



**UNIVERSIDAD PARTICULAR DE
CHICLAYO**



**FACULTAD DE COMUNICACIÓN, EMPRESA Y
NEGOCIOS**

TESIS

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA MOLINO “SAN FERNANDO” S.R.L. – CHICLAYO –
LAMBAYEQUE - 2019.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

AUTORA:

LETICIA CARHUATANTA MORALES

ASESORA:

MG. PATRICIA IVONNE CHAVEZ RIVAS

CHICLAYO – 2019

RESUMEN

La empresa Molino San Fernando S.R.L., se fundó el 30/03/2001, y se encuentra ubicada en la Panamericana Norte km 778.5 carretera Lambayeque, ofreciéndose el servicio de pilado, secado industrial y comercialización de arroz blanco y en cáscara. El principal ideal que se espera alcanzar con este estudio es la mejora del desempeño del colaborador. A nivel de gestión gerencial o administración de la empresa puede señalarse preliminarmente que se ha carecido de mayor preocupación por promover el clima organizacional al interior de la empresa. Los colaboradores no presentan un mejor grado de compromiso, ni un trabajo en equipo y esto genera una merma en la productividad. En este estado nos encontramos con el problema central de definir cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores de “Molino San Fernando S.R.L.”, esto para los progresos respectivos. Entre los problemas específicos encontrados se debe determinar la importancia de mejorar el ambiente organizacional, verificar la afectación en el trabajo laboral cuando no existe un ambiente de trabajo favorable. Se tiene como objetivo principal determinar que el clima organizacional influye notablemente en el desempeño laboral, en este aspecto, permitir determinar la problemática empresarial y así poder lograr un buen desempeño.

La justificación práctica del proyecto va dirigida a la empresa y fundamentalmente a los trabajadores que se ven afectados por el clima organizacional, evaluando su problemática y proponiendo las estrategias así como recomendaciones pertinentes. El estudio de la presente investigación se realizará aplicando procedimientos, métodos y definiciones científicas que permitirán demostrar su validez y confiabilidad, como son: la identificación de variables, la contrastación de la hipótesis, el estudio de la muestra, el uso de técnicas e instrumentos como el cuestionario, etc. Luego de ello en lo concerniente a la justificación científica, nos referiremos al aporte científico de la presente investigación. Finalmente, indicamos que el objetivo principal es determinar si el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Molino San Fernando.

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral, organización, motivación, Liderazgo, responsabilidad, identidad, recompensa.

ABSTRACT

The company Molino San Fernando S.R.L., was founded on 03/30/2001, and is located in the Panamericana Norte km 778.5 Lambayeque highway, offering the service of grinding, industrial drying and commercialization of white and paddy rice. The main ideal that is expected to be achieved with this study is the improvement of employee performance. At the level of managerial management or administration of the company, it can be preliminarily pointed out that there has been no greater concern for promoting the organizational climate within the company. Employees do not show a better degree of commitment or teamwork and this generates a decrease in productivity. In this state we find ourselves with the central problem of defining how the organizational climate influences the work performance of the employees of "Molino San Fernando S.R.L.", this for the respective progress. Among the specific problems found, it is necessary to determine the importance of improving the organizational environment, verifying the impact on work work when there is no favorable work environment. Its main objective is to determine that the organizational climate has a significant influence on job performance, in this regard, to determine the business problem and thus be able to achieve good performance.

The practical justification of the project is aimed at the company and fundamentally at the workers who are affected by the organizational climate, evaluating their problems and proposing strategies as well as pertinent recommendations. The study of the present investigation will be carried out by applying procedures, methods and scientific definitions that will allow to demonstrate its validity and reliability, such as: the identification of variables, the testing of the hypothesis, the study of the sample, the use of techniques and instruments such as the questionnaire, etc. After that, regarding the scientific justification, we will refer to the scientific contribution of this research. Finally, we indicate that the main objective is to determine if the organizational climate influences the work performance of the workers of the Molino San Fernando.

Keywords: Organizational climate, work performance, organization, motivation, Leadership, responsibility, identity, reward.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	4
Agradecimiento	5
Declaratoria de autenticidad	6
Presentación.....	7
Resumen	9
Abstract.....	11
Índice general	13
Índice de tablas	15
Índice de figuras	16
CAPITULO I. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.1. Estado del arte de la investigación.	17
1.2. Realidad problemática.....	18
1.3. Planteamiento del problema	23
1.4. Formulación del problema.	24
1.5. Justificación.....	25
1.6. Objetivos de la investigación.	26
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO CIENTÍFICO.....	27
2.1. Antecedentes de la investigación	27
2.2. Base teórica.....	30
2.3. Hipótesis General.....	49
2.4. Variables	50
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
3.1 Tipo de investigación	52
3.2 Diseño de la investigación	52
3.3 Población y muestra	52
3.4 Materiales técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
3.5 Métodos y procedimientos para la recolección de datos.....	54
3.6 Análisis estadístico de los datos.....	55
3.7 Presentación de la información	56
CAPITULO IV. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	57
4.1 Cuestionario	57
4.2 Análisis de confiabilidad.....	59
4.3 Resultados obtenidos.....	61
CAPITULO V. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	64

5.1	Análisis e interpretación de los resultados V. Independiente: Clima organizacional	64
5.2	Análisis e interpretación de los resultados V. Dependiente: Desempeño laboral	87
CAPITULO VI. DISCUSION DE RESULTADOS.....		89
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		92
6.1	Conclusiones.....	92
6.2	Recomendaciones	92
CAPITULO VII. BIBLIOGRAFÍA.....		93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables mas importantes de la estructura y de los procesos organizacionales.	;	Error! Marcador no definido.
Tabla 2 Cronología de las definiciones de clima.....		18
Tabla 3 Teorías de desempeño laboral	;	Error! Marcador no definido.
Tabla 4 Tipos de indicadores de desempeño pertinentes por clase o familia de puestos	;	Error! Marcador no definido.
Tabla 5 Operacionalización de variables.....		31
Tabla 6 Población en estudio conformado por personal del Molino “San Fernando S.R.L. Lambayeque”.....		33
Tabla 7 Cuestionario dirigido al colaborador		37
Tabla 8 Resultado de confiabilidad Alga de Cronbach		40
Tabla 9 Valoracion de la fiabilidad de los instrumentos analizados		40
Tabla 10 Resultado del cuestionario - Colaborador		41
Tabla 11 ¿Existe una comunicación fluída dentro de su grupo de trabajo?		44
Tabla 12		46
Tabla 13 ¿Considera que no alcanza el tiempo para concluir su labor pese a su esfuerzo?.....		47
Tabla 14 ¿La empresa genera acciones para ser competitivos de forma interna y externa?		49
Tabla 15 ¿Qué nivel de respeto mantiene la empresa?.....		50
Tabla 16 ¿En su espacio se fomenta el trabajo en equipo?.....		52
Tabla 17 ¿Cómo calificaría Ud. el nivel de trato recibido en la empresa donde labora? ...		53
Tabla 18 ¿Cómo calificaría Ud. el nivel de conflicto en la empresa?		55
Tabla 19 ¿Para desempeñar su labor de forma productiva el ambiente de trabajo es?.....		56
Tabla 20 ¿Ud. considera que las reglas aplicables a su labor específicas y generales son?.....		58
Tabla 21 ¿La gerencia y administración proporciona políticas para la empresa de forma permanente?		59
Tabla 22 ¿La empresa cuenta con planes y acciones específicos para cumplir su labor?..		61
Tabla 23 ¿El conocimiento y capacitación brindado para la mejora del trabajo es?.....		62
Tabla 24 ¿Cómo calificaría el grado de compensación por parte de la empresa?		64
Tabla 25 ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la empresa?.....		65

Tabla 26	¿Sobre los resultados podemos señalar?.....	67
-----------------	---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cómo se hace un estudio de clima organizacional	22
Figura 2 Esquema general de un proceso de evaluación de desempeño	26
Figura 3 Categorización del desempeño.....	27
Figura 4 Factores de desempeño	27
Figura 5 Fórmula Alfa de Cronbach.....	39
Figura 6 ¿Existe una comunicación fluida entreo de su grupo de trabajo?	45
Figura 7 ¿ La administración brinda autonomía para la toma de decisiones, necesarias para el cumplimiento de labores?	46
Figura 8 ¿Considera que no alcanza el tiempo para concluir su labor pese a su esfuerzo?	48
Figura 9 ¿La empresa genera acciones para ser competitivos de forma interna y externa?	49
Figura 10 ¿Qué nivel de respeto mantiene la empresa?	51
Figura 11 ¿En su espacio se fomenta el trabajo en equipo?	52
Figura 12 ¿Cómo calificaría Ud. el nivel de trato recibido en la empresa donde labora?... ..	54
Figura 13 ¿Cómo calificaría Ud. el nivel de conflicto en la empresa?.....	55
Figura 14 ¿Para desempeñar su labor de forma productiva el ambiente de trabajo es?.....	57
Figura 15 ¿Ud. considera que las reglas aplicables a su labor específicas y generales son?	58
Figura 16 La gerencia y administración proporciona políticas para la empresa de forma permanente.....	60
Figura 17 ¿La empresa cuenta con planes y acciones específicos para cumplir su labor?. ..	61
Figura 18 ¿El conocimiento y capacitación brindado para la mejora del trabajo es?	63
Figura 19 ¿Cómo calificaría el grado de compensación por parte de la empresa?	64
Figura 20 ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la empresa?	66
Figura 21 ¿Sobre los resultados podemos señalar?	67

CAPÍTULO I

I. El problema de la investigación

1.1. Realidad problemática

Según Palacios, D. (2019) en su artículo “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño del personal administrativo de los distritos de salud provincia de Manabí – Ecuador – 2019”, para la revista ECA Sinergia, identifica el clima organizacional, en 5 dimensiones: involucramiento laboral, autorrealización, supervisión, comunicación y condiciones laborales en el personal administrativo, se planteó el objetivo de determinar la influencia del clima de la empresa en el desempeño de sus colaboradores del área administrativa. Se observó que en las instituciones de salud de Manabí es indispensable que todo el personal actúen conforme a las reglas establecidas emanados por las autoridades en un ambiente armonioso. Observándose que en los distritos de salud de Manabí, no manejan la capacidad controlar sus estados de ánimo. De allí, nace lo importante de mantener un clima laboral en armonía, que significa saber dirigir y equilibrar las emociones. Actualmente en el país se han detectado debilidades en la gestión de las organizaciones de salud, que no ha permitido la prestación de servicios de calidad.

Beltran, D. y Téllez, G. (2018) en su artículo “Estudio de percepción del clima organizacional”, determinaron como objetivo principal caracterizar el clima organizacional de empresas de ganadería de leche del Tundama en Boyacá (Colombia), con la intención de ayudar en la generación de estrategias de gestión en RRHH para un mejor ambiente laboral. La población analizada fueron las fincas dedicadas a producción especializada de leche agremiadas a la (FABEGAN), la identificación del clima organizacional permitió reconocer las variables que afectan el ambiente laboral de las empresas rurales y repercuten en la productividad y competitividad de las mismas.

