enfoque, nivel, diseño, población y censo, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de procesamientos de datos de la investigación. En el capítulo IV se encuentra la presentación de resultados y la discusión de resultados. Por ultimo las conclusiones y recomendaciones de la investigación, las referencias bibliográficas las cuales se recurrió para realizar la investigación, así como también se encuentra las tablas y gráficos la cual sirve para dar credibilidad al presente estudio.

LAS AUTORAS

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

#### 1.1. Delimitación de la investigación

##### 1.1.1. Espacial

El alcance geográfico abarca al personal de la agencia agraria Chupaca perteneciente a la Dirección regional de agricultura Junín

##### 1.1.2. Temporal

La investigación se realizó en 15 meses, la misma que inicio en el mes de marzo del 2016 y culminó en diciembre de 2017.

##### 1.1.3. Conceptual

La investigación considero 7 antecedentes de los cuales 2 son locales, 3 nacionales y 2 internacionales; los locales pertenecen a Espejo (2016), con su investigación denominado “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín“, así mismo la investigación de Blaz (2016) con su investigación denominado “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la tienda Oechsle en la provincia de Huancayo, 2016” los antecedentes nacionales pertenecen a Huamani (2015) , con su investigación denominada “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013” así mismo la investigación de Meléndez (2015) con su investigación denominada “Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaria administrativa financiera del ministerio de finanzas, en el periodo 2013-2014 “ y de igual manera Mino (2014) con su investigación denominado “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque”; los antecedentes internacionales pertenecen a Uría (2011) con su investigación denominado “El clima

organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas CIS.LTDA de la ciudad de Ambato”, así mismo Marroquín (2011) con su investigación denominada “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”

Así también la investigación consideró como principales teorías respecto a las variables de investigación. Para clima organizacional se detalló la teoría de Likert, la teoría de Litwin y Singer y la teoría X y teoría Y de McGregor y para desempeño laboral se abordó la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades de McClelland.

Finalmente se consideró conceptos como: clima organizacional, motivación, liderazgo, compromiso, recompensa, desempeño laboral, satisfacción del trabajo, autoestima, trabajo en equipo, capacitación del trabajador, creatividad, productividad compromiso y espíritu de equipo.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

Hoy en día las instituciones públicas desean estar en el camino de la superación y brindar un buen servicio a la población teniendo un constantemente crecimiento interno y externo.

En tal sentido es importante poder plantear conceptos como el de clima laboral, Para Chiavenato (como se citó Méndez, S/F)

El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmosfera que existe en cada organización ,incluye diferentes aspectos de la situación , incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados ,como el tipo de organización ,la tecnología ,las políticas de la compañía ,las metas operacionales ,los reglamentos internos (factores estructurales) .además de las actitudes ,sistemas de valores ,formas de comportamiento sociales que son sancionados. (p.33)

Otro concepto de suma importancia es el desempeño laboral.

Que lo define como “El comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” Chiavenato (como se cito en Quintero, Africano y Faría, 2008, p.36).

Las empresas buscan productividad y este factor se ha convertido de cierta manera en su principal problema ya que existen muchas situaciones internas que tiene un efecto directo en el desempeño de los trabajadores.

En el contexto latinoamericano se puede evidenciar que las empresas están tomando cada mes más conciencia de la importancia del factor humano es por ello que se está tomando énfasis en la mejora del ambiente de trabajo donde se desarrollan los trabajadores.

En el Perú se está tomando énfasis paulatinamente a pesar de que se evidencia que es un tema de gran importancia para las organizaciones el mejoramiento del ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto de superiores y trabajadores.

De igual manera se puede evidenciar que en la agencia agraria Chupaca –DRA/J se toma una mínima importancia al tema del clima organizacional ya que como se sabe en el sector público dentro de la región Junín no buscan mejoras en su productividad a diferencia de las entidades privadas.

De la misma manera Espejo (2014) “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la dirección Regional de Agricultura Junín 2014”, señala que:

El clima organizacional influye directa y significativamente en un 78.9% en el desempeño laboral del personal, así mismo el clima organizacional no es favorable para el desarrollo de sus actividades por ello que el personal tiene un deficiente desempeño. Por la inadecuada estructura con la cual trabajan influyendo así directa y significativamente en un 60.6% en el clima organizacional. Ya que la institución trabaja bajo una estructura vertical en la cual no se puede hacer nada sin el permiso de un superior y demoran demasiado tiempo en

atender requerimientos, también por estar todo bajo una norma continúan trabajando bajo herramientas de gestión desfasadas. (p. IV)

A pesar de ser un tema investigado tanto en el contexto latinoamericano y contexto peruano, hay pocos estudios realizados dentro de la provincia de Chupaca que muestre el resultando de la relación de las dos variables en estudio, motivo por el cual es importante realizar este estudio del clima organizacional y la relación con el desempeño laboral dentro de la Agencia Agraria Chupaca –DRA/J, ya que es vital para poder proponer mejoras en su mejor desempeño y como consiguiente brindar un mejor servicio al usuario .

Es motivo por el cual el estudio está orientado a evaluar la relación de las dos variables 1) el clima organizacional y 2) el desempeño laboral de esta manera poder contribuir con la mejora del ambiente de trabajo y desempeño de los trabajadores con el objetivo de que brinden mejores servicios.

### **1.3. Formulación del Problema de la Investigación**

#### **1.3.1. Problema general**

¿De qué manera se relaciona el Clima Organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017?

#### **1.3.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo se relaciona el clima organizacional participativo con la motivación en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017?
- ¿De qué manera se relaciona el clima organizacional participativo con la comunicación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017?
- ¿Cómo se relaciona el clima organizacional autoritario con la motivación en los colaboradores de la agencia agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017?

- ¿De qué manera se relaciona el clima organizacional autoritario con la comunicación de los colaboradores de) de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/Jen el año 2017.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Describir la relación del clima organizacional participativo y la motivación en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017
- Conocer la relación del clima organizacional participativo y la comunicación en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017.
- Explicar la relación que existe entre el clima organizacional autoritario y la motivación en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017
- Conocer la relación del clima organizacional autoritario y la comunicación en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017.

## **1.5 Justificación e importancia**

### **1.5.1. Justificación teórica**

La presente investigación se realiza por la necesidad de contribuir al desarrollo teórico del clima organizacional y el desempeño laboral en el contexto de la provincia de Chupaca, esto debido a que dentro de la provincia hay pocas investigaciones. De igual manera se aplica una síntesis de la información de los conceptos aplicados que ayudaran a entender la relación directa de estos dos factores y como se afecta entre sí.

### **1.5.2. Justificación practica**

La investigación se realiza en consecuencia de contribuir con la mejora en la toma de importancia de ambiente laboral y su relación directa con el desempeño de los trabajadores. Logrando que se entienda que uno de los activos más importantes que tiene la organización es el personal.

Los resultados obtenidos de la investigación es el bienestar del trabajador con un buen clima organizacional de esta forma se brindará un mejor servicio a los usuarios de la provincia de Chupaca. El objetivo básico de la investigación es poder contribuir a resolver problemas de las organizaciones públicas y en particular el de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J.

### **1.5.3. Justificación metodología**

La investigación se justifica por cuanto se utiliza el método científico ya que tiene por inicio la problemática existente en el clima organizacional en la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J para lo cual se utilizó la recolección de información y el procesamiento de los datos. La investigación se realiza con la finalidad de tener conocimiento acerca de la relación en del clima organizacional y el desempeño laboral para ello se aplica la encuesta de 25 preguntas en la cual se utiliza la escala Likert que permiten medir el clima organizacional y medir el nivel de relación con el desempeño laboral de los empleados en la organización.

Este instrumento tiene como objetivo ser de ayuda para futuras investigaciones que tengan relación con el estudio del clima organizacional y desempeño laboral.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de investigación

En la presente investigación se utilizó: 2 antecedentes locales, 2 antecedentes nacionales y 2 antecedentes internacionales los cuales servirán como referencia en la investigación que se realiza.

##### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Para el mejor estudio sobre las variables es de suma importancia conocer las investigaciones que anteriormente se realizaron en la región Junín, así como los resultados obtenidos; para ello a continuación se presenta los antecedentes utilizados para la investigación.

Espejo (2014) en su tesis *denominado Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la dirección Regional de Agricultura Junín 2014*, que tiene como objetivo: determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la dirección regional de agricultura Junín – 2014. Los métodos usados para el desarrollo de toda la investigación fueron, como método general se utilizó el método científico empleado para cada uno de los procesos a seguir, utilizándose como métodos específicos al método descriptivo, explicativo, cualitativo y cuantitativo que permitió conocer cada variable por separado y sistemáticamente ambas variables como un todo. La investigación se trabajó con una muestra censal de 52 colaboradores, se utilizó como instrumento el cuestionario en la escala de valoración tipo Likert, tanto como para el clima organizacional y el desempeño laboral. Finalmente, el autor llegó a las siguientes conclusiones: (a) Se determinó que el clima organizacional influye directa y significativamente en un 78.9% en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014, se observó que el clima organizacional no es favorable

para el desarrollo de sus actividades por ello que el personal tiene un deficiente desempeño.

(b) Se conoció que la inadecuada estructura con la cual trabajan influye directa y significativamente en un 60.6% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. Ya que la institución trabaja bajo una estructura vertical en la cual no se puede hacer nada sin el permiso de un superior y demoran demasiado tiempo en atender nuestros requerimientos, también por estar todo bajo una norma continúan trabajando bajo herramientas de gestión desfasadas. (c) Se detectó que la falta de responsabilidad influye directa y significativamente en un 63.4% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. Por el mismo hecho de que los trabajadores no cumplen con todas las labores que deben realizar diariamente ya sea dentro o fuera de la institución y lo realizan tomándose todo el tiempo e incluso más de lo necesario esto refleja a que los usuarios reclaman o se quejan por el mal servicio. (d) Se identificó que la recompensa que recibe el personal influye directa y significativamente en un 80.5% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. Ya que el personal se encuentra insatisfecho con la remuneración que recibe, además de ello al estar bajo distintos regímenes laborales sus beneficios son desiguales en comparación a otros trabajadores de la misma institución que cumplen las mismas funciones. (e) Se pudo estimar que la identidad influye directa y significativamente en un 72.4% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. Por el solo hecho de que el personal no siente pertenecer a una institución o equipo de trabajo acorde a sus expectativas con la cual compartan objetivos y rasgos en común, siente no ser correspondidos correctamente, por ello no se preocupan por velar o cuidar los intereses de la institución ya que no lo sienten como suyo, no se hacen parte de un trabajo coordinado y con el compromiso de parte de todos.

La investigación sirve como orientador para el estudio de las dos variables en una entidad pública que tiene semejanza con la investigación que se realiza, así como también en

la formulación de la hipótesis general y específica ya que en esta investigación se comprobó que el clima organizacional influye directa y significativamente en el desempeño laboral.

Blaz (2016) en su tesis denominado *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la tienda Oeschle en la provincia de Huancayo, 2016*, que tiene como objetivo: determinar cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los colaboradores de la tienda Oechsle de la provincia de Huancayo, 2016. Para determinar la influencia del clima organizacional se utilizó una breve entrevista al gerente general de la organización así como también para la recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario 50 preguntas de tipo escala de Likert, se tuvo una población de 89 colaboradores y la muestra de 52 colaboradores se utilizó la técnica de muestreo probabilístico, el tipo de investigación es aplicada y el diseño de investigación es no experimental la investigación es de tipo descriptiva correlacional – transaccional – correlacional. Finalmente, el autor llegó a las siguientes conclusiones: (a) El personal de la tienda; están restringidos al cumplimiento estricto de los procedimientos estipulados, en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo no responden a sus obligaciones, tiene baja calidad y compromiso de responsabilidad. (b) El clima organizacional del personal de la tienda no es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones no son positivas para su desempeño laboral. Los supervisores y sus jefes juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y cuando se dan esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador. (c) La comunicación dentro de sus funciones es fundamental y vital que se de forma clara, precisa, sencilla y consecuente; para el normal funcionamiento de todo el sistema. El personal de la tienda no se identifica con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones. (d) El desempeño

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

La investigación sirve como guía para realizar el estudio ya que las variables son iguales a las que se está investigando de la misma manera sirve para poder tener una guía en la elaboración del cuestionario en la escala de Likert en esta investigación se comprobó que el clima organizacional influye en el desempeño laboral de sus colaboradores.