Torres, E. y Zegarra, S. (2014) en su artículo “Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno – Perú”, determinó la relación significativa del Clima Organizacional con el Desempeño Laboral, a nivel nacional

en las IE, se producen diariamente conflictos entre sus integrantes; director, docentes, padres de familia, mermando el logro de los objetivos en los colegios impidiendo mejorar la calidad educativa generando patrones de comportamiento que afectan a los colegios y los vínculos interpersonales. La implementación de normas y decisiones arbitrarias impactan sobre las institucional y en las relaciones interpersonales, afectando la convivencia, las escuelas se encuentran desorganizadas dominando el autoritarismo, con un trato vertical entre el personal directivo y docente.

Urbano, S. (2018) en su artículo “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz”, determinó que existe relación significativa y directa entre las variables de estudio, evidenciando la insatisfacción de los trabajadores con factores como: tecnología que no facilita el trabajo, el salario, la espinosa comunicación con su superior, la inexistencia de reconocimiento, el régimen laboral (CAS y Locación de servicios), no hay posibilidad de crecimiento profesional, etc; que influyen en los colaboradores y que no permiten que se sientan satisfechos y motivados.

Jurado, C. (2017) en su artículo “Clima Organizacional y Desempeño Profesional de los Trabajadores del área Administrativa de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque”, El objetivo principal es la evaluación de las características del clima laboral y el desempeño profesional; los resultados muestran la necesidad de trabajar políticas que mejoren los servicios brindados como por ejemplo: la orientación, factor importante que guía a los usuarios en sus reclamos y querellas. El diseño fue no experimental; con métodos de análisis documental y la encuesta, se concluyó que se debe trabajar en brindar un buen servicio al usuario, y debe de existir un mejor criterio de selección para poder laborar en la institución, se destaca, que es importante el trabajando en equipo, y liderazgo en los jefes y directores.

1.2. Planteamiento del problema.

El buen desempeño de un trabajador tiene que ver con los siguientes elementos: El ambiente, la empatía del jefe y personal de la empresa, relación con proveedores y clientes, todo ello conforma lo que se denomina Clima Organizacional, el desenvolvimiento positivo de estos elementos permiten a los trabajadores ser mas productivos y sentirse bien en su ámbito laboral, confirmando el principio “La gente feliz entrega mejores resultados”, para que la empresas pueda cumplir con altos estándares de calidad debe preocuparse por el buen desenvolvimiento del flujo de procesos de su modelo de negocio y como punto esencial se debe tomar en cuenta el personal capacitado, exigencia en el puesto, máxima productividad, la reciprocidad de la empresa hacia el trabajador, tema que se debe poner énfasis, para no valorar a su recurso humano, recurso más valioso, siendo el motor del negocio y permitirán cumplir los ansiados estándares de calidad empresarial, mereciendo contar con condiciones óptimas para su desempeño laboral y poder cumplir con las metas y objetivos empresariales, bajo este escenario se circunscribe a Molino San Fernando, fundada el 30/03/2001, con número de RUC 20479364207, actualmente se encuentra ubicado en la Panamericana Norte km 778.5 carretera Lambayeque, la empresa está dedicado al servicio de arroz pilado, secado industrial a su vez comercialización de compra y venta de arroz blanco y en cáscara. La empresa ha implementado importantes servicios dirigidos a los productores de arroz de la región Lambayeque, a través de la disposición de créditos agrícolas, dándoles la posibilidad de desarrollar con éxito su campaña de producción, registra su domicilio legal Carretera Panamericana Norte N° 778 - en Lambayeque / Lambayeque.

En dicha empresa molinera, el Gerente y/o administrador no se ha preocupado por promover el clima organizacional al interior de la empresa, y como este se ve reflejada en el desempeño laboral de sus trabajadores y por ende la productividad.

De otro lado los trabajadores rara vez expresan sus opiniones sobre el clima organizacional, debido a que no existe una buena comunicación, trabajo en equipo, ni grados de cooperación que faciliten el desempeño laboral en la institución. La productividad se ve escasamente reflejada en los trabajadores por falta de motivación, lo que genera un bajo desempeño en sus actividades diarias.

Los trabajadores de la empresa brindan un servicio deficiente a los clientes, debido a que la asignación de los puestos de trabajo carece de relación con el perfil de puesto. En la empresa, los trabajadores desempeñan sus funciones con una actitud negativa, lo que dificulta brindar un buen servicio a los clientes.

El personal necesita recibir capacitaciones frecuentes sobre atención al cliente, tecnologías de información y comunicación y temas actuales que sean prioritarios para brindar un servicio de calidad a los clientes.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema General

¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Molino San Fernando S.R.L.” – Chiclayo – Lambayeque - 2019?

1.3.2. Problemas Específicos

- ¿Por qué es importante mejorar el clima organizacional en el Molino San Fernando?.
- ¿De qué manera se ve afectado el desempeño laboral de los trabajadores del Molino San Fernando al no contar con un clima organizacional favorable?.
- ¿Qué factores se deberá analizar para conocer el estado actual del clima organizacional del Molino San Fernando?.

1.4. Justificación e importancia de la investigación

1.4.1. Justificación práctica

La justificación practica del proyecto va dirigida a la empresa y fundamentalmente a los trabajadores que se ven afectados por el clima organizacional existente en el

Molino San Fernando, al evaluar su problemática y proponer estrategias y recomendaciones que al aplicarlas contribuirán a resolverla.

1.4.2. Justificación metodológica

El estudio de la presente investigación se desarrollará aplicando procedimientos, métodos y definiciones científicas que permitirán demostrar su validez y confiabilidad, como son: la identificación de variables: Dependiente e independiente, contrastación de la hipótesis, estudio de la muestra, uso técnicas e instrumento de recolección de datos, aplicación del instrumento (Cuestionario), análisis estadístico de los datos, etc.

1.4.3. Justificación científica

El aporte científico de la presente investigación es el conocimiento de que un buen clima organizacional influye y tiene un impacto socioeconómico positivo para las empresas y sus colaboradores, ya que alienta a la competitividad, logrando mejores resultados financieros, productivos.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Determinar si el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa molino “San Fernando” S.R.L. Chiclayo - Lambayeque - 2019.

1.5.2. Objetivos específicos

- Analizar la importancia de la mejora del clima organizacional para el desempeño laboral de los trabajadores del Molino San Fernando.
- Analizar las consecuencias en el desempeño laboral de los trabajadores del Molino San Fernando al no contar con un clima organizacional favorable.

- Determinar los factores que impiden el desarrollo de un buen clima organizacional en el Molino San Fernando.

CAPÍTULO II

II. Marco teórico científico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Internacional

Zans, A. (2016), en su tesis titulada “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”, tiene como objetivo analizar el clima organizacional y la influencia en el desempeño laboral, con enfoque cuantitativo, utilizando como técnica de recolección de datos las entrevistas no estructuradas, con una muestra representativa conformada por 88 trabajadores de la Facultad. Se concluyó que los trabajadores administrativos y docentes consideran que mejorar el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral. Las correctas relaciones interpersonales, deben cultivarse pues les hacen sentirse bien en el trabajo.

Bustillos, L. (2016), en su tesis titulada “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa M.C. Distribuciones s.a. del Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, Ecuador”, el objetivo fue determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, investigación de tipo descriptiva y correlacional, utilizó el cuestionario, aplicada a una muestra representativa conformada por 10 trabajadores. Se concluyó que existe una relación directa entre las variables analizadas, comprobando que un mal clima provoca insatisfacción laboral e incumplimiento de los objetivos, alterando los niveles de estabilidad emocional y desempeño en sus trabajadores.

2.1.2. Nacional

Solano, S. (2017), en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, el objetivo general fue determinar si hay relación entre clima organizacional y el desempeño

laboral, se trabajo el tipo de la investigación descriptivo correlacional, para el recojo de los datos se aplicó un cuestionario a una muestra conformada por 20 trabajadores. Concluyéndose que en la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, el 50% de la muestra indica que hay un inadecuado clima de trabajo, no hay responsabilidad en cuanto a las funciones encomendadas, el personal se muestra empático con las recomendaciones que el jefe realiza, no cumplen con las tareas brindadas por el jefe inmediato y casi siempre los colaboradores presentan actitud negativa en el desarrollo de su trabajo.

Pastor, A. (2017), en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017”, Teniendo como objetivo general, establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, tipo de investigación transversal, prospectivo y correlacional, se utilizó como técnica la encuesta aplicada a 162 unidades de estudio de la empresa Peruana de Combustibles (PECSA). Se concluyó que está relacionado el clima organización y el desempeño laboral, probando la validez de la hipótesis principal de la investigación y afirmando que a mejor percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores.

2.1.3. Local

Bravo, M. (2018), en su tesis titulada “Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la red de servicios de salud Chiclayo, 2018”, el objetivo fue determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral, con enfoque cuantitativo, se aplicó la encuesta a 42 servidores públicos (personal administrativo y asistencial). Se concluyó que el 81 % presentan un clima organizacional indiferente y solamente un 19 % percibe un clima organizacional participativo, también los trabajadores determinan tener un nivel medio de satisfacción con un 69 %, la problemática se manifiesta debido a la insatisfacción de los con el sueldo, el reconocimiento y las condiciones de trabajo, aspectos que consideran importantes para su desarrollo personal y profesional.

Olaya, R. (2015), en su tesis titulada “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del área de comunicaciones fijas aeronáuticas del Aeropuerto Internacional CAP. FAP. José Abelardo Quiñones Gonzales – Chiclayo”, el tipo de investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo, de tipo descriptivo – explicativo, se utilizó la entrevista y el test a una muestra representativa conformada por 6 Trabajadores de contrato fijo. Los autores evidenciaron como positivo el clima laboral en el área, todas dimensiones evaluadas obtuvieron una buena calificación, quienes manifestaron sentirse cómodos con los alcances de su centro laboral, y con las relaciones establecidas.

2.2. Base teórica

2.2.1. Clima organizacional

Orígenes y antecedentes del clima organizacional

Gómez, L. (2011), anteriormente mencionada psicología industrial hoy llamada la psicología organizacional, se formalizó en América a inicios del siglo XX. Se fortaleció en la II guerra mundial debido al abordaje sistémico de temas como la selección de personas idóneas y el establecimiento de formas de remuneración.

Gómez, L. (2011), manifiesta que cada una de las organizaciones generan sus propias culturas específicas y buscan a colaboradores que se adapten y desarrollen sus capacidades dentro de la misma, apoyando las tareas y objetivos del negocio. Jugando un papel sumamente importante las estrategias de la psicología organizacional, que se encarga de identificar y conocer a las personas explorando sus y competencias que les una fácil adaptación.