Huamani (2015) en su tesis denominado *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013*, que tiene como objetivo: explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los conductores de trenes, del área de transporte del metro de lima línea 1 en el 2013. El tipo de investigación es aplicada, el nivel de investigación es explicativa, la investigación se realizó al área de transporte la línea 1 del metro de Lima de la empresa CONCAR S.A. la investigación es de tipo exploratorio, la población fue 71 trabajadores y la muestra de 60 trabajadores, se utilizó la técnica de muestreo probabilística. Se utilizó como técnica e instrumentos de recopilación de datos; la observación, el cuestionario de 53 preguntas y la entrevista y para el procesamiento de datos se utilizó Microsoft Excel. Finalmente, el autor llegó a las siguientes conclusiones: (a) El clima organizacional del personal de conducción de trenes del metro de lima, línea 1 es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral. (b) Los supervisores y jefes juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador. (c) La comunicación dentro de sus funciones es fundamental y vital que se de forma clara, precisa,

sencilla y consecuente; para el normal funcionamiento de todo el sistema. (d) El personal de conducción de trenes del metro de lima, línea 1 se identifica con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones. (e) El desempeño laboral del personal de conducción del metro de lima, línea 1, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente. Pero carece de una evaluación de desempeño con las competencias de acuerdo a sus funciones.

La importancia de la investigación radica en la técnica de recolección de dato que se utilizó para el desarrollo ya que sirvió para lograr validar la hipótesis general y específica.

Mino (2014) en su tesis denominado *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*, que tiene como objetivo: determinar si existe la correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque. La investigación es de tipo y nivel descriptivo, se utilizó un enfoque cualitativo, se tuvo una población de 1133 comandas atendidas, 972 comandas de delivery y 21 colaboradores de la empresa; se tomó una muestra de 287 comandas atendidos en salón, 272 comandas en delivery y 21 colaboradores de la empresa; para la recolección de datos se utilizó como instrumento la encuesta la escala de Likert, para el procesamiento y análisis de datos se utilizó Excel. Finalmente, el autor llegó a las siguientes conclusiones: (a) Se determina que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque, porque los datos mostraron un 0.281 y en la escala que oscila del -1 y +1 para que haya una correlación perfecta el resultado debió ser +1. (b) La dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la

empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente. (c) Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.

La investigación realizada permite entender la correlación del clima organizacional y el desempeño laboral y así aporta en la investigación logrando tener mucho más claro la importancia de la investigación que se está realizando.

### **2.1.2. Antecedente internacional**

Para la investigación es importante revisar las investigaciones ya realizadas sobre las variables en estudio en las distintas universidades del mundo, así también conocer los resultados de las investigaciones; para ello a continuación se presenta los antecedentes utilizados para la investigación.

Uría (2011) en su tesis denominado *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*, que tiene como objetivo: determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda. El nivel de investigación es descriptivo, el tipo de investigación es explicativa el diseño es correlacional, la población y muestra es de 36 trabajadores y 4 ejecutivos, haciendo un total de 40, se utilizó la técnica encuesta y como instrumento el cuestionario. Finalmente, el autor llegó a las siguientes conclusiones: (a) Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Ándelas Cía. Ltda. (b) El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario. (c)

Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos. (d) Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores. (e) No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional. (f) Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Esta investigación es importante por las conclusiones a las que llegó dicho estudio; esto ayudó en la formulación de la hipótesis tanto general y específica estuvo de la misma manera sirve como respaldo que el clima organizacional incide en el desempeño laboral.

Meléndez (2015) en su tesis denominado *Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del ministerio de finanzas, en el 2013-2014*, que tiene como objetivo: determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores de la subsecretaría general administrativa financiera del ministerio de finanzas. El diseño de investigación es descriptiva, explicativa, correlacional; el tipo de investigación es cuantitativo y el método utilizado es el inductivo. El tamaño de muestra fue de 30 colaboradores, para este estudio se procedió a filtrar la información en herramientas como la encuesta piloto para conocer el nivel de aceptación o fiabilidad del test, esto se denomina Alfa de Cronbach, para procesar los datos se utilizó Microsoft Excel. Finalmente, el autor llegó a las siguientes conclusiones: (a) El clima organizacional definitivamente no influye en los resultados esto es en el desempeño laboral de los funcionarios de las diferentes direcciones. (b) No existen modelos estadísticos referentes a la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores. (c) De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la credibilidad es el

único subconstructo relacionado con el clima organizacional que influye, positivamente hacia la orientación a resultados. (e) Es muy importante para enfocar recursos hacia otros elementos que, si influyen en el desempeño laboral, pero definitivamente no el clima organizacional. (f) Se correlaciona positivamente con el factor respeto, con un valor significativo, es decir que a mayor credibilidad mayor es el respeto. (g) Mientras tanto el factor credibilidad se correlaciona positivamente con resultados de igual manera que el anterior con la camaradería, es decir que con una mayor credibilidad mayor será el desempeño de los equipos de trabajo. (h) Los factores credibilidad y orgullo se correlacionan positivamente, es decir que las personas se sienten parte de la institución por la credibilidad que muestra al cliente interno y externo. (j) La credibilidad correspondiente a la variable de clima organizacional se correlaciona positivamente con el respeto, el orgullo y la camaradería, sin embargo, la última posee un valor más alto. (k) El respeto se correlaciona con camaradería de una forma muy considerable, es decir que se podría considerar la idea que a nivel interno hay una aceptación de las personas poniendo por delante este su constructo como es el respeto.

Esta investigación es importante por las conclusiones a las que llegó dicho estudio; en dicha investigación dice que el clima laboral no influye de ninguna manera en el desempeño esto hace que se realice un estudio más profundo sobre las dos variables.

## **2.2. Bases teóricas**

En la presente investigación se utilizó como bases teoría al clima organizacional desde el enfoque de Likert, enfoque de Litwin y Stinger así mismo la teoría X y teoría Y de Mc Gregory; y para las bases teóricas del desempeño laboral se tomó la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades de McClellan.

### **2.2.1. Clima organizacional**

Habiendo realizado la revisión de la literatura, se ha hallado teorías acerca del clima organizacional que son los siguientes: la teoría del clima organizacional desde el enfoque Likert, el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stinger y la teoría X y teoría Y de McGregor, los cuales aportan en la investigación.

#### ***2.2.1.1. Enfoque desde Likert***

Likert (como se citó en Tejada et al, 2007). Likert desarrolla su modelo de estudio del clima partiendo de tres tipos de variables que defienden las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. (a) Variables causales: estas se definen como variable independiente, y estas orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, las actitudes. (b) Variables intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa a, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. estas variables revisten gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales. (c) Variable final: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermediarias, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, cada uno con dos sistemas diferenciados. (d) La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno con dos sistemas diferenciados:

- Clima de tipo autoritario
- Sistema I. autoritario explorador
- Sistema II. Autoritario paternalista

- Clima de tipo participativo
- Sistema III. Consultivo
- Sistema IV. Participación en grupo

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es negativo; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible, creando un clima positivo dentro de la organización. (pp. 209, 210)

Likert (como se citó en García y Ibarra, S/F). Tipos de clima organizacional de Likert

Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador: En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista: Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo:

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. (s/p)

La teoría del clima organizacional desde el enfoque de Likert es muy importante para la investigación debido a la relevancia de los dos tipos de clima organizacional en el cual los divide y estos son: el clima de tipo autoritario y el clima tipo participativo. Esta teoría sirvió para desarrollar el instrumento que se está utilizando.

### ***2.2.1.2. Enfoque de Litwin y Stinger***

Litwin y Stinger (como se citó en Tejada et al, 2007). El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura ,liderazgo ,toma de decisiones): de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que esos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones; este comportamiento y estas reacciones tienen obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización (...)

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determina el comportamiento organizacional y permite, además introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que componen.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan, según Litwin y Stinger, en una gran variedad de factores; unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). (pp.211, 212).

La teoría del clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stinger es muy importante para la investigación debido a la variedad de factores a los que abarca como el

liderazgo, la estructura de la organización y el comportamiento en el trabajo; esta teoría sirvió para desarrollar el instrumento que se está utilizando.

### ***2.2.1.3. Teoría X y Teoría Y de McGregor***

McGregor (como se citó en Robbins y Judge, 2009). Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas. De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

Para entender la teoría X y teoría Y más a fondo, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

Desafortunadamente no existe ninguna evidencia que confirme la validez de alguno de los conjuntos de suposiciones, o que al aceptar las de la teoría Y, modifica las acciones propias en concordancia se logrará que haya trabajadores más motivados.

Las teorías del CO necesitan tener bases empíricas para ser aceptadas. Igual que con las teorías de jerarquía de necesidades, las teorías X y la teoría Y carecen de dicho apoyo empírico. (p.177)

La teoría X y teoría Y es relevante para la investigación debido a que es un estudio que trata de la relación gerente y empleados y siendo estos dos factores determinantes en un buen o mal clima organizacional dentro de la investigación se abarca en lograr determinar la relación empleado – empleador y empleado – empleado y como así afecta el desempeño laboral.

### **2.2.2. Desempeño laboral**

Al realizar la revisión de la literatura, se ha hallado teorías acerca del desempeño laboral que es el factor dependiente el cual se está investigando y son siguientes: la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades de McClelland, los cuales aportan en la investigación.

#### ***2.2.2.1. Teoría de los dos factores de Herzberg***

A partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos, Herzberg determinó que existen dos factores que inciden en la desempeño en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo. Frederick Herzberg postula que los factores que intervienen

en la motivación y conducta en el trabajo son: (a) Factores de higiene o mantenimiento. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción, pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión. (b) Motivadores. Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo.

Partiendo de la investigación hecha por el autor, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los factores en lugar de motivarlos.

En consecuencia, el autor denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de supervisión, salario, política de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas. Herzberg (como se citó en Ramos, 2012, pp.31. 32. 33)

La teoría de los dos factores de Herzberg es un estudio que se realizó a unos ejecutivos logrando determinar cuáles son los factores que afectan al desempeño laboral y logrando estar insatisfecho en el trabajo; y estos son los factores de mantenimiento y los factores de motivación, sirvió para relacionar con las teorías del clima organizacional.

### ***2.2.2.2. Teoría de las necesidades de McClelland***

David McClelland postula su teoría de las necesidades, razón por la cual esta teoría lleva su propio nombre; aquí una explicación de sus postulados:

La motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas; es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto (Ramos, 2012). Dichas necesidades son: Poder: Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; esta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima. Afiliación: Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto. Logro: Cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos. Para que el personal esté motivado deberá ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación. (Ramos, 2012, pp.33. 34)

La teoría de las necesidades de McClelland explica acerca de la motivación en el desempeño laboral tomando como base tres factores; el poder, afiliación y el logro; tomando estos factores se puede relacionar con el clima organizacional y de la misma forma esta teoría sirvió para el desarrollo del instrumento de recolección.

### **2.2.3. Marco conceptual**

En la presente investigación se da a conocer principales conceptos de la variable independiente y la variable dependiente que sirvió para amplificar la investigación.

#### **2.2.3.1. Clima organizacional**

Para Chiavenato (como se citó Méndez, S/F), el concepto de clima organizacional es una definición amplia que finalmente es sintetizada como:

Lo constituye el medio interno de una organización, la atmosfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento social que son sancionados. (p.33)

El clima organizacional es la variable dependiente dentro de la investigación y para ello se utiliza el concepto según Chiavenato.

#### **Enfoque del clima organizacional**

El clima organizacional tiene dos enfoques. Ramos (2012) considera los siguientes enfoques: (a) Enfoque Dimensional: Clima como percepción multidimensional, variedad de percepciones por la variabilidad de las distintas áreas dentro de una organización con circunstancias, ritmos, personas, estilos (...) diferente. (b) Enfoque Tipológico: Clima como configuración total, integrado por distintas propiedades, pero con la existencia de un macro clima global de la organización y la inercia de este. (pp.33. 34)

En el clima organizacional tenemos dos enfoques: el dimensional y el tipológico, el primero se utilizó en el cuestionario para conocer las distintas percepciones que se tienen los trabajadores acerca de la organización.

### *2.2.3.1.1. Dimensiones del clima organizacional*

Gonçalves (2016) Entre las alternativas para estudiar el clima organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como: (a) Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado. (b) Responsabilidad (Empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. (c) Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. (d) Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. (e) Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. (f) Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de

otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. (g) Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. (h) Conflictos: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. (i) Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización. (s. p)

Las dimensiones del clima organizacional destacan la teoría de Litwin y Stinger por la utilización de un cuestionario donde se tiene nueve dimensiones importantes para poder lograr a tener una visión clara de la investigación.

#### *2.2.3.1.2. Factores subjetivos del clima organizacional*

##### **Motivación intrínseca y motivación extrínseca**

Guillén (como se citó en Salazar, 2016) donde explica que la motivación intrínseca conduce a la satisfacción de las necesidades superiores que, de acuerdo con Maslow, serían las últimas de la pirámide, a saber: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. La motivación intrínseca procede del propio sujeto tiende a satisfacer necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, ello incluye el tipo de trabajo, el proceso para realizarlo (autonomía, posibilidad de demostrar los propios conocimientos y habilidades), el reconocimiento recibido tanto por la ejecución como por la responsabilidad personal al igual que el progreso social y desarrollo personal derivado. (s/p)

## **La Comunicación**

Steinfat (como se citó en Salazar, 2016) donde afirma que “La comunicación implica algo más que el simple uso de símbolos. Implica el proceso de intercambiar símbolos de comprensión mutua. Los símbolos de comprensión mutua son los que tienen algún significado en común para cada una de las personas implicadas en la interacción” (s/p).