Estructura y procesos organizacionales

Brunet, L. (2011), conceptualiza “estructura organizacional” abarcando a los siguientes elementos: envergadura del control administrativo, Tamaño de la empresa (capacidad de empleados), cantidad de niveles Jerárquicos, relación del tamaño y

numero de departamentos de la empresa, organización, toma de decisiones, funciones y tareas, normas de convivencia, formalización de procedimientos organizacionales y el grado de interdependencia de los diferentes subsistemas. Referido a proceso organizacional, se define con los siguientes elementos: Liderazgo, estilos y niveles de comunicación, ejercicio del control, la resolución de conflictos, coordinación entre los empleados y entre los diferentes niveles jerárquicos, incentivos para motivar a los empleados, mecanismos de selección, estatus y las relaciones de poder, mecanismos de sociabilización, grado de autonomía profesional.

Tabla 1.

Variables mas importantes de la estructura y de los procesos organizacionales.

Estructura organizacional	Proceso organizacional
1. Envergadura del control.	1. Liderazgo.
2. Dimensión y tamaño de la organización.	2. Comunicación.
3. Número de los niveles jerárquicos.	3. Control.
4. Configuración jerárquica de puestos.	4. Gestión de conflictos.
5. La relación dimensión de una unidad/departamento sobre el número de unidades/departamentos.	5. Coordinación.
6. Especializacion de funciones.	6. Centralizacion, descentralización de la toma de decisiones.
7. Centralizacion/descentralización de la toma de decisiones.	7. Especialización de funciones.
8. Normalización de los procedimientos.	8. Estatus, papel y relaciones.
9. Aspecto formal de los procedimientos organizacionales.	9. Mecanismos de socialización de los empleados.
10. Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas	10. Grado de autonomía de los empleados.

Fuente: Brunet, L. (2011), pag 15.

Definicion de clima organizacional

Brunet (2011), establece la existencia de una dificultad concerniente a la definición del concepto de clima organizacional, manifestando que el clima en las empresas son percibidas por personas que son inconsistentes de la existencia de factores que componen al clima organizacional, resultando difícil la medición del clima, porque se desconoce si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la organización, manifestando que los atributos organizacionales consideran el clima como un conjunto de particularidades que representan una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos, servicios, aspecto económico, organigrama, etc. El autor también define el clima como elementos individuales relacionados con las necesidades, los valores, grado de satisfacción del empleado, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

Chiavenato, I. (2011), define a clima organizacional manifestada por la influencia del ambiente en base la motivación de los participantes. Término referido a las propiedades motivacionales del ambiente empresarial, es decir, características de la empresa que traen consigo diversos tipos de motivación en sus participantes. Manifiesta que un “clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades”.

Tabla 2.
Cronología de las definiciones de clima.

Autores	Definición
Forehand y Gilmer (1964).	Características que 1. distinguen a una organización de otra; 2. perduran en el tiempo y 3. influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969).	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et al (1970).	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados.
Schneider y Hall (1975).	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
James y Jones (1974).	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975).	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne et al (1976).	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James et al (1978).	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin y Stringer (1978).	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979).	Los climas son 1 perceptuales; 2 psicológicos; 3 abstractos; 4 descriptivos; 5 no evaluativo y 6 sin acciones.
James y Sell (1981).	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto, un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider y Reichers (1983).	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas mas particulares.
Glick (1985).	(Clima organizacional) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, mas que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Fuente: Furnham, A. (2001).

Teorías del clima organizacional

Aguirre, et al., (2012), hacen referencia que el clima organizacional trae consigo un buen rendimiento y rentabilidad en las empresas, con empleados motivados, se sentirán identificado con los valores de la empresa y el logro de los objetivos. (p. 12)

Uribe J. (2014), señala que el clima organizacional y el ambiente de trabajo tiene influencia positiva en la productividad, la percepción y la salud de los trabajadores. (p.45)

Chiavenato, I. (2007), infiere que el clima organizacional es el espacio las personas conviven y se comunican. La característica principal del clima organizacional es que incide en la conducta de las personas, el grado de responsabilidad, la motivación y el reconocimiento.(p.14)

Características del clima organizacional

Brunet, L. (2011), indica que el clima organizacional compone una distribución de las particularidades de una empresa, así como las características personales de las personas forman su personalidad. Es indiscutible que el clima organizacional incide en el comportamiento de un individuo en su centro de labores.

Taguiri, R. (1968), indica las siguientes características de clima organizacional.

- El clima es orden de variables situacionales.
- Sus elementos varían, aunque el clima es el mismo.
- El clima es continuo pero no permanente como la cultura, puede cambiar después de un cambio particular.
- El clima está determinado mayoritariamente por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es diferente a la tarea, se pueden observar variedades de climas en personas que realizan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como la percibe el observador o el actor.

Relación del clima organizacional con otros conceptos

a) Satisfacción

Por su parte Brunet, L. (2011), sostiene que el clima en las empresas tiene efecto directo en la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Depende de como la persona perciba el clima en su trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo al logro y satisfacción de sus necesidades.

b) Motivación

Zuluaga, M. (2001), la motivación posee “componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales”.

c) Liderazgo

De acuerdo con Münch, L. (2011), define al liderazgo como la habilidad para influir entre un grupo a lograr metas y objetivos, las empresas deben tener la capacidad de coordinar y organizar los esfuerzos del personal con el fin de obtener una alta calidad y productividad en el logro de los objetivos. Hay marcadas diferencias entre ser líder y jefe, ser alto directivos no tienen garantizado tener cualidades de un líder. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización desarrolle competencias para ser un líder. Los gerentes o directivos tienen la responsabilidad de conocer la características de un líder y capacitarse para desarrollarlo, para que el camino en la empresa sea frutífero.

Estudio de clima organizacional

Según estudios de Dos Consultores (2018), señala que un ambiente de trabajo generoso es uno de los aspectos clave en la empresa. Por ello es importante valorar en la empresas el clima organizacional y diseñar estrategias de cambio y programas orientados a fortalecer y potenciar la responsabilidad de los colaboradores de la empresa.

Figura 1

Cómo se hace un estudio de clima organizacional



Fuente: Dos consultores (2018).

Cultura organizacional

Chiavenato, I. (2011), indica que las organizaciones tienen diferenciadas su cultura organizacional y para tener conocimiento pleno de su cultura, primero hay que

analizarla, convivir en la organización, trabajar directamente con los colaboradores, formar parte en sus actividades, y participar intimamente. La cultura organizacional son las actitudes, suposiciones, aspiraciones, asuntos relevantes que se aprecian en la interacción entre los colaboradores de la empresa.

Shein, E. (1992), la cultura organizacional simboliza las formas, no escritas, orientadas al comportamiento diario del personal de las empresas dirigidas por el logro de los objetivos. Son hábitos y comportamientos establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Es un modelo de actitudes desarrolladas por un grupo que aprende hacer frente a adaptación en su medio de trabajo.

2.2.2. Desempeño laboral

Comportamiento humano

Es cúmulo de sucesos mostrados por las personas, que reflejan actitudes, conductas, emociones, personalidad y aprendizaje, este conjunto de acciones y personas dan forma a una empresa. Con respecto a las actitudes, según Allport, G. (2010) & Vasco (2009) “Son un estado de preparación el cual tiene un vínculo existente al conocimiento que adquiere un individuo a través de experiencias, que influye en la respuesta de cada sujeto”. En cuanto a las percepciones, para Chacón (2011): “Se considera como un estado en el cual se abstrae un hecho ajeno que puede tener cierta importancia, ya que de ello depende la información a adquirir mediante estímulos propios, los cuales ayudan a manejar de mejor manera las percepciones”.

Comportamiento

Es la evaluación que se hace a una persona de sus actitudes y estas pueden ser favorables o desfavorables, forjando relaciones afectivas. En la sociedad las personas se sienten presionadas a guiarse de ciertos comportamientos que no van de la mano con la conducta de cada una de ellas, pero que deben asumirlos por el sólo hecho de sentirse a gusto en el grupo o la sociedad. Es de conocimiento que los comportamientos

se heredan y tiene que ver con la evolución de cada ser humano, los comportamientos son aprendidos de las personas que nos rodean y se encuentran en el ambiente en el que se desarrollan. (Hopkins, J., 2009, p. 90-95).

El comportamiento es un conjunto de actividades que desarrolla una persona o una organización siendo éstos: clase social, cultura, influencias que hacen cambiar nuestros comportamientos, experiencias y aprendizajes frente a situaciones. (Chacón, S., 2011, p. 27).

Definición del desempeño laboral

El desempeño laboral es “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, asimismo este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. (Chiavenato, I., p.359). A su vez Chiavenato (citado por Araujo y

Guerra, 2012, p. 141), manifiesta que la evaluación del desempeño se evalúa a través de factores definidos y valorados y éstos son: actitud, discreción cooperativa; iniciativa;; habilidad de seguridad; disciplina;; presentación personal; interés; creatividad; capacidad de realización, responsabilidad; y factores operativos como son: calidad, exactitud, conocimiento de trabajo, cantidad trabajo en equipo y liderazgo.

En la publicación del blog WorkMeter (2012), menciona que es importante que los trabajadores comprendan cuales son sus tareas o funciones específicas a desarrollar, procedimientos a seguir, políticas que respetar y metas a cumplir, para que haya un buen ambiente laboral, para conseguirlo se debe centrar en la motivación constante y utilizar diversas técnicas como por ejemplo: que asuman nuevas responsabilidades, recompensar sus logros, etc.

Teorías del desempeño laboral

Tabla 3.
Teoría de desempeño laboral

Modelo de Jerarquía de necesidades de Maslow	Modelo de motivación – higiene o teoría de dos factores de Herzberg
Autorrealización y satisfacción.	Trabajo en si mismo. Logros. Crecimiento y desarrollo.
Estima y posición social.	Responsabilidad. Ascensos. Progreso personal. Reconocimiento.. Situación y función.
Necesidades de pertenencia y de tipo social.	Relación con los superiores. Relación con los compañeros. Relación con los subordinados.
Seguridad.	Calidad de la supervisión. Condiciones de trabajo. Seguridad en el trabajo.
Necesidades fisiológicas.	Pagos, honorario, etc.

Fuente: Elaboración propia 2019.