Robbins (como se citó en Salazar, 2016) distingue tres formas típicas de comunicación en la empresa, (a) Comunicación descendente (se utiliza en la emisión de directrices de un superior a sus subordinados); (b) Comunicación ascendente (suministra retroalimentación de los subordinados e igualmente permite conocer el clima organizacional y es muy valiosa para integrar a los trabajadores con la alta dirección; (c) Comunicación horizontal (se desarrolla entre dos personas de un mismo nivel jerárquico. Es una comunicación útil para la integración de grupos de trabajo y la socialización). (s/p)

## **Compromiso**

Gibson (como se citó en Salazar, 2016) observa que el compromiso implica tres actitudes, primero, un sentido de identificación con las metas de la organización; segundo, un sentido de involucramiento con los deberes organizacionales; tercero, un sentido de lealtad hacia la organización. En líneas generales el compromiso se configura como un sentido de identificación, lealtad e involucramiento expresado por un empleado hacia la organización o hacia una unidad de la organización.

Al considerar el compromiso de los empleados, Robbins (como se citó en Salazar, 2016) distingue dos tipos de actitudes que afectan el comportamiento en el trabajo: (a) Compromiso con el trabajo, se refiere al grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, lo que le lleva a participar activamente en él y a valorar como importante su desempeño. (b) Compromiso organizacional tiene que ver con el grado en el cual

una persona se identifica con una organización, lo que le hace proclive a cooperar para alcanzar las metas ésta y permanecer en ella.

Cabe señalar que, si bien ambas actitudes son importantes como medios para evaluar el ambiente laboral, Robbins sostiene que el compromiso con la organización es determinante, ya que se puede estar insatisfecho con el trabajo y satisfecho con la organización como un todo, pero si la insatisfacción es hacia la organización, la renuncia de empleado puede constituir un hecho.

### **Liderazgo**

Newstrom (como se citó en Salazar, 2016) afirma que el líder se identifica como aquella persona capaz de guiar y canalizar los intereses y expectativas de sus colaboradores, por tanto, su función esencial es apoyarlos y estimularlos con el propósito de facilitar su desarrollo y la ejecución apropiada de las tareas orientada al logro de los objetivos tanto personales como organizacionales.

Establecen tres estilos de liderazgo en función del uso del poder: (1) Líderes autocráticos se caracterizan por centralizar el poder y la toma de decisiones, además estructuran las tareas y no dejan al empleado espacio para la iniciativa o creatividad, basan la obediencia en la amenaza y castigo. (2) Líderes participativos descentralizan la autoridad, las decisiones son producto de la participación de los seguidores quienes pueden aportar ideas hacer sugerencias. (3) Líderes permisivos: no toman en cuenta el poder ni la responsabilidad, el grupo es quien decide las metas a alcanzar y soluciona sus propios problemas. El rol del líder queda minimizado al resultar intrascendente.

Aunque se suele hablar de las bondades del liderazgo participativo como estilo que estimula la satisfacción laboral al involucrar a los seguidores en la toma de decisiones, no debe olvidarse el carácter situacional del liderazgo lo que implica que cualquiera de los tres estilos podrá ser útil dependiendo de la situación.

Hoy se habla con mucha fuerza del supe liderazgo, donde se deja atrás el viejo modelo de la persona a quien todos siguen por ser el único que posee la capacidad de conducir o guiar, aquí se trata de desarrollar las capacidades de los subordinados para convertirse en líderes.

El líder en la organización debe ser capaz de propiciar una atmósfera agradable que minimice el conflicto y favorezca el libre flujo y reflujo de información, además de establecer niveles de esfuerzo o cumplimiento que lleven a sus colaboradores a desplegar acciones para lograr el más alto rendimiento como consecuencia de un óptimo desempeño. (s/p)

### **Toma de Decisiones**

Gordon (como se citó en Salazar, 2016) dice que la toma de decisiones es un proceso de primer orden en las organizaciones, ya que de él depende en gran medida el éxito organizacional. En este sentido, la gerencia participativa viene a ser una práctica dirigida a lograr que a la toma de decisiones se haga de una forma tal que tanto el aporte de información como la responsabilidad de los resultados se extiendan al nivel más bajo involucrado en esa toma de decisión. (s/p)

Los factores subjetivos del clima organizacional son importantes dentro de la investigación ya que se utilizó algunos factores para la identificación de problemas específicos.

#### *2.2.3.1.3. Características del clima organizacional*

Silva y Rodríguez (como se citó en García y Ibarra, S/F) da a conocer las características del clima organizacional.

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal,

cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes: (1) Es externo al individuo. (2) Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto. (3) Existe en la organización. (4) Se puede registrar a través de procedimientos varios. (5) Es distinto a la cultura organizacional.

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por: (1) Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales. (2) El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa. (3) El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores. (4) Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes. (5) Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima. (6) Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos. (p.14)

El clima organizacional tiene múltiples características y estos en la investigación tienen mucha importancia ya que a través de ello se pudo respaldar las hipótesis.

### ***2.2.3.2. Desempeño laboral***

Se define como “El comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” Chiavenato (como se sito en Quintero et al., 2008, p.36).

El desempeño laboral es la variable independiente dentro de la investigación y para ello se utiliza el concepto según Chiavenato.

#### *2.2.3.2.1. Factores que influyen en el desempeño laboral*

Quintero et al (2008) dice que: Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. (a) Satisfacción del Trabajo. - Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales; La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. (b) Autoestima. -La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser

flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso. (c) Trabajo en Equipo. - Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo. (d) Capacitación del Trabajador Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador; Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.

El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos. (p.39, 40)

Los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores son: satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo, capacitación para el trabajador. Estos ítems se utilizaron para poder estructurar el cuestionario.

#### *2.2.3.2.2. Métodos de evaluación del desempeño laboral*

“Los gerentes pueden elegir entre siete métodos importantes del desempeño en el cuadro se muestra las ventajas y desventajas de cada uno de estos métodos” (Robbins y Coulter, 2005, p.296)

En los métodos se puede elegir entre siete métodos que se tiene, esto es importante en la investigación para poder tener listo un método de mejora a través de una evaluación.

#### *2.2.3.2.3. Medición del desempeño laboral*

Para la medición del desempeño laboral se tiene cuatro dimensiones. (Amabile y Kramer, 2012). En la mayoría de organizaciones contemporáneas, el trabajo de proyecto en equipo es una labor compleja que requiere sinergia, constante solución de problemas y un profundo compromiso, sin lugar a dudas, así era el trabajo que hacían los participantes de nuestro estudio.

En entorno donde la gente debe trabajar en equipo para resolver problemas difíciles, el alto desempeño tiene cuatro dimensiones: creatividad, productividad, compromiso y espíritu de equipo estas son las mismas dimensiones que muchas organizaciones modernas incluyen en sus evaluaciones de desempeño: (a) La creatividad: Producir ideas novedosas y útiles es quizás el aspecto más crucial del desempeño en el mundo empresarial contemporáneo pero la creatividad por sí sola no es suficiente (b) La productividad: Equivale a hacer el trabajo de manera constante, con una alta calidad, con el fin último de terminar los proyectos de manera exitosa (c) El compromiso: con el trabajo, el proyecto, el equipo y la organización es algo que se muestra al perseverar en las dificultades, al ayudar a los colegas a triunfar y al hacer lo necesario para terminar el trabajo (d) El espíritu de equipo: se hace evidente en la cohesión de los trabajadores; es lo que demuestra los miembros del equipo al apoyarse unos a

otros interpersonalmente al actuar como parte de un todo y demostrar interés por el buen funcionamiento del equipo. (pp.305, 306).

En la medición del desempeño laboral tiene cuatro dimensiones; creatividad, productividad, compromiso y espíritu de equipo, dentro de la investigación se está tomando énfasis en estos ítems.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **2.3.1. Clima organizacional:**

Para Chiavenato (como se citó Méndez, S/F) lo constituye el medio interno de una organización, la atmosfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento social que son sancionados. (p.33).

El clima organizacional es la variable dependiente dentro de la investigación y para ello se utiliza el concepto según Chiavenato.

#### **2.3.2. Desempeño laboral:**

Chiavenato (como se citó en Quintero et al, 2008) lo define como: “El comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.36).

El desempeño laboral es la variable independiente dentro de la investigación y para ello se utiliza el concepto según Chiavenato.

### **2.3.3. Relaciones:**

“Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados” (Gonçalves, 2016, S/P).

Las relaciones es la interacción de dos factores por ello dentro de la investigación se busca confirmar la hipótesis sobre la relación del clima organizacional y el desempeño laboral.

### **2.3.4. Evaluación del desempeño (ED):**

Es un sistema formal de revisión y evaluación de desempeño laboral individual o en equipos. Aunque la evaluación del desempeño de fundamentalmente cuando estos existen en una organización, el enfoque de la ED en las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis una evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. (Wayne y Robert, 2005, p.252)

La evaluación dentro de una organización es de suma importancia es por ello que para poder medir el desempeño se tomó ítems de ED para la elaboración del cuestionario.

### **2.3.5. Agencia Agraria Chupaca:**

Entidad pública al servicio de los productores agrícolas de la provincia de Chupaca.

La agencia agraria Chupaca es la entidad en el cual se realiza la investigación.

## CAPITULO III

### HIPOTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis general

El Clima Organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

- Existe relación directa entre el clima organizacional participativo y la motivación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en año 2017
- Existe relación directa entre el clima laboral participativo y la comunicación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017
- Existe relación directa entre el clima organizacional autoritario y la motivación en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en el año 2017
- Existe relación directa del clima organizacional autoritario y la comunicación en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en el año 2017.

#### 3.2. Identificación de variables

En la investigación se tiene las siguientes variables:

- Variable independiente: clima organizacional
- Variable dependiente: desempeño laboral

#### 3.3. Operacionalización de las variables

La operacionalización se detalla en el apéndice B

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.2. Método de la investigación**

##### 4.2.1. Métodos generales

El método de investigación de la presente investigación es el científico, Baena (2014) lo define “como una actividad encaminada a la solución de problemas, su objetivo consiste en hallar respuestas a preguntas mediante el empleo de procesos científicos” (p.6).

Se utilizó el método científico porque para el desarrollo de la investigación se ha seguido un conjunto de pasos ordenados como la identificación de la problemática, hipótesis, variables, fuentes de información, identificación de marco teórico antecedentes con el propósito de obtener un conocimiento válido.

##### 4.2.2. Métodos específicos

De la misma forma se consideró el método deductivo, que según Zarzar (2015) dice que es más propio de las ciencias formales (como la matemática y la lógica), consiste en ir de lo general a lo particular, mediante el uso de argumentos y/o de silogismo. En él se utiliza la lógica para llegar a conclusiones, a partir de determinadas premisas. (p.81)

Se utilizó este método ya que para poder llegar a una conclusión; como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario el cual servirá para constatar la veracidad de la hipótesis planteada sobre el clima organizacional y el desempeño laboral.

#### **4.2. Configuración de la investigación**

##### **4.2.1. Enfoque de la investigación**

El enfoque de la presente investigación es el cuantitativo para lo cual se utilizará la definición de Grover y Burns (2016) afirma: Que es un proceso formal, objetivo y sistemático en el que se utilizan datos numéricos para obtener información sobre el

mundo. El abordaje cuantitativo hacia la investigación científica surgió de una rama de la filosofía llamada positivismo lógico, el cual actúa según estrictas reglas de la lógica, la verdad, las leyes y las predicciones.

Los investigadores cuantitativos sostienen la posición de que la verdad es absoluta y que cualquier realidad simple es susceptible de ser definida con un buen instrumento de medida.

Para encontrar la verdad, el investigador debe de ser objetivo, lo que significa que ni los valores ni los sentimientos ni las percepciones personales pueden influir en la observación de la realidad. La investigación cuantitativa se centra en probar teorías describiendo variables (investigación descriptiva).

Evaluando las relaciones entre las variables (investigación correlacional) y determinando la causa y el efecto de las interacciones entre variables (investigación cuasi experimental y experimental). (pp. 19, 20)

Se utilizó el enfoque cuantitativo ya que como técnica de recolección se tuvo la encuesta y como instrumento el cuestionario acerca del clima organizacional y el desempeño laboral, en la escala de Likert; la cual fue aplicada a los(as) trabajadores(as), para ser procesadas, analizadas e interpretadas.

#### **4.2.2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es básica, Facal (2015) dice que: tiene como finalidad primordial el mejor conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales. No persigue una utilización inmediata de los conocimientos obtenidos, aunque no quiere decir que estén desligados de la práctica o que sus resultados, eventualmente, no vayan a ser empleados para fines concretos en un futuro más o menos próximo. (p.25)

Se utilizó este tipo de investigación por que se tuvo como finalidad la obtención de información acerca de la relación de la variable independiente y dependiente para lo cual se

recurrió a estudios ya existentes en el ámbito local, nacional e internacional; con la finalidad de contribuir al incremento de conocimientos.

#### **4.2.3. Nivel de investigación**

El nivel de la presente investigación es descriptivo – correlacional, primeramente, se define el nivel descriptivo según, Facal (2015) dice que “se singulariza como su propio nombre indica, por el carácter esencialmente descriptivo; pregunta por la naturaleza de un fenómeno social y su resultado es la descripción y clasificación de fenómenos sociales, suele responder a las preguntas ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cuántos?” (p.26).

La investigación es descriptiva porque se tomaron los hechos como se presentaron en el momento de la recolección de datos.

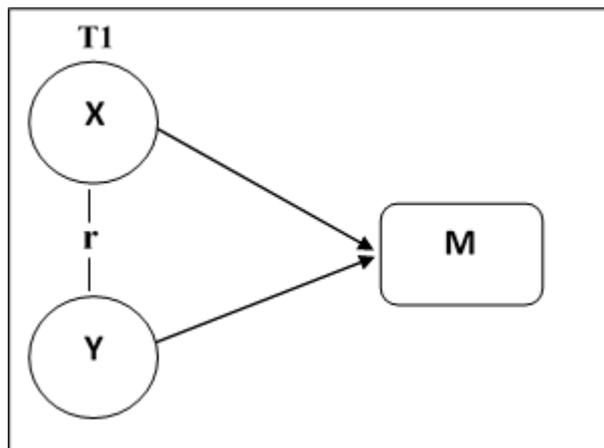
De la misma manera es correlacional, Hernández (como se citó en Cazau, 2006) afirma: tiene como finalidad medir el grado de relación que eventualmente pueda existir entre dos o más conceptos o variables, en los mismos sujetos. Más concretamente, buscan establecer si hay o no una correlación, de qué tipo es y cuál es su grado o intensidad (cuán correlacionadas están). En otros términos, los estudios correlacionales pretenden ver cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí (o si no se relacionan). (p.3)

De la misma manera el nivel es correlacional ya que se buscó identificar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral en los(as) trabajadores(as).

#### **4.2.4. Diseño de investigación**

El diseño de la presente investigación es; no experimental transversal Descriptivo Correlacional.

Representación del Diseño de Investigación:



Dónde:

X = Variable 1: Clima Organizacional

Y = Variable 2: Desempeño laboral

M = Muestra

T = Tiempo

r = Grado de relación

El diseño de la presente investigación es no experimental según Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman: Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre las otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para analizarlos. (p.152)

El diseño de la investigación es no experimental ya que para poder comprobar la hipótesis no se manipuló la variable independiente ni el dependiente; solo se observó la relación entre ambas variables (clima organizacional y el desempeño laboral).

De la misma manera es transversal, para ello se utilizó la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2014) donde afirma “Los diseños de investigación transaccional o

transversal recolectan datos en solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía” (p.154).

La investigación es transversal porque en la investigación la recolección de información sobre el clima organizacional y el desempeño laboral se realizó en una sola oportunidad

### **4.3. Población y censo.**

#### **4.3.1. Población:**

Según Di Rienzo, Casanoves, González, Tablada, Díaz, Robledo y Balzarini (2008) “Una población es un conjunto de elementos acotados en un tiempo y en un espacio determinado, con alguna característica común observable o medible” (p. 2)

La población en la presente investigación es un total de 15 colaboradores(as) de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J.

#### **4.3.2. Censo:**

Según Alvarado y Obagi (2008) “Censo es la recolección total de una población estadística” (p.70).

En la investigación se realizó un censo ya que la población de la Agencia Agraria Chupaca es inferior a 100 colaboradores por tal motivo son 15 colaboradores(as) los encuestados.

#### **4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **4.4.1. Cuestionario**

Según lo define García (2004):

Un cuestionario, en sentido estricto, es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador. El cuestionario permite la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen la información que resulta de interés. Las preguntas precisas están definidas por los puntos o temas que aborda la encuesta; de esta forma, se dirige la introspección del sujeto y se logra uniformidad en la cantidad y calidad de la información recopilada, características que facilitan la aplicación del cuestionario en forma colectiva o su distribución a personas que se encuentran diseminadas en lugares lejanos al investigador. (p.29)

En la presente investigación se aplicó un cuestionario de las dos variables; el clima organizacional y el desempeño laboral en el cual obtuvimos datos y estos fueron procesados.

#### **4.5. Proceso de recolección de datos**

Estas medidas deberán reflejar aquellas fuerzas conductoras del mercado que se asocian con ventas y beneficios futuros, y tendrán que ser sensibles y aplicables a otras categorías de productos y mercados. Deberán, en definitiva, constituirse como elementos de medición en el marco estratégico, para la mejora de la gestión de la marca y para el conocimiento de su aportación al incremento de valor para la compañía. (p.16)

En la presente investigación los datos fueron procesados con Microsoft Excel.

## 4.6. Descripción del análisis de datos y prueba de hipótesis

### 4.6.1. Descripción del análisis descriptivo

El resultado obtenido de la aplicación de la técnica e instrumento de recolección de datos de las variables en estudio se presenta con sus respectivos datos estadísticos e interpretaciones correspondientes

El cuestionario se realizó a los 15 colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J como se detalla a continuación:

Tabla 1

#### *Género de los trabajadores*

Género	f°	%
Femenino	4	27
Masculino	11	73

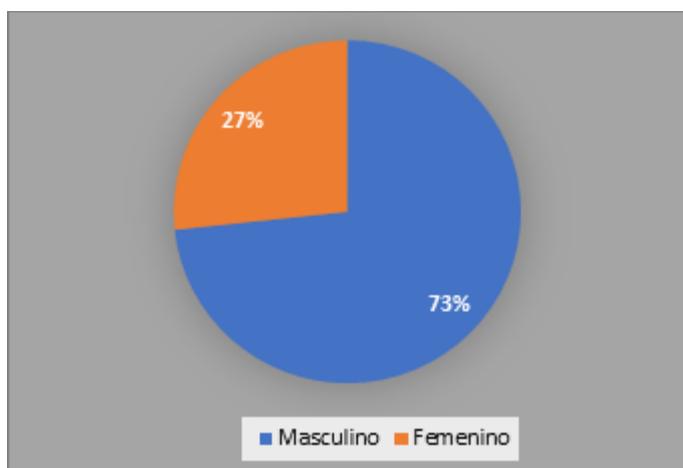


Figura 1. Distribución porcentual del género de los trabajadores

#### ***4.6.1.1. Relación del Clima Organizacional y el desempeño laboral en los(as) colaboradores(as) de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J.***

Según Chiavenato (como se citó Méndez, S/F). El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmosfera que existe en cada organización ,incluye diferentes aspectos de la situación , incluye diferentes aspectos de la situación

que se sobreponen mutuamente en diversos grados ,como el tipo de organización ,la tecnología ,las políticas de la compañía ,las metas operacionales ,los reglamentos internos (factores estructurales) .además de las actitudes ,sistemas de valores ,formas de comportamiento sociales que son sancionados. (p.33)

Por otro lado, el desempeño laboral es “El comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” Chiavenato (como se citó en Quintero, Africano y Faría, 2008, p.36).

***4.6.1.2. Influencia del clima laboral autoritario en el desempeño laboral de los(as) colaboradores(as) de la Agencia AgLikert (como se citó en García y Ibarra, S/F).***

Clima de tipo autoritario: (a) Sistema I Autoritarismo explotador: En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de tipo autoritario: (b) Sistema II – Autoritarismo paternalista: Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades

sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. (s.p)

En la Agencia Agraria Chupaca el clima organizacional autoritario no existe, pero se comprobó que, si influye negativamente en desempeño laboral, tal como se percibe en la tabla

Tabla 2

*Control excesivo al realizar el trabajo*

Válido	$f^{\circ}$	%
Totalmente de Acuerdo	1	6.7
De acuerdo	2	13.3
Indeciso	4	26.7
En desacuerdo	5	33.3
Totalmente Desacuerdo	3	20

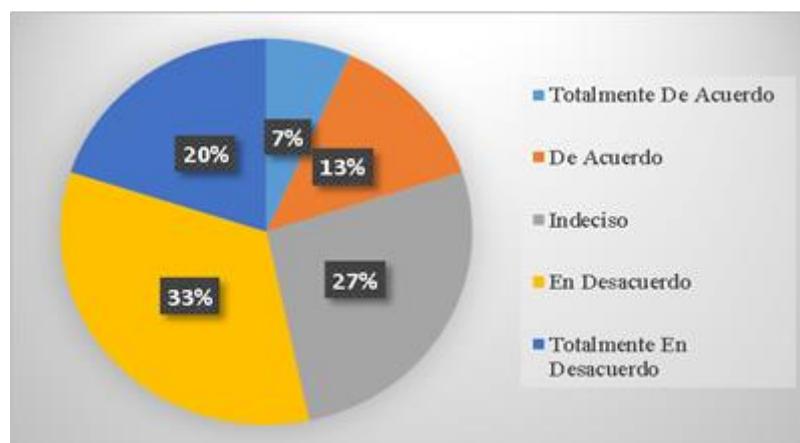


Figura 2. Control excesivo al realizar su trabajo

El 33% de los colaboradores encuestados están desacuerdo que el control al realizar sus labores es excesivo mientras el 27% se siente indeciso y el 20% está totalmente en desacuerdo. En la Agencia Agraria Chupaca no hay un control excesivo al realizar las labores motivo por el cual el desempeño laboral es positivo.

Tabla 3

*Trabajar en una atmosfera de miedo y amenazas tiene mejores resultados*

Válido	$f^{\circ}$	%
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	1	6.67
Indeciso	4	26.67
En desacuerdo	4	26.77
Totalmente Desacuerdo	6	40

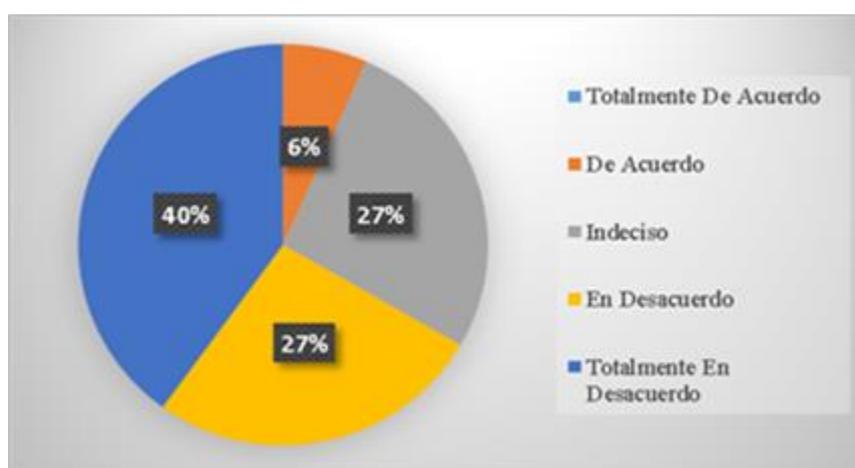


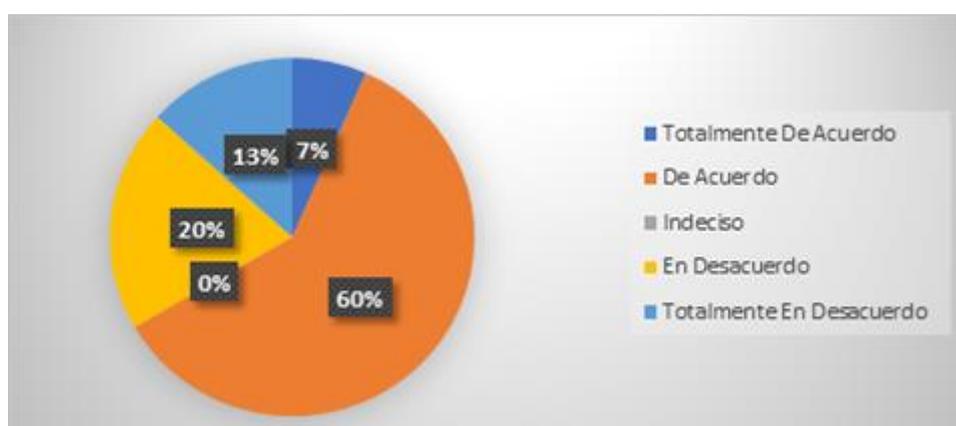
Figura 3. Trabajar en una atmosfera de miedo y amenazas tiene mejores resultados

De los encuestados el 40% están totalmente en desacuerdo que al trabajar en una atmosfera de miedo y amenaza se tiene mejores resultados en sus labores, el 27% se están en desacuerdo mientras el 27% están indeciso. Por lo tanto, al obtener estos resultados se puede decir que los colaboradores no tienen mejores resultados en sus labores si trabajan en una atmosfera de miedo y amenaza.