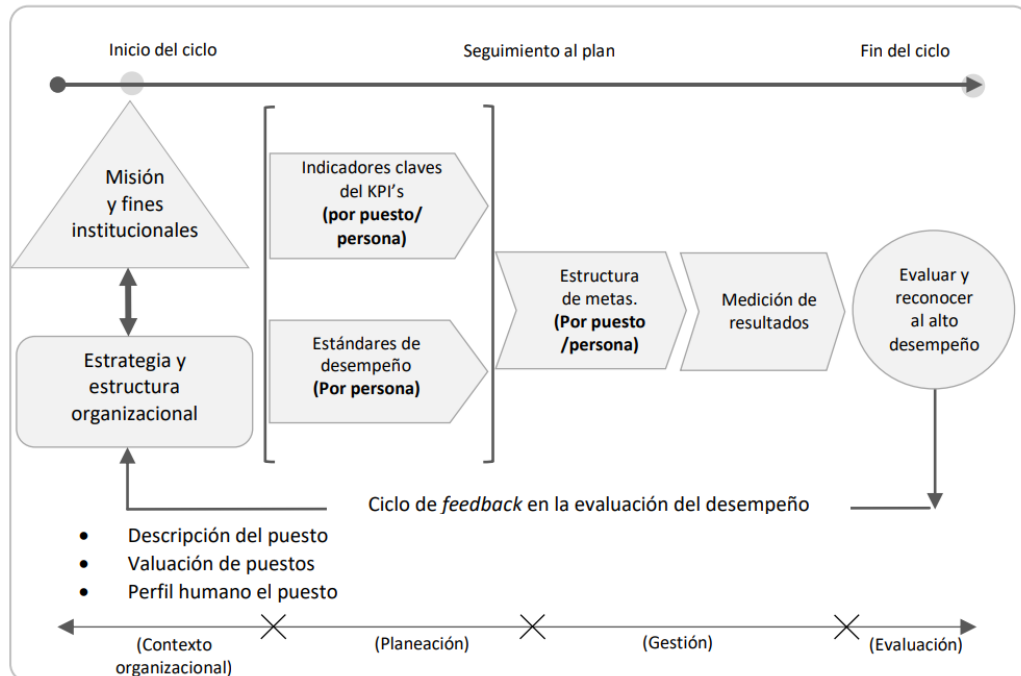
Evaluación del desempeño

Juárez, J. (2018), indica que evaluar el desempeño debe ser un proceso formal, periódico y sistemático que permite examinar la efectividad para el logro de los objetivos, las metas y, sobre todo, los resultados que se esperan del desempeño de su puesto. Es un instrumento de gerencia que sirve para que los empleados orienten su energía, recursos, conocimientos y acciones al logro de resultados claves que determinan el grado de éxito, o de fracaso, que consigue una organización cuando pretende alcanzar su misión y sus fines. El desempeño es un procedimiento que debe

planificarse y controlarse en un momento determinado cuyo diseño debe responder a las exigencia de las metas empresariales.

Figura 2

Esquema general de un proceso de evaluación de desempeño



Fuente: Juárez, J. (2018).

Evaluación del desempeño: utilizando un conjunto de factores críticos

Juarez, J. (2018), es un enfoque común que evalúa el desempeño, utilizando factores considerados críticos en el desempeño de su puesto de trabajo. Los factores a evaluar tienen contenido de responsabilidad, la naturaleza, el dinamismo y capacidades o competencias humanas del puesto en la organización. Para evaluar el desempeño desde este enfoque se debe clasificar el puesto de trabajo del mayor a menor rango.

Escala con categorías ordinales simple

Juarez, J. (2018), para la evaluación del desempeño a través de este enfoque, es necesario asociar a cada factor una escala ordinal simple que precise el significado de

cada categoría de la escala: “Marginal, Regular (o mínimo aceptable), Satisfactorio (Cumple el 100%), Notable y Excelente”.

Figura 3
Categorización del desempeño

DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN
Marginal (o de recién ingreso)	No cumple con el resultado esperado en el factor.
Regular (mínimo aceptable)	Cumple con el resultado mínimo esperado pero no con el esperado como satisfactorio en el factor
Satisfactorio	Cumple, cabal y consistentemente, con el resultado esperado como satisfactorios en el factor (al 100%) Ni más ni menos
Notable	Sobrepasa, parcial o temporalmente, el resultado esperado como satisfactorio en el factor.
Excelente	Excede de manera obvia, evidente y consistentemente, el resultado esperado como satisfactorio del factor.

Fuente: Juárez, J. (2018).

Figura 4
Factores de desempeño

FACTORES DEL DESEMPEÑO	
1. CONOCIMIENTO TÉCNICO Evalúe la competencia técnica del empleado para desempeñar su puesto.	
2. CALIDAD Evalúe qué tanto el empleado cumple con las especificaciones y/o estándares de calidad esperados en su puesto y actúa con empeño para prevenir defectos, desviaciones y reclamaciones de calidad de los productos.	
3. CANTIDAD Evalúe qué tanto el empleado cumple con las cuotas o estándares de cantidad esperados de su puesto.	
4. ACTITUD DE SERVICIO Evalúe qué tanto el empleado muestra interés por identificar, entender y conocer las necesidades de sus clientes (internos y externos) y se empeña en entregarles los productos, información y/o servicios que mejor satisfacen dichas necesidades.	
5. VERACIDAD Evalúe qué tanto el empleado juzga y actúa utilizando hechos, observaciones, registros o situaciones que pueden ser verificados por otros.	
	6. COMPROMISO / RESPONSABILIDAD / AUTONOMÍA Evalúe qué tanto el empleado responde por las tareas y resultados esperados de su puesto y asume plenamente las consecuencias de sus actos, aún cuando en ocasiones pueden resultarle adversas.
	7. ORDEN / LIMPIEZA/ SEGURIDAD EN SU ÁREA DE TRABAJO Evalúe en qué medida el empleado mantiene ordenada, limpia y segura el área en que desempeña su trabajo.
	8. PULCRITUD Y PRESENTACIÓN Evalúe en qué medida el arreglo personal, la vestimenta, los modales y, en general, la manera de interactuar del empleado con otros proyectan una buena imagen, tanto del empleado, como de la empresa.
	9. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD Evalúe qué tanto el empleado se muestra asiduo con las normas de asistencia y puntualidad de su puesto.

Fuente: Juárez, J. (2018).

Indicadores del desempeño de los puestos y cómo medirlos

Juárez, J. (2018), es frecuente, que las empresas cataloguen en clases o familias, los puestos de trabajo en su estructura organizacional como por ejemplo: Directores, gerentes y jefaturas; supervisores, coordinadores, puestos profesionales o de técnicos especializados.

Tabla 4.

Tipos de indicadores de desempeño pertinentes por clase o familia de puestos

Clase de puestos	Resultado de puestos	Requisitos del puesto	Planes de mejora de desempeño
Directores, gerentes y jefaturas	Objetivos SMART medibles con indicadores cuantitativos críticos(KPI's).	Perfil organizacional y/o competencias críticas 22 en el puesto.	Proyectos de innovación y/o mejora del desempeño.
Jefaturas, supervisores, coordinadores, y, en ocasiones, algunos puestos profesionales o técnicos especializados	Cumplimiento de responsabilidad y, de ser posible algunos objetivos SMART medibles con indicadores cuantitativos críticos (KPI'S).	Perfil organizacional y/o competencias críticas en el puesto.	Proyectos formales de desarrollo profesional.
Puestos de staff administrativos	Factores generales de desempeño.	Perfil organizacional y/o actitudes críticas en el desempeño del puesto.	Actividades por mejorar.
Puestos de staff operativos	Factores generales de desempeño.	Actividades y/o actitudes críticas en el desempeño del puesto.	Actividades por mejorar.
Puestos específicos	Según la naturaleza del puesto, indicadores cuantitativos, cumplimiento de responsabilidades o factores generales del desempeño.	Según la naturales del puesto específico, competencias críticas, y actitudes o actividades.	Según la naturaleza del puesto, proyectos de innovación, de mejora, de desarrollo profesional, o actividades del puesto clave

Fuente: Juárez, J. (2018).

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

El Clima Organizacional influye positivamente en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Molino “San Fernando” S.R.L – Chiclayo – Lambayeque - 2019.

2.3.2. Hipótesis específicas

- La mejorar del clima organizacional es muy importante para el buen desempeño laboral en los trabajadores del Molino San Fernando.
- El desempeño laboral de los trabajadores del Molino San Fernando se ve afectado de manera negativa al no contar con un clima organizacional favorable.
- Al analizar todos los factores (interno y externo) de la empresa se podrá conocer el estado actual del clima organizacional del Molino San Fernando.

2.4. Variables

2.4.1. Identificación de variables

Variable independiente: Clima Organizacional.

Variable dependiente: Desempeño laboral.

2.4.2. Conceptualización de variables

Variable independiente: Clima Organizacional.

Definición Conceptual: La influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta y desempeño. Chiavenato, I. (2011).

Definición Operacional: El ambiente de trabajo percibido por los trabajadores del Molino “San Fernando”

Variable dependiente: Desempeño laboral.

Definición conceptual: Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, asimismo este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Chiavenato, I. (2011).

Definición operacional: Esta referido a la percepción que tienen los trabajadores del Molino “San Fernando, propiciadoras de un ambiente laboral satisfactorio para el desempeño laboral exitoso.

2.4.3. Operacionalización de variables

Tabla 5
Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Entes o informantes
Variable independiente Clima organizacional	Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, asimismo este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Chiavenato, I. (2011).	El ambiente de trabajo percibido desde la estructura organizacional, responsabilidades, recompensas, desafíos, relaciones entre los involucrados, cumplimiento de estándares, identidad, de la empresa Molino San Fernando S.R.L.	• Estructura. • Responsabilidad. • Recompensa. • Desafío. • Relaciones • Estándares. • Identidad.	• Comunicación. • Independencia. • Esfuerzo. • Competitividad. • Respeto, cooperación, buen trato, conflicto. • Productividad, reglas, políticas, procedimientos. • Grado de reconocimiento. • Grado de compensación. • Grado de pertenencia.	• Observación. • Cuestionario.	Personal de la empresa.
Variable dependiente Desempeño laboral	Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, asimismo este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Chiavenato, I. (2011).	Esta referido a la apreciación del desempeño que se tiene de los trabajadores, en base al cumplimiento del perfil del puesto requerido.	• Perfil del puesto requerido.	• No cumple con el resultado esperado. • Cumple con el resultado mínimo esperado. • Cumple cabal y consistentemente con el resultado esperado. • Sobrepasa, parcial o temporalmente, con el resultado esperado. • Excede de manera obvia el resultado esperado.	• Observación. • Cuestionario.	Personal de la empresa.

Fuente: Elaboración propia - 2019.

CAPÍTULO III

III. Marco metodológico de la investigación

3.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo Básica del nivel Descriptivo, explicativo, correlacional, orientado a describir la situación problemática, por ende a explicar por qué suceden los hechos.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño es no experimental, no se variará de forma intencional las variables. Los procedimientos se observarán en su contexto natural y se analizarán. (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista. M., 2014, p. 152).

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población se constituye como el total del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. (Tamayo, M., 1997, p.114).

La población se constituirá por todos los trabajadores que forman parte de Molino “San Fernando” S.R.L. – Lambayeque – 2019.

Tabla 6

Población en estudio conformado por personal del Molino “San Fernando S.R.L. Lambayeque”

Áreas	Nº Trabajadores
Administrativos	14
Seguridad	02
Obreros	10
Cuadrillas	26
Total	52

Fuente: Planilla de personal Molino San Fernando S.R.L. – Lambayeque - 2019.