Tabla 4

*Si la opinión es escuchada el desempeño en el trabajo es cada vez mejor*

Válido	f°	%
Totalmente de Acuerdo	1	6.67
De acuerdo	9	60
Indeciso	0	0
En desacuerdo	3	20
Totalmente Desacuerdo	2	13.33



*Figura 4. Si la opinión es escuchada el desempeño en el trabajo es cada vez mejor*

El 60% de los encuestados está de acuerdo que si su opinión es escuchada su desempeño es cada vez mejor. Al obtener estos resultados se puede decir que el clima organizacional autoritario no existe dentro de la organización ya que en dentro de la organización su opinión es escuchada y esto tiene una influencia para realizar sus labores cada vez mejor.

#### ***4.6.1.3. Influencia del clima organizacional participativo en el desempeño laboral de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J.***

Likert (como se citó en García y Ibarra, S/F). **Clima de tipo participativo:** Sistema III –Consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones de toman generalmente en la

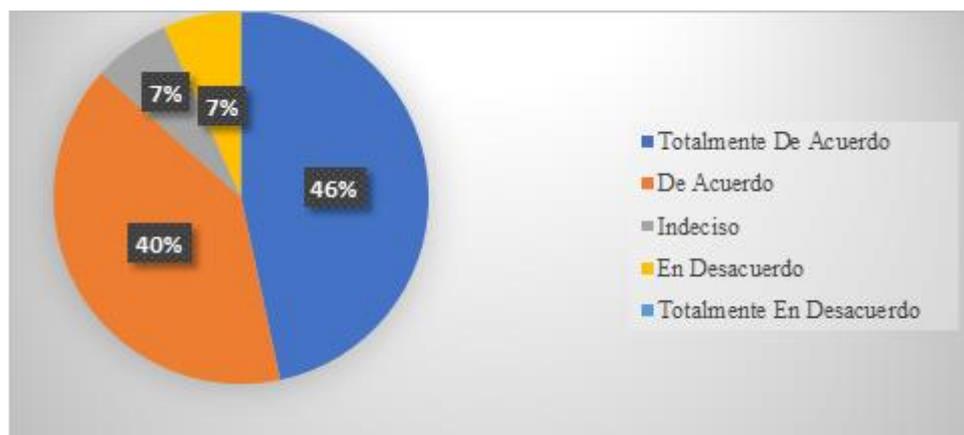
cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. **Clima de tipo participativo:** Sistema IV – Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. (s/p)

En la Agencia Agraria Chupaca el clima organizacional participativo influye positivamente en el desempeño laboral, tal como se percibe en la siguiente tabla.

Tabla 5

*Satisfecho con la relación laboral con el superior*

Válido	f°	%
Totalmente de Acuerdo	7	46.67
De acuerdo	6	40
Indeciso	1	6.67
En desacuerdo	1	6.67
Totalmente Desacuerdo	0	0



*Figura 5. Satisfecho con la relación laboral con su superior*

En la Agencia Agraria Chupaca el 46% de encuestados está totalmente de acuerdo con la relación laboral que lleva con su superior y el 40% está de acuerdo, solo el 7% está en desacuerdo. Obteniendo estos resultados se puede decir que dentro de la organización existe un clima organizacional participativo ya que se percibe que está totalmente de acuerdo con la relación que llevan con su superior y esto estaría influenciando positivamente al desempeño laboral.

Tabla 6

*Al trabajar en equipo se logra realizar mejor sus labores*

Válido	f°	%
Totalmente de Acuerdo	7	46.67
De acuerdo	3	20
Indeciso	3	20
En desacuerdo	2	13.33
Totalmente Desacuerdo	0	0

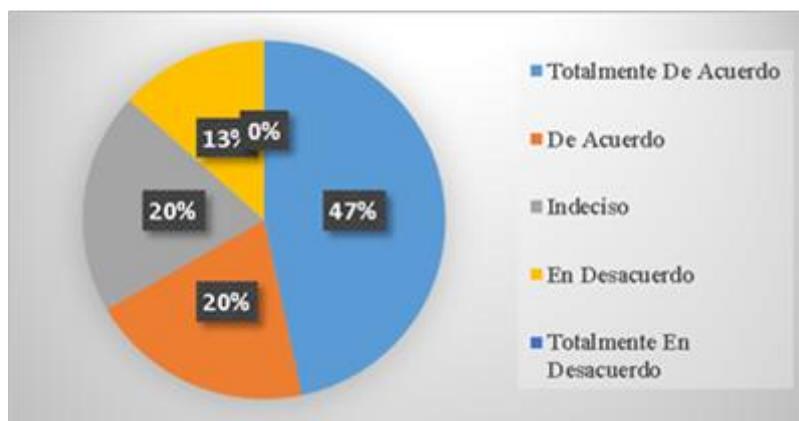


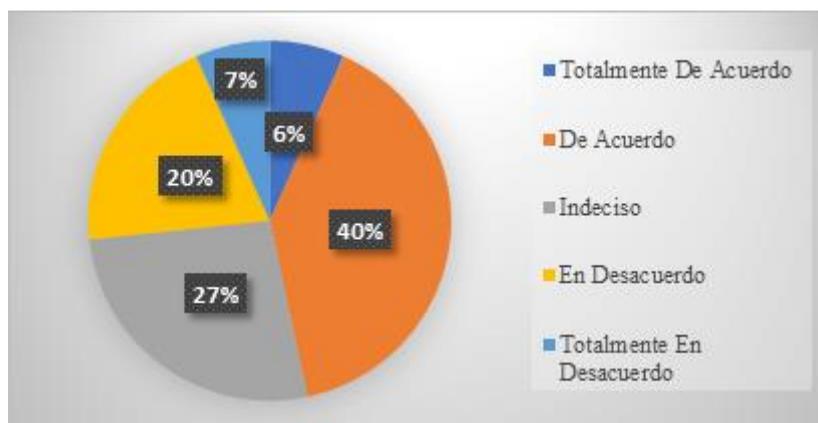
Figura 6. Al trabajar en equipo se logra realizar mejor las labores

El 47% de los encuestados está totalmente de acuerdo que el desempeño laboral es positivo al trabajar en equipo, el 20% está de acuerdo, mientras un 20% se encuentran indecisos. Por lo tanto, al obtener estos resultados se puede decir que el clima organizacional participativo si se relaciona con el desempeño laboral ya que los trabajadores consideran que su desempeño laboral positivo si trabajo en equipo.

Tabla 7

*Insistencia de mejora de trabajo en equipo para su buen desarrollo de labores*

Válido	f°	%
Totalmente de Acuerdo	1	6.67
De acuerdo	6	40
Indeciso	4	26.67
En desacuerdo	3	20
Totalmente Desacuerdo	1	6.67



*Figura 7.* Insistencia de mejora de trabajo en equipo para su buen desarrollo de labores

El 40% de encuestados está de acuerdo con que la institución contantemente insiste con la mejora del trabajo en equipo para un buen desarrollo en sus labores. Por lo tanto, obteniendo estos resultados se puede decir que en la organización hay un clima organizacional participativo ya que motiva constantemente insistiendo en la mejora de trabajo en equipo por lo tanto esto influencia de manera positiva al desempeño laboral.

#### ***4.6.1.4. Influencia de la motivación en el desempeño laboral en los(as)colaboradores(as) de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J.***

Teoría de David McClelland postula que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. Dichas necesidades son: Poder: Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; esta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima. Afiliación: Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denomino necesidad de afecto. Logro: Cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y experimenta

una gran satisfacción cuando los obtiene. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos. Para que el personal esté motivado deberá ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación. McClelland (como se citó en Ramos, 2012, pp.33. 34)

En la Agencia Agraria Chupaca la motivación influye significativamente en el desempeño laboral, tal como se percibe en las siguientes tablas y figuras.

Tabla 8

*El salario se ajusta al cargo que ocupa*

Válido	f°	%
Totalmente de Acuerdo	1	6.67
De acuerdo	1	6.67
Indeciso	2	13.33
En desacuerdo	4	26.67
Totalmente Desacuerdo	7	46.67

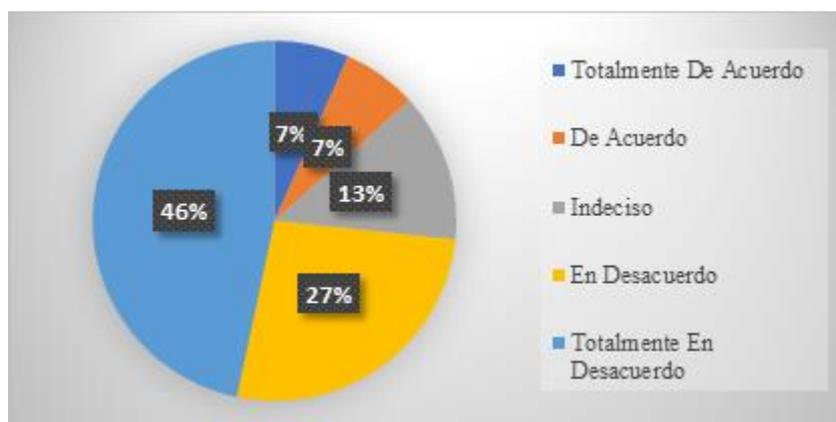


Figura 8. El salario se ajusta al cargo que ocupa

El 46% de encuestados están totalmente en desacuerdo que el salario que percibe este acorde al cargo que ocupa, asimismo el 27% está en desacuerdo; solo el 7% está totalmente de acuerdo con el salario que percibe. Al obtener estos resultados se puede decir que la

motivación extrínseca afecta al desempeño laboral ya que no se sienten que su salario este acorde al cargo que ocupan.

Tabla 9

*Las mejoras realizadas en el trabajo son reconocidas*

Válido	f°	%
Totalmente de Acuerdo	2	13.33
De acuerdo	2	13.33
Indeciso	4	26.67
En desacuerdo	6	40
Totalmente Desacuerdo	1	6.67

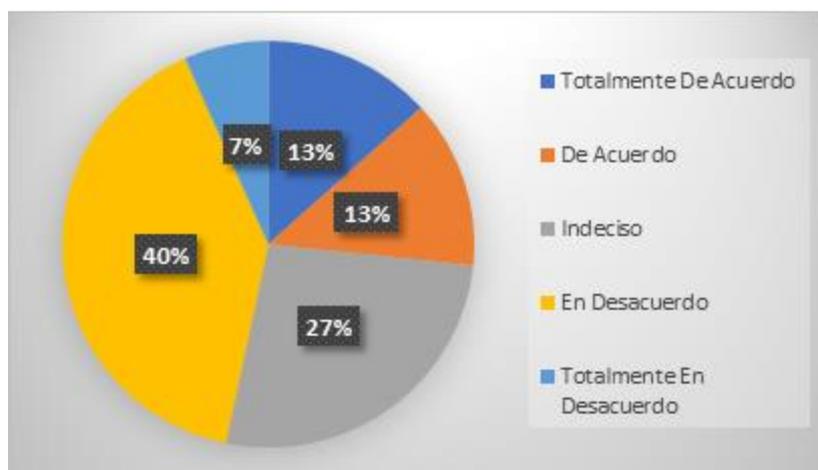


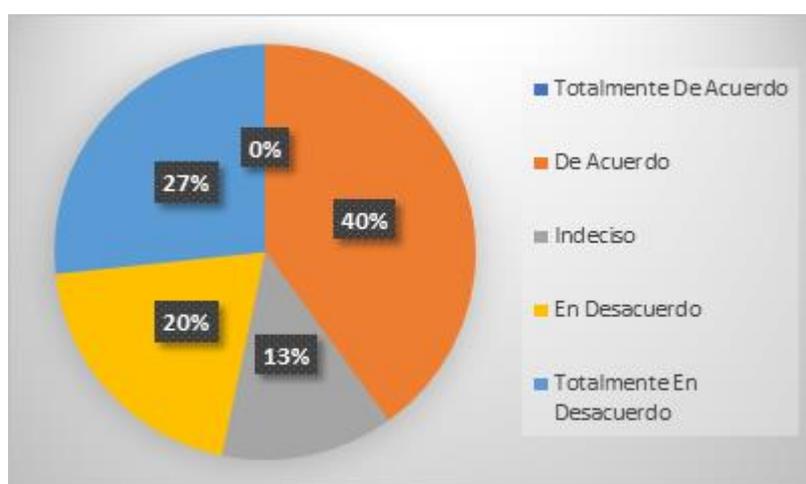
Figura 9. Las mejoras realizadas en el trabajo son reconocidas

El 40% de encuestados está en desacuerdo que cuando realizan mejoras en el trabajo estas son reconocidas, el 27% están indecisos y el 13% están de acuerdo que si son reconocidas sus mejoras en el trabajo. En la Agencia Agraria Chupaca no se reconoce las mejoras que se realizan al hacer las labores; motivo por el cual esto influiría en el desempeño laboral ya que no se estaría reconociendo el logro de los trabajadores.

Tabla 10

*Teniendo una buena remuneración su desempeño mejorara*

Válido	f°	%
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	6	40
Indeciso	2	13.33
En desacuerdo	3	20
Totalmente Desacuerdo	4	26.67



*Figura 10. Teniendo una buena remuneración su desempeño mejorara*

En la encuesta realizada el 40% está de acuerdo que tiene mejora continua en su desempeño si este cuenta con una buena remuneración y el 27% está totalmente de acuerdo. Con estos resultados se podría decir que la motivación monetaria influye positivamente en el desempeño laboral.

#### ***4.6.1.5. Influencia de la comunicación en el desempeño laboral de los(as) colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J.***

Steinfat (como se citó en Salazar, 2016) donde afirma que “La comunicación implica algo más que el simple uso de símbolos. Implica el proceso de intercambiar símbolos de

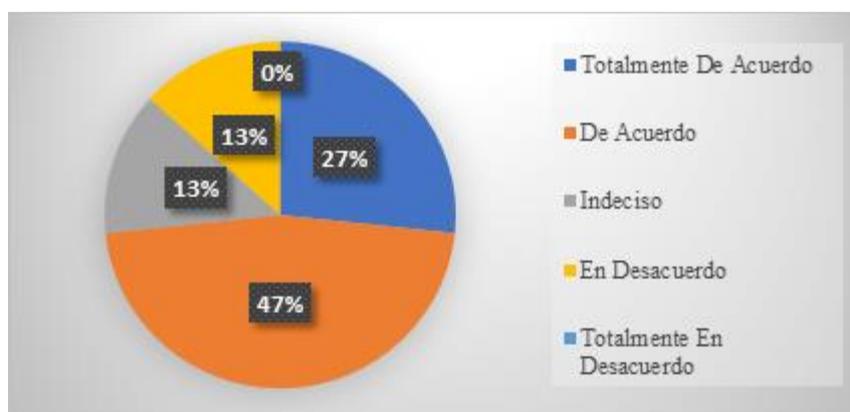
comprensión mutua. Los símbolos de comprensión mutua son los que tienen algún significado en común para cada una de las personas implicadas en la interacción” (s/p).

En la Agencia Agraria Chupaca la motivación influye significativamente en el desempeño laboral, tal como se percibe en las siguientes tablas.

Tabla 11

*Es fácil la comunicación con el responsable del área*

Válido	f°	%
Totalmente de Acuerdo	4	26.67
De acuerdo	7	46.67
Indeciso	2	13.33
En desacuerdo	2	13.33
Totalmente Desacuerdo	0	0



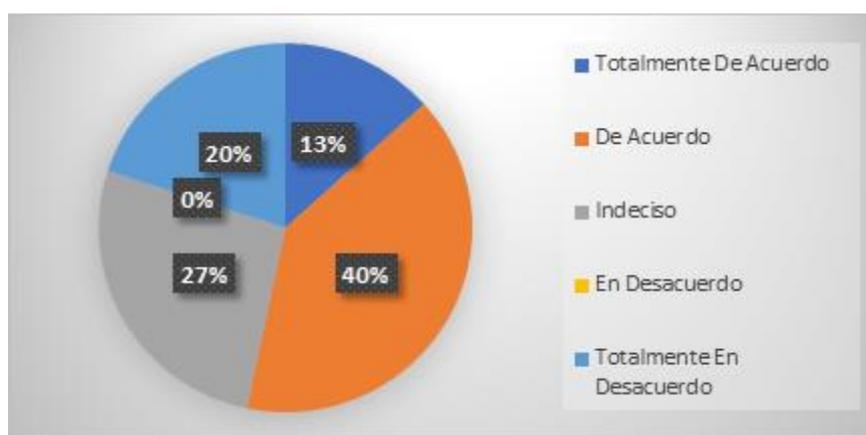
*Figura 11. Es fácil la comunicación con el responsable del área*

El 47% de los encuestados está totalmente de acuerdo que es fácil la comunicación con el responsable de su área, asimismo el 27% está totalmente de acuerdo. Al obtener estos resultados se afirma que en la organización la comunicación con sus jefes les resulta fácil y por lo tanto esto influye de manera positiva en el desempeño laboral.

Tabla 12

*Mejorará su desempeño al tener recomendaciones de una plática laboral*

Válido	f°	%
Totalmente de Acuerdo	2	13.33
De acuerdo	6	40
Indeciso	4	26.67
En desacuerdo	0	0
Totalmente Desacuerdo	3	20



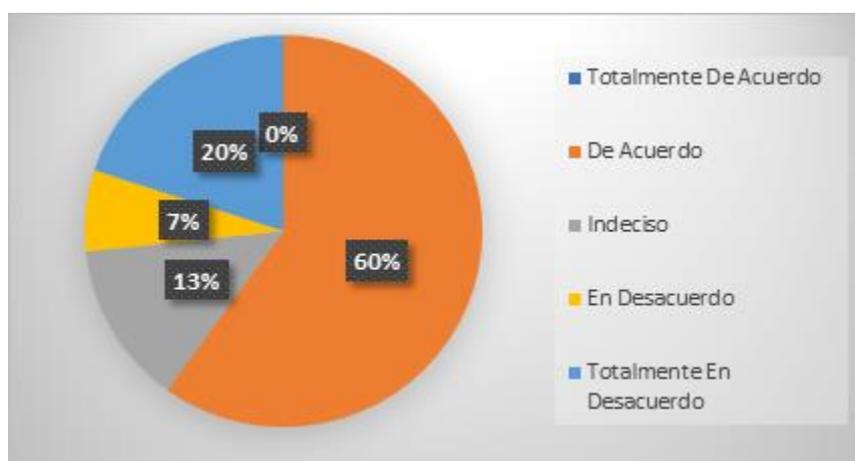
*Figura 12. Mejorará su desempeño al tener recomendaciones de una plática laboral*

En la encuesta realizada el 40% de los colaboradores está de acuerdo que al recibir recomendaciones logran mejorar en sus desempeños los problemas se resuelven en lugar de responsabilizar algún compañero y el 27% se encuentra indecisos y el 20% está totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, en la agencia agraria Chupaca sus colaboradores logran mejoras en su desempeño cuando se tiene una plática laboral y reciben recomendaciones.

Tabla 13

*El jefe dialoga periódicamente con sus colaboradores sobre la calidad de trabajo y su mejora.*

Válido	f°	%
Totalmente de Acuerdo	0	0
De acuerdo	9	60
Indeciso	2	13.33
En desacuerdo	1	6.67
Totalmente Desacuerdo	3	20



*Figura 13.* El jefe dialoga periódicamente con sus colaboradores sobre la calidad de trabajo y su mejora

En la Agencia Agraria Chupaca el 60% de los encuestados está de acuerdo que su jefe dialoga periódicamente con sus colaboradores sobre la calidad de su trabajo y como podría mejorarlo y el 20% está totalmente en desacuerdo. Al obtener estos resultados se afirma que la comunicación influye positivamente en el desempeño laboral ya que consideran que sus superiores constantemente dialogan sobre la calidad de su trabajo y sus mejoras.

## CAPITULO V

### RESULTADOS

#### 5.1. Presentación de resultados

En este capítulo se realizará la interpretación de los resultados obtenidos durante la investigación, la prueba de hipótesis general y específicos.

##### 5.1.1. Relación del clima organizacional participativo y la motivación

Tabla 14

*Respuestas de los colaboradores a los ítems del cuestionario de clima organizacional y su relación con la motivación (n=15, en%)*

Clima Organizacional Participativo * Motivación					
		Motivación			
		En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Total
Indeciso	Recuento	2	0	0	2
	% dentro de motivación	50.0%	0.0%	0.0%	13.3%
De acuerdo	Recuento	2	5	4	11
	% dentro de motivación	50.0%	83.3%	80.0%	73.3%
Totalmente de acuerdo	Recuento	0	1	1	2
	% dentro de motivación	0.0%	16.7%	20.0%	13.3%
Total	Recuento	4	6	5	15
	% dentro de motivación	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

En la tabla 14 se aprecia que la respuesta más frecuente de los colaboradores de la agencia agraria Chupaca con respecto al clima organizacional participativo y su relación con la motivación es un 83.3% este factor indica que el colaborador tiene un buen clima laboral, pero se siente indecisos en el tema de motivación.

### 5.1.2. Relación del clima organizacional participativo y la comunicación

Tabla 15.

*Respuestas de los colaboradores a los ítems del cuestionario de la relación entre el clima organizacional participativo y la comunicación (n=15, en %)*

Clima Organizacional Participativo		Comunicación				Total
		En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Indeciso	Recuento	2	0	0	0	2
	% dentro de comunicación	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	13.3%
De acuerdo	Recuento	1	3	3	4	11
	% dentro de comunicación	33.3%	100%	60.0%	100%	73.3%
Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	2	0	2
	% dentro de comunicación	0.0%	0.0%	40.0%	0.0%	13.3%
Total	Recuento	3	3	5	4	15
	% dentro de comunicación	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

En la tabla 15 se aprecia que la respuesta más frecuente de los colaboradores de la agencia agraria Chupaca es que está de acuerdo con el clima organizacional participativo así mismo está totalmente de acuerdo con la comunicación que existe, es así que los datos obtenidos muestran un 100% de conformidad.

### 5.1.3. Relación del clima organizacional autoritario y la motivación

Tabla 16

*Respuestas de los colaboradores a los ítems del cuestionario de la relación entre el clima organizacional autoritario y la motivación (n=15, en %)*

		Clima Organizacional Autoritario *Motivación			
		Motivación			
Clima Organizacional Participativo		En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Total
Indeciso	Recuento	3	1	0	4
	% dentro de Motivación	75.0%	16.7%	0.0%	26.7%
De acuerdo	Recuento	1	4	1	6
	% dentro de motivación	25%	66.7%	20.0%	40.0%
Totalmente de acuerdo	Recuento	0	1	4	5
	% Dentro de motivación	0.0%	16.7%	80.0%	33.3%
Total	Recuento	4	6	5	15
	% dentro de motivación	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

En la tabla 16 se aprecia que un 75% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo con un clima organizacional autoritario y como efecto dan conocer que están en desacuerdo con respecto a la motivación.

#### 5.1.4. Relación del clima organización autoritario y la comunicación

Tabla 17

*Respuestas de los colaboradores a los ítems del cuestionario de la relación entre el clima organización autoritario y la comunicación (n=15, en %)*

Clima Organizacional Autoritario		Comunicación			Totalmente de acuerdo	Total
		En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo		
Indeciso	Recuento	2	1	1	0	4
	% dentro de comunicación	66.7%	33.3%	20.0%	0.0%	26.7%
De acuerdo	Recuento	1	1	2	2	6
	% dentro de comunicación	33.3%	33.3%	40.0%	50%	33.3%
Totalmente de acuerdo	Recuento	3	3	5	4	15
	% dentro de comunicación	0.0%	0.0%	40.0%	0.0%	13.3%
Total	Recuento	3	3	5	4	15
	% dentro de comunicación	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

En la tabla 17 se aprecia un 66.7% mostrando así que los colaboradores están en desacuerdo con el clima organizacional autoritario, por ende, están en desacuerdo con la comunicación que se viene dando en su área de trabajo.

## 5.2. Contrastación de resultados

### 5.2.1. Contrastación estadística de la hipótesis específica 1

“Existe relación directa entre el clima organizacional participativo y la motivación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en año 2017 “

El contraste estadístico de la hipótesis se realiza con la prueba de correlación de Pearson porque esta ayuda determinar la relación entre el (clima organizacional participativo y la motivación).

### 5.2.1.1. Hipótesis estadísticas

H<sub>0</sub>: No existe relación directa entre el clima organizacional participativo y la motivación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en año 2017.

H<sub>1</sub>: Si existe relación directa entre el clima organizacional participativo y la motivación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en año 2017.

#### Decisión estadística

Dado que el valor calculado de correlación de Pearson es (.047) es menor que .05 (se encuentra en la región de rechazo de la hipótesis nula H<sub>0</sub>), se rechaza la hipótesis nula H<sub>0</sub>, a favor de la hipótesis alternativa H<sub>1</sub>. Asimismo, el valor P (0) es menor que el nivel usual de significación de .05, con el cual se ratifica la decisión anterior.

Por otro lado, la correlación de Pearson entre el clima organización participativo y la motivación es (.047) revela que la relación entre las variables es alta y significativa (significación asintótica < .05). Además, de la tabla 18 se establece que la relación entre las variables es directa, pues a buen clima organizacional participativo se evidencia alta motivación de los colaboradores.

Tabla 18

#### *Prueba de correlación de Pearson (Hipótesis específica)*

Correlaciones del clima organizacional participativo y la motivación			
		Clima Organizacional Participativo	Motivación
Clima Organizacional Participativo	Correlación de Pearson	1	.502
	Sig.(Bilateral)		<b>.047</b>
	N	15	15
Motivación	Correlación de Pearson	.502	1
	Sig.(Bilateral)	.047	
	N	15	15

### **5.2.1.2. Conclusión**

Se puede afirmar que si existe relación entre clima organizacional participativo y la motivación en la Agencia Agraria Chupaca. Con estos resultados se acepta la hipótesis específica de la investigación.