3.3.2. Muestra

La Muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico. (Tamayo, M., 1997, p.38).

La muestra es el 100% de la población, un total de 52 personas, que forman parte de Molino “San Fernando” S.R.L. – Lambayeque – 2019.

3.4. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Materiales

- Útiles de escritorio
- Fichas de trabajo
- Recursos de logística

3.4.2. Técnicas

A continuación se detallan las técnicas que se utilizarán para obtener la información necesaria y evaluar las variables clima organizacional y desempeño laboral.

Observación

Al respecto Bunge, M. (2007), señala que, la observación es el procedimiento empírico elemental de la ciencia que tiene como objeto de estudio uno o varios hechos, objetos o fenómenos de la realidad actual; por lo que en el caso de las ciencias naturales, cualquier dato observado será considerado como algo factual, verdadero o contundente; a diferencia, dentro de las ciencias sociales, el dato será el resultado que se obtiene del proceso entre los sujetos y sus relaciones por lo que no es tan factual y pudiera ser subjetivo.

Encuesta:

Según los autores, Hernández, R., Fernández, C., & Baptista. M. (2014), la encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o mas variables a medir.

3.4.3. Instrumentos de recolección de datos

El instrumento a utilizar para la recolección de datos de la empresa es el cuestionario diseñado por la investigadora y será aplicado a los trabajadores del Molino San Fernando, la encuesta estará conformada por instrucciones para su llenado, preguntas que permitirán la medición de los indicadores de acuerdo a sus dimensiones, para la selección de respuestas a cada pregunta formulada se usará la clasificación en escala de Likert, usando la categorización de desempeño de Según Juárez J. (2018), marginal, regular, satisfactorio, notable, excelente .

3.5. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Según Calduch, R. (2012), utilizaremos los siguientes métodos.

- a) **Método descriptivo:** En este método se realiza una exposición narrativa, numérica y/o gráfica, bien detallada y exhaustiva de la realidad que se estudia. El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la

observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores.

- b) **Método Deductivo:** El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas.
- c) **Método Analítico:** A partir del conocimiento general de una realidad realiza la distinción, conocimiento y clasificación de los distintos elementos esenciales que forman parte de ella y de las interrelaciones que sostienen entre sí. El método analítico permite aplicar posteriormente el método comparativo, permitiendo establecer las principales relaciones de causalidad que existen entre las variables o factores de la realidad estudiada.
- d) **Correlacional:** Dos variables con correlacionadas cuando al variar una variable la otra varía también. Esta correlación puede ser positiva o negativa. Este tipo de estudio el grado de relación entre dos variables.

3.6. Análisis estadístico de los datos

El análisis se realizará en base a un estudio cuantitativo de los resultados, respuestas a las preguntas planteadas en el cuestionario aplicado a la muestra de la presente investigación, esto permitirá la evaluación de los indicadores y la relación de la variable independiente y dependiente.

Para el análisis y procesamiento de los datos se usarán las herramientas: Microsoft Excel 2016 y el programa estadístico SPSS V.25, que incluye estadísticas descriptivas como la tabulación y frecuencias de cruce, estadísticas de dos variables y prueba de correlación.

3.7. Presentación de la información

Para establecer las relaciones entre las variables e indicadores, la información será presentada utilizando:

Tablas de frecuencia: Ordenamiento en forma de tabla de los datos estadísticos resultantes de la aplicación del instrumento de recolección de datos, que en el caso de la presente investigación es el Cuestionario, asignado a cada dato su frecuencia correspondiente.

Graficos de barras: Representacion visual mediante gráficos, que permitirán evaluar y comprender cómodamente el análisis de los datos.

CAPÍTULO IV

IV. Presentación de los resultados

Para la presentación de los resultados se presenta el instrumento trabajado.

4.1. Cuestionario:

A continuación se muestra el cuestionario, con las preguntas ordenadas y dirigidas a la muestra de estudio, se utilizó la escala de Likert para medir los indicadores, actitudes y opiniones del proyecto, el cuestionario está dirigido a los colaboradores de la empresa.

Instrucciones: aspa (X) en el recuadro que represente mejor su apreciación., se precisa que el cuestionario es anónima, para mejorar la confiabilidad de la información.

Tabla 7
Cuestionario dirigido al colaborador

Nº	Indicador	Pregunta
1	Comunicación	¿Existe una comunicación fluida dentro de su grupo de trabajo? ☐ Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta frecuencia ☐ Casi siempre ☐ Siempre
2	Independencia	¿La administración brinda autonomía para la toma de decisiones, necesarias para el cumplimiento de labores? ☐ Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta frecuencia ☐ Casi siempre ☐ Siempre
3	Esfuerzo	¿Considera que no alcanza el tiempo para concluir su labor pese a su esfuerzo? ☐ Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta frecuencia ☐ Casi siempre ☐ Siempre
4	Competitividad	¿La empresa genera acciones para ser competitivos de forma interna y externa? ☐ Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta frecuencia ☐ Casi siempre ☐ Siempre
5	Respeto	¿Qué nivel de respeto mantiene la empresa? ☐ Muy bajo ☐ Bajo ☐ Regular ☐ Alto ☐ Muy alto

6	Cooperación	¿En su espacio de labores se fomenta el trabajo en equipo? ☐ Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta frecuencia ☐ Casi siempre ☐ Siempre
7	Buen trato	¿Cómo calificaría Ud. El nivel del trato recibido en la empresa donde labora? ☐ Muy bajo ☐ Bajo ☐ Regular ☐ Alto ☐ Muy alto
8	Conflicto	¿Cómo calificaría Ud. el nivel de conflicto en la empresa? ☐ Muy bajo ☐ Bajo ☐ Regular ☐ Alto ☐ Muy alto
9	Productividad	¿Para desempeñar su labor de forma productiva el ambiente de trabajo es? ☐ Muy malo ☐ Malo ☐ Regular ☐ Bueno ☐ Muy Bueno
10	Reglas	¿Ud. considera que las reglas aplicables a su labor específicas y generales son? ☐ Muy malo ☐ Malo ☐ Regular ☐ Bueno ☐ Muy Bueno
11	Políticas	¿La gerencia y administración proporciona políticas para la empresa de forma permanente? ☐ Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta frecuencia ☐ Casi siempre ☐ Siempre
12	Procedimientos	¿La empresa cuenta con planes y acciones específicos para cumplir su labor? ☐ Nunca ☐ A veces ☐ Con cierta frecuencia ☐ Casi siempre ☐ Siempre
13	Grado de conocimiento	¿El conocimiento y capacitación brindado para mejora del trabajo es? ☐ Muy bajo nivel ☐ Bajo nivel ☐ Regular ☐ Buen nivel ☐ Muy buen nivel
14	Grado de compensación	¿Cómo calificaría el grado de compensación por parte de la empresa? ☐ Muy malo ☐ Malo ☐ Regular ☐ Bueno ☐ Muy Bueno
15	Grado de pertenencia	¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la empresa? ☐ Muy malo ☐ Malo ☐ Regular ☐ Bueno ☐ Muy Bueno
16	Cumplimiento de resultados	¿Sobre los resultados podemos señalar? ☐ No cumple con el resultado esperado ☐ Cumple con el resultado esperado ☐ Cumple cabal y consistentemente con el resultado esperado ☐ Sobrepasa parcial o temporalmente el resultado esperado ☐ Excede de manera obvia el resultado esperado

4.2. Análisis de confiabilidad

Todo instrumento de recolección de datos debe ser válido y confiable para que se intervenga efectivamente y permita obtener conclusiones y proponer recomendaciones en lo concerniente al clima organizacional y desempeño laboral. Se debe determinar la validez y confiabilidad del cuestionario dirigida a los colaboradores de la empresa Molino San Fernando S.R.L.

En la presente investigación metodológica para la evaluación de medición del nivel de confiabilidad del cuestionario se aplicó la fórmula de Alpha de Cronbach obteniendo el siguiente resultado, la confiabilidad del cuestionario de 16 ítems, realizada a los 52 integrantes seleccionados en la muestra, presentó alfa de Cronbach de 0,991 considerándose un puntaje excelente en estudios de validación de un instrumento.

Figura 5
Fórmula Alfa de Cronbach

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

Fuente: Chávez (2017), p.42

Tabla 8*Resultado de confiabilidad Alfa de Cronbach*

Estadísticas de Confiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,991	16

*Fuente: IBM SPSS V.25.***Tabla 9***Valoración de la fiabilidad de los instrumentos analizados*

Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0 ; 0,5[	Inaceptable
[0,5 ; 0,6[	Pobre
[0,6 ; 0,7[	Débil
[0,7 ; 0,8[	Aceptable
[0,8 ; 0,9[	Bueno
[0,9 ; 1]	Excelente

Fuente: Cronbach (1951)

4.3. Resultados obtenidos

Tabla 10

Resultado del cuestionario - Colaborador

Nº	Pregunta	Frecuencia	Porcentaje %
1	¿Existe una comunicación fluida dentro de su grupo de trabajo?		
	Nunca	5	9.62
	A veces	2	3.85
	Con cierta frecuencia	32	61.54
	Casi siempre	4	7.69
	Siempre	9	17.31
	Total	52	100.00
2	¿La administración brinda autonomía para la toma de decisiones, necesarias para el cumplimiento de labores?		
	Nunca	11	21.15
	A veces	18	34.62
	Con cierta frecuencia	9	17.31
	Casi siempre	9	17.31
	Siempre	5	9.62
	Total	52	100.00
3	¿Considera que no alcanza el tiempo para concluir su labor pese a su esfuerzo?		
	Nunca	23	44.23
	A veces	9	17.31
	Con cierta frecuencia	11	21.15
	Casi siempre	2	3.85
	Siempre	7	13.46
	Total	52	100.00
4	¿La empresa genera acciones para ser competitivos de forma interna y externa?		
	Nunca	38	73.08
	A veces	4	7.69
	Con cierta frecuencia	10	19.23
	Casi siempre	0	0.00
	Siempre	0	0.00
	Total	52	100.00
5	¿Qué nivel de respeto mantiene la empresa?		
	Muy bajo	4	7.69
	Bajo	7	13.46
	Regular	34	65.38
	Alto	5	9.62
	Muy Alto	2	3.85
	Total	52	100.00
6	¿En su espacio de labores se fomenta el trabajo en equipo?		
	Nunca	25	48.08

	A veces	17	32.69
	Con cierta frecuencia	9	17.31
	Casi siempre	1	1.92
	Siempre	0	0.00
	Total	52	100.00
7	¿Cómo calificaría Ud. El nivel del trato recibido en la empresa donde labora?		
	Muy bajo	2	3.85
	Bajo	5	9.62
	Regular	39	75.00
	Alto	5	9.62
	Muy Alto	1	1.92
	Total	52	100.00
8	¿Cómo calificaría Ud. el nivel de conflicto en la empresa?		
	Muy bajo	3	5.77
	Bajo	19	36.54
	Regular	15	28.85
	Alto	11	21.15
	Muy Alto	4	7.69
	Total	52	100.00
9	¿Para desempeñar su labor de forma productiva el ambiente de trabajo es?		
	Muy malo	6	11.54
	Malo	14	26.92
	Regular	9	17.31
	Bueno	11	21.15
	Muy bueno	12	23.08
	Total	52	100.00
10	¿Ud. considera que las reglas aplicables a su labor específicas y generales son?		
	Muy malo	4	7.69
	Malo	27	51.92
	Regular	10	19.23
	Bueno	2	3.85
	Muy bueno	9	17.31
	Total	52	100.00
11	¿La gerencia y administración proporciona políticas para la empresa de forma permanente?		
	Nunca	27	51.92
	A veces	17	32.69
	Con cierta frecuencia	5	9.62
	Casi siempre	2	3.85
	Siempre	1	1.92
	Total	52	100.00
12	¿La empresa cuenta con planes y acciones específicos para cumplir su labor?		
	Nunca	3	5.77
	A veces	18	34.62
	Con cierta frecuencia	15	28.85

	Casi siempre	11	21.15
	Siempre	5	9.62
	Total	52	100.00
13	¿El conocimiento y capacitación brindado para mejora del trabajo es?		
	Muy bajo nivel.	33	63.46
	Bajo nivel	9	17.31
	Regular	2	3.85
	Buen nivel	5	9.62
	Muy buen nivel	3	5.77
	Total	52	100.00
14	¿Cómo calificaría el grado de compensación por parte de la empresa?		
	Muy malo	15	28.85
	Malo	21	40.38
	Regular	9	17.31
	Bueno	5	9.62
	Muy bueno	2	3.85
	Total	52	100.00
15	¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la empresa?		
	Muy malo	4	7.69
	Malo	13	25.00
	Regular	27	51.92
	Bueno	6	11.54
	Muy bueno	2	3.85
	Total	52	100.00
16	¿Sobre los resultados podemos señalar?		
	No cumple con el resultado esperado	29	55.77
	Cumple con el resultado esperado	17	32.69
	Cumple cabal y consistentemente con el resultado esperado	5	9.62
	Sobrepasa parcial o temporalmente el resultado esperado	1	1.92
	Excede de manera obvia el resultado esperado	0	0.00
	Total	52	100.00

Fuente: Elaboración propia 2019

CAPÍTULO V

V. Análisis e interpretación de los resultados

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados de la variables

5.1. Análisis e interpretación de los resultados de la variable independiente: Clima organizacional

5.1.1. Indicador: Comunicación

¿Existe una comunicación fluida dentro de su grupo de trabajo?

Tabla 11

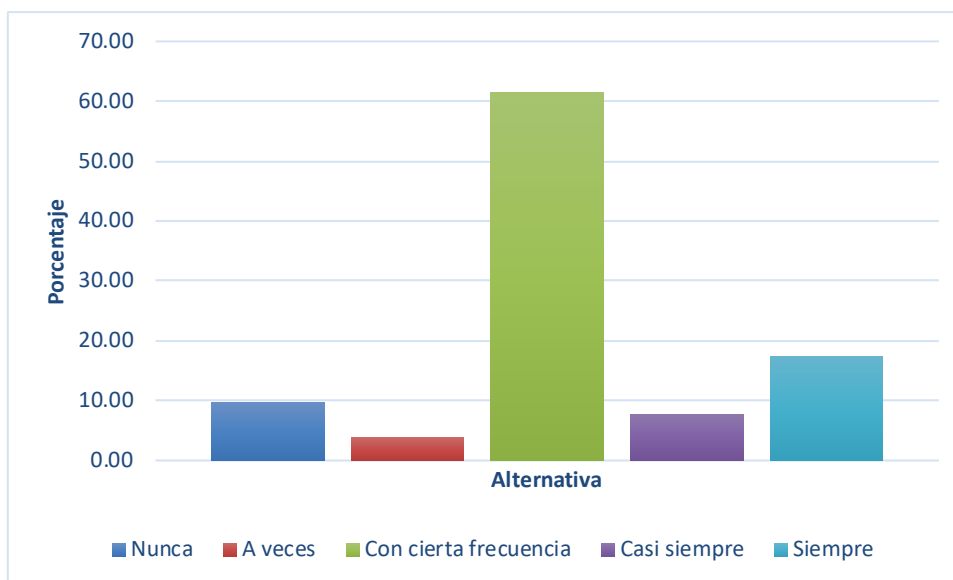
¿Existe una comunicación fluida dentro de su grupo de trabajo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	5	9.62
A veces	2	3.85
Con cierta frecuencia	32	61.54
Casi siempre	4	7.69
Siempre	9	17.31
Total	52	100.00

Fuente: Elaboración propia 2019

Figura 6

¿Existe una comunicación fluida dentro de su grupo de trabajo?



Fuente: Elaboración propia 2019

Análisis

Respecto al indicador comunicación, respondiendo a la pregunta ¿Existe una comunicación fluida dentro de su grupo de trabajo?, un 9.62 % indica que nunca, 3.85 % a veces, 61.54 % con cierta frecuencia, 7.69 % casi siempre y un 17.31 % siempre.

Interpretación

La comunicación es el indicador más relevante en los procesos de trabajo a nivel colectivo como equipos o grupos de personas dentro de una organización. Debe ser de especial interés para la gerencia y administración de la empresa el estado de dicho indicador y que en este caso en particular la percepción negativa sobre cómo se comunican los colaboradores hace imposible desarrollar cualquier acción innovativa para hallar una diferenciación así como un rechazo al compromiso de trabajo integrado, esta carencia de comunicación tal como se señala en el análisis de párrafo anterior incide enormemente en el desempeño laboral de todos los colaboradores, dado que va a caracterizar y marcar profundamente el clima organizacional al mantenerse rotos los conectores de comunicación inmediatos desde las disposiciones y toma de decisiones directas hasta la coordinación más desarrollada de

cualquier procedimiento, siempre devendrán en resultados por debajo de los esperados dado no se mantendrá una comunicación fluida ni natural en la organización.

5.1.2. Indicador: Independencia

¿ La administración brinda autonomía para la toma de decisiones, necesarias para el cumplimiento de labores?

Tabla 12

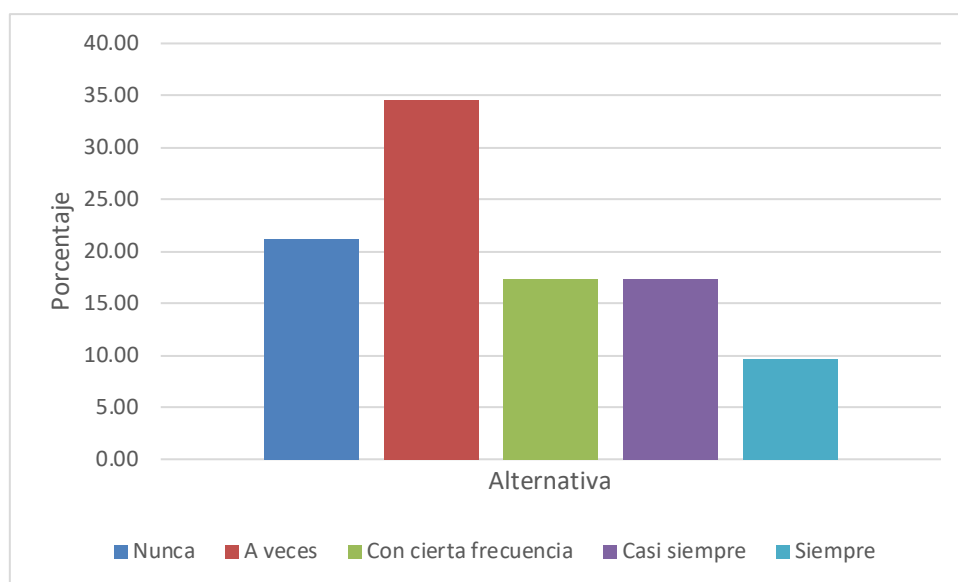
¿ La administración brinda autonomía para la toma de decisiones, necesarias para el cumplimiento de labores?

Alternativa	Población	Porcentaje %
Nunca	11	21.15
A veces	18	34.62
Con cierta frecuencia	9	17.31
Casi siempre	9	17.31
Siempre	5	9.62
Total	52	100.00

Fuente: Elaboración propia 2019

Figura 7

¿ La administración brinda autonomía para la toma de decisiones, necesarias para el cumplimiento de labores?



Fuente: Elaboración propia 2019

Análisis

Con el análisis del indicador independencia, respondiendo a la pregunta ¿ La administración brinda autonomía para la toma de decisiones, necesarias para el cumplimiento de labores?, un 21.15 % indica que nunca, 34.62 % a veces, 17.31 % con cierta frecuencia, 17.31 % casi siempre y un 9.62 % siempre.

Interpretación

En este punto puede observarse claramente el desarrollo de individualidades y pequeños liderazgos en algunas de las actividades de la empresa, no estando integradas y tampoco orientadas a un fin común lo que en apariencia representa eficacia en desmedro de mayor eficiencia, puesto que la autonomía se sustenta en políticas mas que en la actividad en sí misma, es decir lo que realmente persigue la empresa pero que en este caso no conlleva a ello dado que el mensaje no es claro y no nace del gerenciamiento específico e integrado de la empresa si no en decisiones independientes y en el cumplimiento aislado de sus diversas actividades, en nuestro caso la percepción es muy relativa, los colaboradores consideran de acuerdo al cuestionario que con cierta frecuencia tienen autonomía, la administración no ha mostrado delegar responsabilidad ni confianza para que luego cada colaborador con la respectiva autonomía tome decisiones en la empresa.

5.1.3. Indicador: Esfuerzo

¿Considera que no alcanza el tiempo para concluir su labor pese a su esfuerzo?