### **5.2.2. Contratación estadística de la hipótesis específica 2**

“Existe relación directa entre el clima organizacional participativo y la comunicación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en año 2017 “

El contraste estadístico de la hipótesis se realiza con la prueba de correlación de Pearson porque esta ayuda determinar la relación entre el (clima organizacional participativo y la comunicación).

#### **5.2.2.1. Hipótesis estadísticas**

H<sub>0</sub>: No existe relación directa entre el clima organizacional participativo y la comunicación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en año 2017.

H<sub>1</sub>: Si existe relación directa entre el clima organizacional participativo y la comunicación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en año 2017.

#### **Decisión estadística**

Dado que el valor calculado de correlación de Pearson es  $(.037) < .05$  (se encuentra en la región de rechazo de la hipótesis nula H<sub>0</sub>), se rechaza la hipótesis nula H<sub>0</sub>, a favor de la hipótesis alternativa H<sub>1</sub>. Asimismo, el valor P (0) es menor que el nivel usual de significación de .05, con el cual se ratifica la decisión anterior.

Por otro lado, la correlación de Pearson entre el clima organización participativo y la comunicación (.037) revela que la relación entre las variables es alta y significativa

(significación asintótica < .05). Además, de la tabla 19 se establece que la relación entre las variables es directa, pues a buen clima organizacional participativo se evidencia alta comunicación de los colaboradores.

Tabla 19

*Prueba de correlación de Pearson (Hipótesis específica)*

Correlaciones del Clima Organizacional Participativo y la Comunicación		Clima organizacional participativo	Comunicación
Clima organizacional participativo	Correlación de Pearson	1	.480
	Sig.(Bilateral)		<b>.037</b>
	N	15	15
Comunicación	Correlación de Pearson	.480	1
	Sig.(Bilateral)	.037	
	N	15	15

#### **5.2.2.2. Conclusión**

Se puede afirmar que si existe relación entre el clima organizacional participativo y la comunicación en la Agencia Agraria Chupaca. Con estos resultados se acepta la hipótesis específica de la investigación.

#### **5.2.3. Contrastación estadística de la hipótesis específica 3**

“Existe relación directa entre el clima organizacional autoritario y la motivación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en año 2017 “

El contraste estadístico de la hipótesis se realiza con la prueba de correlación de Pearson porque esta ayuda determinar la relación entre el (clima organizacional autoritario y la motivación).

### **5.2.3.1. Hipótesis estadísticas**

H<sub>0</sub>: No existe relación directa entre el clima organizacional autoritario y la motivación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en año 2017.

H<sub>1</sub>: Si existe relación directa entre el clima organizacional autoritario y la motivación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en año 2017.

### **Decisión estadística**

Dado que el valor calculado de correlación de Pearson es  $(.001) < .05$  (se encuentra en la región de rechazo de la hipótesis nula H<sub>0</sub>), se rechaza la hipótesis nula H<sub>0</sub>, a favor de la hipótesis alternativa H<sub>1</sub>. Asimismo, el valor P (0) es menor que el nivel usual de significación de .05, con el cual se ratifica la decisión anterior.

Por otro lado, la correlación de Pearson entre el clima organización autoritario y la motivación es  $(.001)$  revela que la relación entre las variables es alta y significativa (significación asintótica  $< .05$ ). Además, de la tabla 20 se establece que la relación entre las variables es directa, pues a clima organizacional autoritario se evidencia una baja motivación ende los colaboradores.

Tabla 20

*Prueba de correlación de Pearson (Hipótesis específica)*

Correlaciones del Clima Organizacional Autoritario y la Motivación		Clima organizacional participativo	Motivación
Clima organizacional autoritario	Correlación de Pearson	1	.776
	Sig.(Bilateral)		<b>.001</b>
	N	15	15
Motivación	Correlación de Pearson	.776**	1
	Sig.(Bilateral)	.001	
	N	15	15

**5.2.3.2. Conclusión**

Se puede afirmar que si existe relación entre el clima organizacional autoritario y la motivación en la Agencia Agraria Chupaca. Con estos resultados se acepta la hipótesis específica de la investigación.

**5.2.4. Contrastación estadística de la hipótesis específica 4**

“Existe relación directa entre el clima organizacional autoritario y la comunicación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en año 2017 “

El contraste estadístico de la hipótesis se realiza con la prueba de correlación de Pearson porque esta ayuda determinar la relación entre el (clima organizacional autoritario y la comunicación).

**5.2.4.1. Hipótesis estadísticas**

H<sub>0</sub>: No existe relación directa entre el clima organizacional autoritario y la comunicación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en año 2017.

H<sub>1</sub>: Si existe relación directa entre el clima organizacional autoritario y la comunicación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en año 2017.

### **Decisión estadística**

Dado que el valor calculado de correlación de Pearson es  $(.001) < .05$  (se encuentra en la región de rechazo de la hipótesis nula H<sub>0</sub>), se rechaza la hipótesis nula H<sub>0</sub>, a favor de la hipótesis alternativa H<sub>1</sub>. Asimismo, el valor P (0) es menor que el nivel usual de significación de .05, con el cual se ratifica la decisión anterior.

Por otro lado, la correlación de Pearson entre el clima organización autoritario y la comunicación es (.001) revela que la relación entre las variables es alta y significativa (significación asintótica  $< .05$ ). Además, de la tabla 21 se establece que la relación entre las variables es directa, pues a clima organizacional autoritario se evidencia una baja comunicación entre los colaboradores.

Tabla 21

#### *Prueba de correlación de Pearson (Hipótesis específica)*

Correlaciones del Clima Organizacional Autoritario y la Comunicación			
		Clima organizacional participativo	Comunicación
Clima Organizacional Autoritario	Correlación de Pearson	1	.509
	Sig.(Bilateral)		<b>.043</b>
	N	15	15
Comunicación	Correlación de Pearson	.509	1
	Sig.(Bilateral)	.043	
	N	15	15

#### **5.2.4.2. Conclusión**

Se puede afirmar que si existe relación entre el clima organizacional autoritario y la comunicación en la Agencia Agraria Chupaca. Con estos resultados se acepta la hipótesis específica de la investigación.

### **5.2.5. Contratación de hipótesis general**

“El Clima Organizacional se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017”

El contraste estadístico de la hipótesis se realiza con la prueba de correlación de Pearson porque esta ayuda determinar e identificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral

#### ***5.2.5.1. Hipótesis estadísticas***

H<sub>0</sub>: El Clima Organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017.

H<sub>1</sub>: El Clima Organizacional no se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017.

#### **Decisión estadística**

Dado que el valor calculado de correlación de Pearson en las cuatro hipótesis específicas mostradas anteriormente hacen mención que se encuentra en la región de rechazo de las hipótesis nulas H<sub>0</sub>, se rechaza las hipótesis nulas H<sub>0</sub>, a favor de las hipótesis alternativas H<sub>1</sub>. Asimismo, el valor P (0) es menor que el nivel usual de significación de .05, con el cual se ratifica la decisión anterior.

#### ***5.2.5.2. Conclusión***

Se puede reafirmar que si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca. Con estos resultados se acepta la hipótesis general de la investigación.

## CAPITULO VI

### DISCUSIÓN

#### 6.1. Discusión de resultados

En los siguientes párrafos se realizó la discusión de resultados obtenidos de la investigación realizada, el cual consiste en describir la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los(as) colaboradores(as) de la Agencia Agraria Chupaca

Con respecto a la influencia de clima laboral autoritario en el desempeño laboral los resultados de la investigación dan a conocer que en la organización no existe este tipo de clima organizacional pero si se pudo comprobar la influencia negativa que puede tener; el 40% está totalmente en desacuerdo que trabajar en una atmosfera de miedo y amenaza ayuda a realizar mejores sus labores y el 60% considera que su desempeño cada vez es mejor si su opinión es escuchada, similar situación presenta Espejo (2014) en su tesis denominado “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la dirección Regional de Agricultura Junín 2014” quien manifiesta que el clima organizacional influye directa y significativamente en un 78.9% en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014, se observó que el clima organizacional no es favorable para el desarrollo de sus actividades por ello que el personal tiene un deficiente desempeño, Así mismo Uría (2011) en su tesis denominado “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato” señala que el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

Considerando la influencia del clima organizacional participativo en el desempeño laboral, los resultados obtenidos dan a conocer que el 46% está totalmente de acuerdo que la relación laboral que lleva con los superiores es buena, el 47% tiene mejores resultados

trabajando en equipo, así como también los superiores insiste en la mejora de trabajo en equipo, similar situación presenta Huamani (2015) en su tesis denominado “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013” quien manifiesta que el clima organizacional del personal de conducción de trenes del metro de lima, linea1 es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral, Así mismo Uría (2011) en su tesis denominado “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato”, concluye que; no fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

Considerando la influencia de la motivación en el desempeño laboral, en los resultados obtenidos se puede visualizar que el 46% está totalmente en desacuerdo con el salario que percibe por el cargo que ocupa así mismo el 40% está de acuerdo que si tiene una buena remuneración su desempeño mejora continuamente así mismo asimismo el 40% considera que no son reconocidas las mejoras que realizan, similar situación presenta Espejo (2014) en su tesis denominado “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la DRA/J 2014” donde concluye que la recompensa que recibe el personal influye directa y significativamente en un 80.5% en el clima organizacional. Ya que el personal se encuentra insatisfecho con la remuneración que recibe, Así mismo Mino (2014) en su tesis denominado “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque” considera que el clima laboral, encuentra falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño, de igual manera Blaz (2016) en su tesis denominado “Clima organizacional y su

influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la tienda Oeschle en la provincia de Huancayo, 2016” concluye que los supervisores y sus jefes juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y cuando se dan esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador. Así mismo Huamani (2015) en su tesis denominado “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013“ llego a la conclusión que los supervisores y jefes juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador, de igual manera Uría (2011) en su tesis denominado “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato”, concluye que existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

Considerando que la comunicación influye significativamente en el desempeño laboral, en los resultados obtenidos se puede observar que el 57% considera que es fácil la comunicación con el responsable de su área, el 60% considera que periódicamente dialogan con sus jefes sobre la calidad de trabajo que realizan y el 40% considera que mejora su desempeño al tener recomendaciones laborales ; así mismo Blaz (2016) en su tesis denominado “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la tienda Oeschle en la provincia de Huancayo, 2016” donde concluye que la comunicación dentro de sus funciones es fundamental y vital que se de forma clara, precisa, sencilla y consecuente; para el normal funcionamiento de todo el sistema., situación similar Huamani (2015) en su tesis denominado “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013”concluye que la comunicación dentro de sus funciones es

fundamental y vital que se de forma clara, precisa, sencilla y consecuente; para el normal funcionamiento de todo el sistema, de igual manera Uría (2011) en su tesis denominado “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato”, concluye que los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

## CONCLUSIONES

Se concluye que, si existe relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca DRA/J, ya que consideran que su desempeño tiene mejoras continuas cuando sienten que la relación y comunicación con su superiores y colegas es buena de la misma manera cuando su opinión es escuchada al momento de tomar decisiones en su área de trabajo se logra tener un desempeño laboral positivo.

Se demuestra que si existe relación entre el clima organizacional autoritario y el desempeño laboral en los(as) colaboradores(as) de la Agencia Agraria Chupaca DRA/J, tal es así que la mayoría de los colaboradores consideran que al tener un control excesivo no realizan bien sus labores.

Se logró conocer la relación positiva que tiene el clima organizacional participativo con el desempeño laboral en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca DRA/J, ya que el 46% de los(as) colaboradores(as) perciben que es buena la relación que llevan con sus superiores y sus colegas de la misma forma perciben que tiene un buen desempeño laboral trabajando en equipo y están de acuerdo que sus superiores constantemente insistan en la mejora de trabajo individual como en equipo.

Se demuestra la influencia directa que tiene la motivación en el desempeño laboral en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca DRA/J, ya que los(as) colaboradores(as) consideran que si tuvieran una buena remuneración y las mejoras que ellos realizan en su trabajo son reconocidas su desempeño mejoraría constantemente.

Se llegó a conocer la influencia directa que tiene la comunicación en el desempeño laboral en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca DRA/J, ya que el 60% de los(as) colaboradores(as) consideran que su jefe dialoga permanentemente con ellos sobre la calidad de trabajo que realizar y se les brinda los alcances de cómo podrían mejorarlo así como

también están satisfechos con la fácil comunicación que tienen con sus superiores lo cual les permite tener información necesaria para desarrolla sus labores.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda al director de la Agencia Agraria Chupaca continuar con la buena relación que lleva con sus colaboradores(as) así como siempre tomando en cuenta sus opiniones, con el fin de tener un desempeño laboral positivo y de mejora continua.