Tabla 13

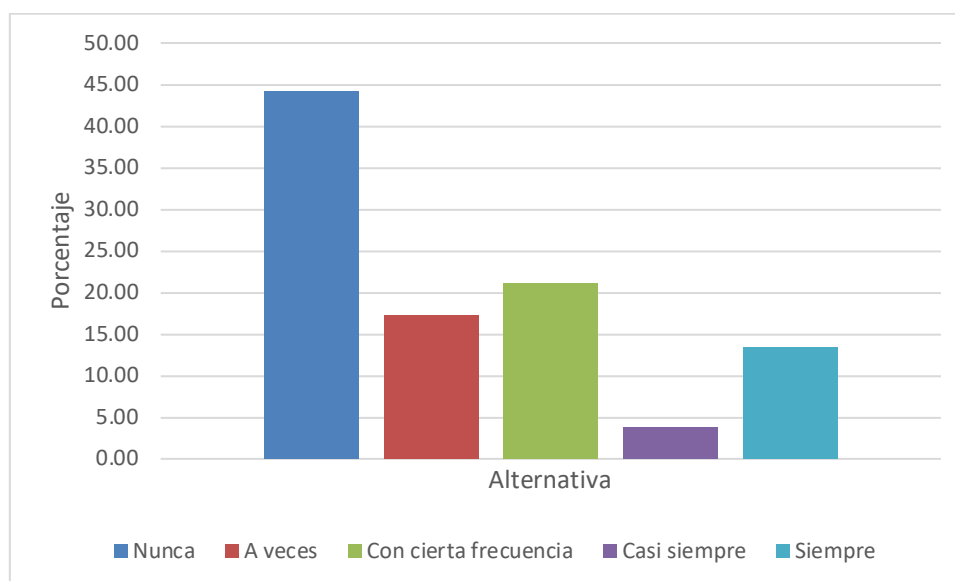
¿Considera que no alcanza el tiempo para concluir su labor pese a su esfuerzo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	23	44.23
A veces	9	17.31
Con cierta frecuencia	11	21.15
Casi siempre	2	3.85
Siempre	7	13.46
Total	52	100.00

Fuente: Elaboración propia 2019

Figura 8

¿Considera que no alcanza el tiempo para concluir su labor pese a su esfuerzo?



***Fuente:** Elaboración propia 2019*

Análisis

Con el análisis del indicador esfuerzo, respondiendo a la pregunta *¿Considera que no alcanza el tiempo para concluir su labor pese a su esfuerzo?*, un 44.23 % indica que nunca, 17.31 % a veces, 21.15 % con cierta frecuencia, 3.85 % casi siempre y un 13.46 % siempre.

Interpretación

Un elevado porcentaje de colaboradores ha señalado que no resulta suficiente el tiempo estimado para su actividades para concluir las satisfactoriamente. Esto sucede porque no están materializadas ni planificadas debidamente, entonces, la empresa comienza a funcionar a razón de la demanda sin que estratégicamente se respalde en los factores recursos y tiempo. Un reducido sector de los colaboradores ha manifestado que existe una idea de cumplimiento de tiempos, pero conforme hemos apreciado en el giro que desarrolla el Molino San Fernando, este correspondería al segmento de colaboradores administrativos dado que hay actividades permanentes que mantienen una frecuencia continua, sin embargo, lo que viene

aconteciendo en la parte operativa es lo que necesita urgente intervención a nivel de gestión y administración, dado un uso irresponsable del factor tiempo.

5.1.4. Indicador: Competitividad

¿La empresa genera acciones para ser competitivos de forma interna y externa?

Tabla 14

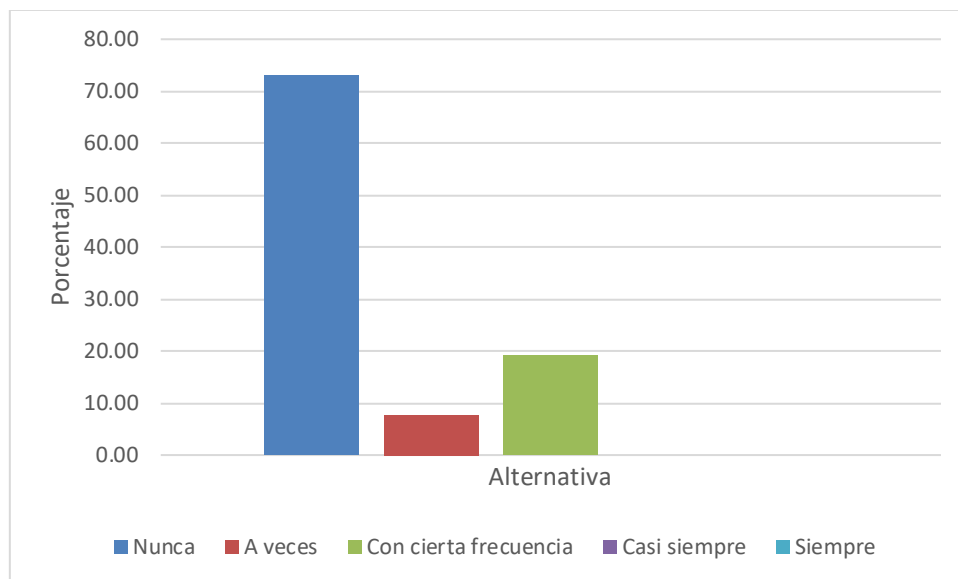
¿La empresa genera acciones para ser competitivos de forma interna y externa?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	38	73.08
A veces	4	7.69
Con cierta frecuencia	10	19.23
Casi siempre	0	0.00
Siempre	0	0.00
Total	52	100.00

Fuente: Elaboración propia 2019

Figura 9

¿La empresa genera acciones para ser competitivos de forma interna y externa?



Fuente: Elaboración propia 2019

Análisis

Con el análisis del indicador competitividad, respondiendo a la pregunta ¿La empresa genera acciones para ser competitivos de forma interna y externa?, un 73.08 % indica que nunca, 7.69 % a veces, 19.23 % con cierta frecuencia, 0 % casi siempre y un 0 % siempre.

Interpretación

Resulta muy negativo que del total de colaboradores una amplia mayoría el 73.08% considere que no son competitivos, ello a nivel de empresa como a nivel de trabajadores, el porque es una disociación radical entre la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Esto en cuanto su relación y su perfil en el mercado donde la competencia es la base de mejora y desarrollo empresarial.

5.1.5. Indicador: Respeto

¿Qué nivel de respeto mantiene la empresa?

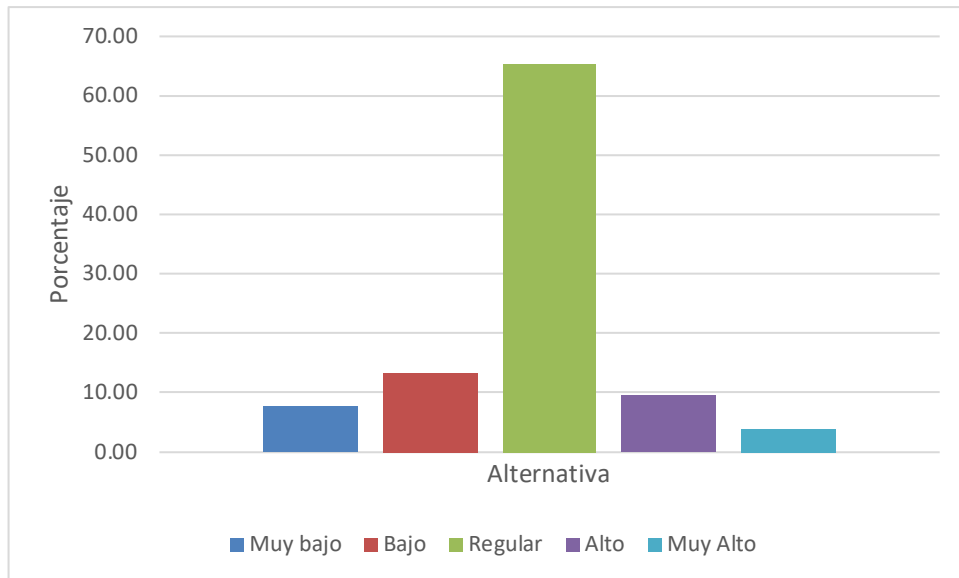
Tabla 15

¿Qué nivel de respeto mantiene la empresa?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Muy bajo	4	7.69
Bajo	7	13.46
Regular	34	65.38
Alto	5	9.62
Muy Alto	2	3.85
Total	52	100.00

Fuente: Elaboración propia 2019

Figura 10
¿Qué nivel de respeto mantiene la empresa?



Fuente: Elaboración propia 2019

Análisis

Con el análisis del indicador respeto, respondiendo a la pregunta ¿Qué nivel de respeto mantiene la empresa?, un 7.69 % indica que muy bajo, 13.46 % bajo, 65.38 % regular, 9.62 % alto y un 3.85 % muy alto.

Interpretación

Aquí podemos apreciar que existe un estado muy conservador en cuanto el significado de respeto dado se le asigna un 65.38% en el estado regular, ello, puesto es evidente la existencia de un alto grado de indiferencia en las relaciones interpersonales y laborales de los colaboradores y que contamina la relaciones en la jerarquía administrativa, sin embargo ello en el desempeño lo hace mediocre y conformista, observamos también que ante la carencia del respeto la influencia en el desempeño laboral siempre será negativa.

5.1.6. Indicador: Cooperación

¿En su espacio de labores se fomenta el trabajo en equipo?

Tabla 16

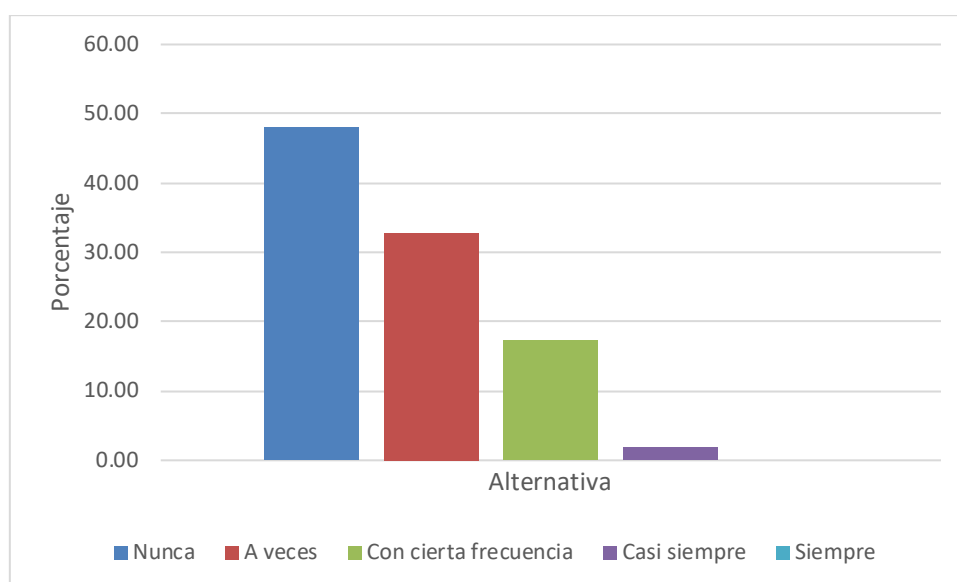
¿En su espacio se fomenta el trabajo en equipo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	25	48.08
A veces	17	32.69
Con cierta frecuencia	9	17.31
Casi siempre	1	1.92
Siempre	0	0.00
Total	52	100.00

Fuente: Elaboración propia 2019

Figura 11

¿En su espacio se fomenta el trabajo en equipo?



Fuente: Elaboración propia 2019

Análisis

Con el análisis del indicador cooperación, respondiendo a la pregunta ¿En su espacio se fomenta el trabajo en equipo?, un 48.08 % indica que nunca, 32.69 % a veces, 17.31 % con cierta frecuencia, 1.92 % casi siempre y un 0 % siempre.