Se recomienda al director de la Agencia Agraria Chupaca no tratar de tener un control excesivo sobre los(as) colaboradores(as) cuando realizan sus labores, con el fin de que puedan realizar sus labores libremente buscando un buen desempeño laboral

Se recomienda al jefe de recursos humanos de la Agencia Agraria Chupaca que siga con la insistencia constante de la mejora de trabajo individual como en equipo, con el fin de que se siga teniendo buen desempeño trabajando en equipo como individual.

Se recomienda al director de la Agencia Agraria Chupaca reconocer las mejoras que realizan los(as) colaboradores(as), con el fin de que se sienta motivados para realizar mejor sus labores.

Se recomienda a director de la Agencia Agraria Chupaca que continúe con el dialogo permanentemente con sus los(as) colaboradores(as), ya que eso permite que su desempeño sea cada vez mejor.

## REFERENCIAS

- Alvarado, J., & Obagi, J. (2008). Fundamentos de Inferencia Estadística. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2012). El principio del progreso: la importancia de los pequeños logros para la motivación y la creatividad en el trabajo. Bogotá: Norma.
- Baena, G. (2014). Metodología de la investigación. México: Grupo editorial Patria.
- Blaz, J. (2016). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la tienda Oechsle en la provincia de Huancayo (tesis de bachiller). Universidad Continental, Huancayo, Junín.
- Cazau, P. (2006). Introducción a la investigación en ciencias sociales. Buenos Aires: Pearson.
- Di Rienzo, J., Casanoves, F., González, L., Tablada, E., Díaz, M., Robledo, C., y Balzarini, M. (2008). Estadística para las ciencias Agropecuarias. Argentina: Brujas.
- Espejo, M. (2014). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín (tesis de pregrado). Universidad Peruana los Andes, Huancayo, Junín.
- Facal, T. (2015). Guía para elaborar un proyecto de investigación social. Madrid: Paraninfo. SA.
- García, F. (2004). El cuestionario - recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionario. México: Limusa.
- García, M., & Ibarra, L. (S/F). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. Obtenido de [http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/tipos\\_de\\_clima\\_organizacional\\_de\\_likert.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html)

- Gonçalves, A. (15 de julio de 2016). Dimensiones del Clima Organizacional Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC). Obtenido de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Grover, S., y Burns, N. (2016). Investigación en enfermería. México: Gea Consultoría Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Huamani, N. (2015). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013 (tesis de pregrado). Universidad Nacional Tecnológico de Lima Sur, Lima, Perú.
- Meléndez, R. (2015). Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaria administrativa financiera del ministerio de finanzas, en el periodo 2013-2014 (tesis de maestría). Universidad Tecnológica Equinoquial, Quinto, Ecuador.
- Méndez, C. (01 de setiembre de 2017). Clima organizacional en Colombia. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=qipFxpVbK1AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=qipFxpVbK1AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Mino, E. (2014). Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas, Marakos 490 del departamento de Lambayeque (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa de vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 36.

- Ramos, D. (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Obtenido de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. México: Person educacion.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson educacion.
- Salazar, C. (11 de setiembre de 2016). Factores críticos que afectan el rendimiento laboral. Obtenido de <http://csalazar.blogspot.es/>
- Tejada, & al, e. (2007). Formación de formadores. Madrid: Thomson editores Spain Paraninfo S.A.
- Uría, D. (2011). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas CIS.LTDA de la ciudad de Ambato (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Wayne, T., & Robert, N. (2005). Administración de recursos humanos. México: Person educacion de México S.A.
- Zarzar, C. (2015). Métodos y pensamiento crítico. México: Grupo Editorial Patria.

### Apéndice A: Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable	Métodos:
¿De qué manera se relaciona el Clima Organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017?	Determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017	El Clima Organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017	independiente Clima organizacional Variable dependiente Desempeño laboral	Científico Deductivo Enfoque metodológico Cuantitativo Tipo de investigación
Problema específico	Objetivo específico	Hipótesis específica		Básico
¿Cómo se relaciona el clima organizacional participativo con la motivación en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017?	Describir la relación del clima organizacional participativo y la motivación en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017	Existe relación directa entre el clima organizacional participativo y la motivación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en año 2017		Nivel de investigación Correlacional Diseño de investigación
¿De qué manera se relaciona el clima organizacional participativo con la comunicación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017?	Conocer la relación del clima organizacional participativo y la comunicación en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017.	Existe relación directa entre el clima laboral participativo y la comunicación de los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017		No experimental – transversal - descriptivo correlacional Población y censo 15 trabajadores de

¿Cómo se relaciona el clima organizacional autoritario con la motivación en los colaboradores de la agencia agraria Chupaca - DRA/J en el año 2017?	Explicar la relación que existe entre el clima organizacional autoritario y la motivación en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017	Existe relación directa entre el clima organizacional autoritario y la motivación en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en el año 2017	la agencia agraria chupaca –DRA/J
¿De qué manera se relaciona el clima organizacional autoritario con la comunicación de los colaboradores de) de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/Jen el año 2017.	Conocer la relación del clima organizacional autoritario y la comunicación en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca -DRA/J en el año 2017.	Existe relación directa del clima organizacional autoritario y la comunicación en los colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en el año 2017.	Técnicas de recolección de datos Encuesta Técnicas de procesamiento de datos Programa SPSS

---

### Apéndice B. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Reactivo	Ítems	Escala ordinal	Instrumento	Técnica		
Clima organizacional	Clima organizacional participativo	Satisfacción	En esta entidad se sienten satisfechos de la relación laboral que se lleva con sus superiores	Totalmente de acuerdo	4	Cuestionario	Encuesta		
			En esta entidad se sienten satisfechos de la relación laboral que llevan con sus colegas	De acuerdo	3				
		Trabajo en equipo	La mayoría de colaboradores es indiferente hacia sus colegas	Indeciso	2				
			El desempeño laboral es positivo al trabajar en equipo	En desacuerdo	1				
			En esta entidad continuamente insisten que mejoremos nuestro trabajo en equipo para un buen desarrollo de sus labores.	Indeciso	0				
	Clima organizacional autoritario	Confianza	Siente que pertenece a un grupo de trabajo que funciona bien	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo				
			En esta organización no existe confianza entre superior y colaboradores	Indeciso					
		Amonestación	En esta entidad las amonestaciones se llevan a cabo en privado	Indeciso					
		Control	Siente que al realizar su trabajo tiene un control excesivo	Indeciso					
			En la entidad no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho y esto influencia en el desempeño laboral	Indeciso					
Influencia	En la entidad no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho y esto influencia en el desempeño laboral	Indeciso							
Amenaza	En la entidad al trabajar en una atmosfera de miedo y amenazas realiza mejor sus labores	Indeciso							

Desempeño Laboral	Motivación	Toma de decisiones	Si su opinión es escuchada su desempeño en el trabajo es cada vez mejor
		Motivación extrínseca	Su salario se ajusta al cargo que ocupa en la entidad
		Logro	Cuando introduzco una mejora en su trabajo se le reconoce
			Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza
			Considera que si tuviera una buena remuneración su desempeño mejoraría continuamente
		Afiliación	Siente que la entidad cuida el bienestar y la salud de los colaboradores
		Poder	En la entidad se les alienta para decirlo que piensen, aunque estén en desacuerdo con sus jefes
			El responsable de su rea constantemente pone en marcha iniciativas de mejora
	Comunicación	Comunicación individual	Le resulta fácil la comunicación con el responsable de su área
		Comunicación colectiva	Recibe la información necesaria para desarrollar sus labores
		Mejora su desempeño al tener recomendaciones en un platica laboral	
	Comunicación verbal	El jefe dialoga periódicamente con sus colaboradores sobre la calidad de trabajo y como podría mejorarlo	
	Liderazgo burocrático	En la entidad su jefe lo apoya para lograr los objetivos laborales	

---

Apéndice C. Instrumento de recolección de datos

**CUESTIONARIO**

Lea detenidamente cada ítem sobre el clima organizacional y el desempeño laboral; marque con una "X" debajo de la respuesta que considere acorde a la pregunta. Marque una sola respuesta por cada ítem

Género: masculino  Femenino  Edad: \_\_\_\_\_

<b>Totalmente De Acuerdo</b>	<b>4</b>
<b>De Acuerdo</b>	<b>3</b>
<b>Indeciso</b>	<b>2</b>
<b>En Desacuerdo</b>	<b>1</b>
<b>Totalmente En Desacuerdo</b>	<b>0</b>

<b>N°</b>	<b>ITEMS</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
1	En esta entidad se sienten satisfechos de la relación laboral que se lleva con sus superiores					
2	En esta entidad se sienten satisfechos de la relación laboral que llevan con su colegas					
3	La mayoría de colaboradores es indiferente hacia sus colegas					
4	El desempeño laboral es positivo al trabajar en equipo					
5	En esta entidad continuamente insisten que mejoremos nuestro trabajo en equipo para un buen desarrollo de sus labores.					
6	Siente que pertenece a un grupo de trabajo que funciona bien					
7	En esta organización no existe confianza entre superior y colaboradores					
8	En esta entidad las amonestaciones se llevan a cabo en privado					
9	Siente que al realizar su trabajo tiene un control excesivo					
10	En la entidad los jefes son poco tolerantes cuando se cometen un error ordinal					
11	En la entidad no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho y esto influencia en el desempeño laboral					
12	En la entidad al trabajar en una atmosfera de miedo y amenazas realiza mejor sus labores					
13	Si su opinión es escuchada su desempeño en el trabajo es cada vez mejor					
14	Su salario se ajusta al cargo que ocupa en la entidad					
15	Cuando introduzco una mejora en su trabajo se le reconoce					
16	Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza					
17	Considera que si tuviera una buena remuneración su desempeño mejoraría continuamente					
18	Siente que la entidad cuida el bienestar y la salud de los colaboradores					
19	En la entidad se les alienta para decir lo que piensen ,aunque estén en desacuerdo con sus jefes					
20	Le resulta fácil la comunicación con el responsable de su área					
21	Recibe la información necesaria para desarrollar sus labores					
22	Mejora su desempeño al tener recomendaciones en un platica laboral					
23	El responsable de su área constantemente pone en marcha iniciativas de mejor del desempeño laboral					
24	El jefe dialoga periódicamente con sus colaboradores sobre la calidad de trabajo y como podría mejorarlo					
25	En la entidad su jefe lo apoya para lograr los objetivos laborales					



### EVALUACIÓN : PROFESIONAL EXPERTO

Marcar con una aspa (X) la opción que convenga respecto a la Matriz de consistencia:

Opinión del experto:

Deficiente	Regular	Bueno	Satisfactorio	Óptimo
------------	---------	-------	---------------	--------

Observaciones: *El contenido de la matriz esta correctamente desarrollada.*

Apellidos y Nombres de Especialista: *Ortiz Palacios, Jimmy Roser*  
Teléfono: ..... Celular: *960696507*

Huancayo 05 de setiembre del 2017

*Jimmy Roser*  
DNI: *70061622*  
Firma del Docente de Asignatura

Asignatura: Seminario Tesis II

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Considerando que el/la estudiante, en la asignatura Seminario Tesis I, realizó su proyecto de investigación, así como el instrumento de recolección de datos, con la finalidad de que en la asignatura Seminario Tesis II ejecute tal proyecto; se solicita la validación respectiva, para la cual el/la estudiante debe adjuntar el instrumento de recolección de datos y la matriz de consistencia de la investigación titulada:

RELACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS (AS) COLABORADORES (AS) DE LA AGENCIA AGRARIA CHUPACA - DRA/S

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

<b>PARA: Congruencia y claridad del instrumento</b>	<b>PARA: Tendenciosidad (propensión hacia determinados fines)</b>
5 = Optimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente	5 = Mínimo 4 = Poca 3 = Regular 2 = Bastante 1 = Fuerte

Criterios de Evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.					✓					✓	✓				
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.				✓					✓		✓				
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.				✓					✓		✓				
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					✓					✓	✓				
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.					✓					✓	✓				
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.				✓					✓		✓				
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.					✓					✓	✓				
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					✓					✓	✓				
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.					✓					✓	✓				
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.					✓					✓	✓				
Sumatoria Parcial															
Sumatoria Total															

Observaciones:

..... Ninguno .....

Nombres y Apellidos del Experto:

Jimmy Roger Ortiz Palacios

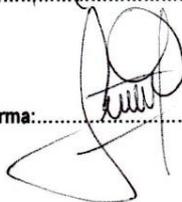
Especialidad: Maestría en administración

DNI: 20061623

Nro. Celular:

960696507

Firma:



**Asignatura: Seminario Tesis II**

**ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS**

Apreciación del experto sobre el instrumento de recolección de datos

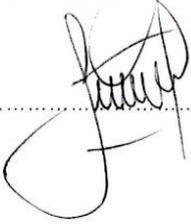
El instrumento ha utilizar es adecuado para  
ser utilizada.

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.	X	
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.	X	

Nombres y Apellidos del Experto: Limy Roger Ortiz Páez

Teléfono: 960696507

DNI: 70061623

Firma: 

Apéndice E. Evidencias