Interpretación

Siendo la naturaleza humana eminentemente social lo que viene sucediendo en la empresa Molino San Fernando, evidencia una alteración sustancial negativa en el desempeño laboral, toda vez que el trabajo en equipo es la columna vertebral de toda organización afectando el clima organizacional, presentándose un 48.08% que considera que no se fomenta el trabajo en equipo. Siendo esto una carencia que determina una tóxica influencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

5.1.7. Indicador: Buen trato

¿Cómo calificaría Ud. el nivel del trato recibido en la empresa donde labora?

Tabla 17

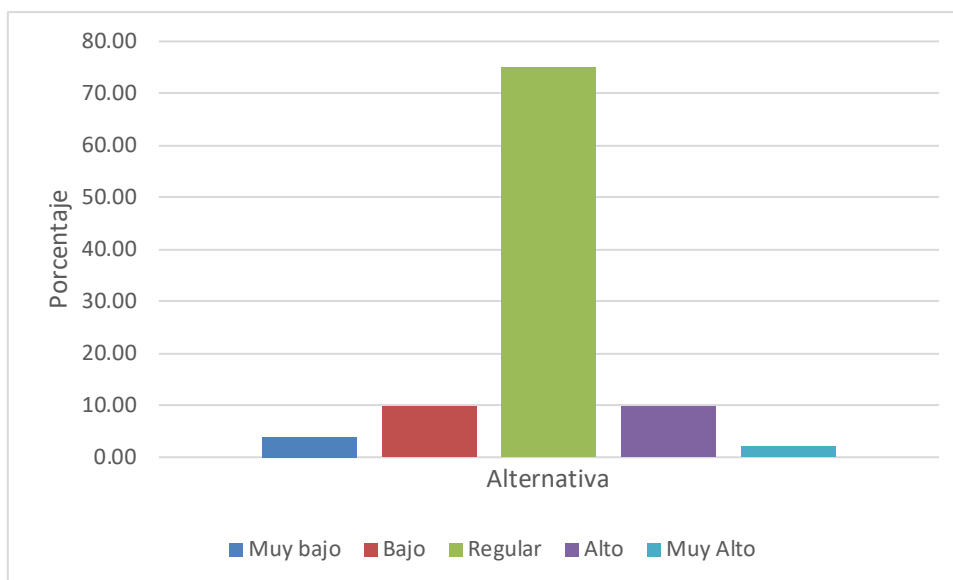
¿Cómo calificaría Ud. el nivel de trato recibido en la empresa donde labora?

Alternativa	Población	Porcentaje %
Muy bajo	2	3.85
Bajo	5	9.62
Regular	39	75.00
Alto	5	9.62
Muy Alto	1	1.92
Total	52	100.00

Fuente: Elaboración propia 2019

Figura 12

¿Cómo calificaría Ud. el nivel de trato recibido en la empresa donde labora?



Fuente: Elaboración propia 2019

Análisis

Con el análisis del indicador buen trato, respondiendo a la pregunta ¿Cómo calificaría Ud. el nivel de trato recibido en la empresa donde labora?, un 3.85 % indica que muy bajo, 9.62 % bajo, 75 % regular, 9.62 % alto y un 1.92 % muy alto.

Interpretación

Si bien en esta parte muchos de los colaboradores manifiestan recibir un trato regular con un resultado de 75%, consideramos que esta información es muy superficial puesto que al menor grado de comunicación y vinculado al desempeño laboral no se han presentado escenarios donde exista mayor presión para el cumplimiento de metas, y responder como equipo a dichos requerimientos. Esta percepción de buen trato consideramos significa un status quo negativo para el desempeño laboral, esto porque los colaboradores no se sienten afectados por lo que realmente ocurre en la empresa, es decir, si no afecta, no me exigen por ende, me es indiferente y no me agravia, considerando ellos que esto es positivo. Debemos recordar que el giro de la empresa es procesamiento industrial productivo y el trabajo a

presión por podría mantener un porcentaje tan elevado de sensación de buen trato. Desde otro punto de vista este indicador, de decidirlo la gerencia, podría utilizarse para mejorar la comunicación de modo acertivo.

5.1.8. Indicador: Conflicto.

¿Cómo calificaría Ud. el nivel de conflicto en la empresa?

Tabla 18

¿Cómo calificaría Ud. el nivel de conflicto en la empresa?

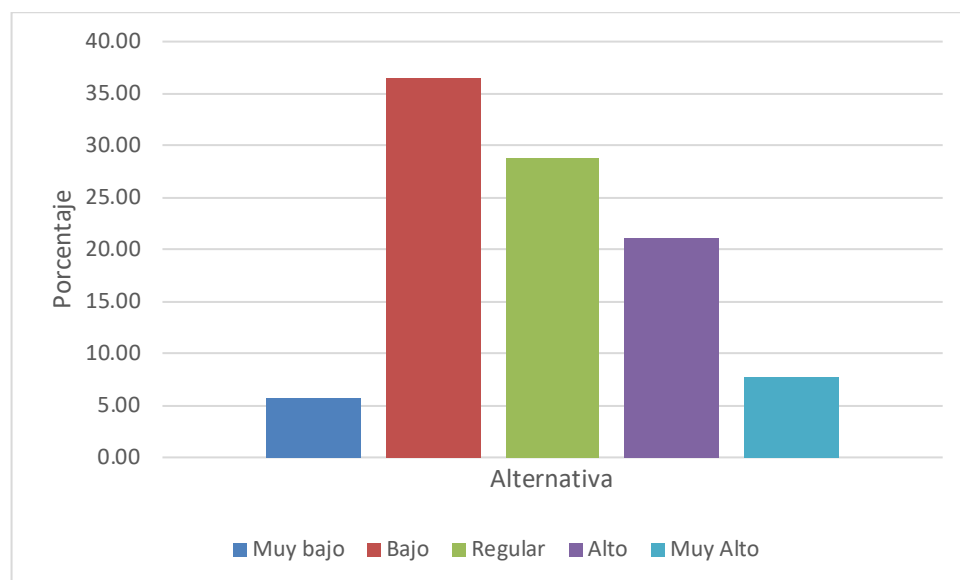
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Muy bajo	3	5.77
Bajo	19	36.54
Regular	15	28.85
Alto	11	21.15
Muy Alto	4	7.69
Total	52	100.00

Fuente: Elaboración propia 2019

Figura

¿Cómo calificaría Ud. el nivel de conflicto en la empresa?

13



Fuente: Elaboración propia 2019

Análisis

Con el análisis del indicador conflicto, respondiendo a la pregunta ¿Cómo calificaría Ud. el nivel de conflicto en la empresa?, un 5.77 % indica que muy bajo, 36.54 % bajo, 28.85 % regular, 21.15 % alto y un 7.69 % muy alto.

Interpretación

Si bien el nivel de control de conflictos al interior de la empresa esta ponderado en un 36.54% que considera muy bajo y un 28.85% , que lo ve como bajo, tenemos luego que mas de la mitad de los colaboradores esta considerando que debe haber cambios pero no lo manifiestan por tolerar el estado actual de las cosas, ello no es un tema cíclico que puede desencadenar en cualquier momento serios problemas cuando haya que manejar esos conflictos, ante un cambio de gestión o estado del mercado. La empresa no registra mecanismos de como afrontar posibles conflictos, pudiendo afectar en gran medida el desempeño laboral y alterar en su momento el clima organización de modo radical.

5.1.9. Indicador: Productividad

¿Para desempeñar su labor de forma productiva el ambiente de trabajo es?

Tabla 19

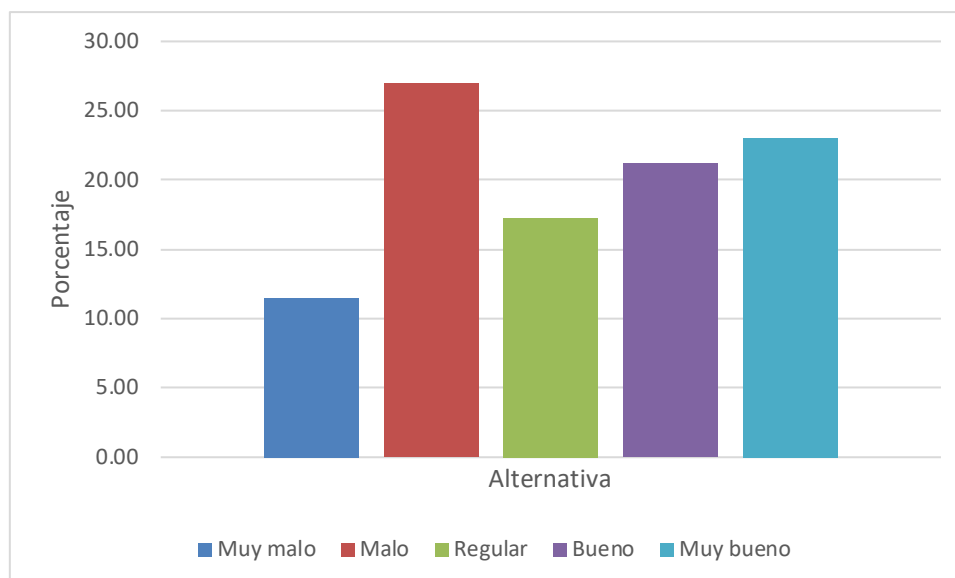
¿Para desempeñar su labor de forma productiva el ambiente de trabajo es?

Alternativa	Población	Porcentaje %
Muy malo	6	11.54
Malo	14	26.92
Regular	9	17.31
Bueno	11	21.15
Muy bueno	12	23.08
Total	52	100.00

Fuente: Elaboración propia 2019

Figura 14

¿Para desempeñar su labor de forma productiva el ambiente de trabajo es?



***Fuente:** Elaboración propia 2019*

Análisis

Con el análisis del indicador productividad, respondiendo a la pregunta ¿Para desempeñar su labor de forma productiva el ambiente de trabajo es?, un 11.54 % indica que muy malo, 26.92 % malo, 17.31 % regular, 21.15 % bueno y un 23.08 % muy bueno.

Interpretación

El indicador de ambiente de trabajo es muy importante, ahí es donde físicamente el colaborador residirá, gran parte de la jornada laboral y por ende, de su vida, considerando que permanezca por mucho tiempo en la empresa. Es casi un 38% que no lo considera no óptimo. Tomando en cuenta el giro de la empresa que es evidente que el espacio operativo y productivo es prioritario, y coexiste a los espacios administrativos, entonces, la capacidad instalada para los diversos ambientes de la empresa puede permitir mejoras que concertadamente con los colaboradores hagan cumplir mejores niveles de desarrollo laboral en beneficio del clima organizacional.

5.1.10. Indicador: Reglas

¿Ud. considera que las reglas aplicables a su labor específicas y generales son?

Tabla 20

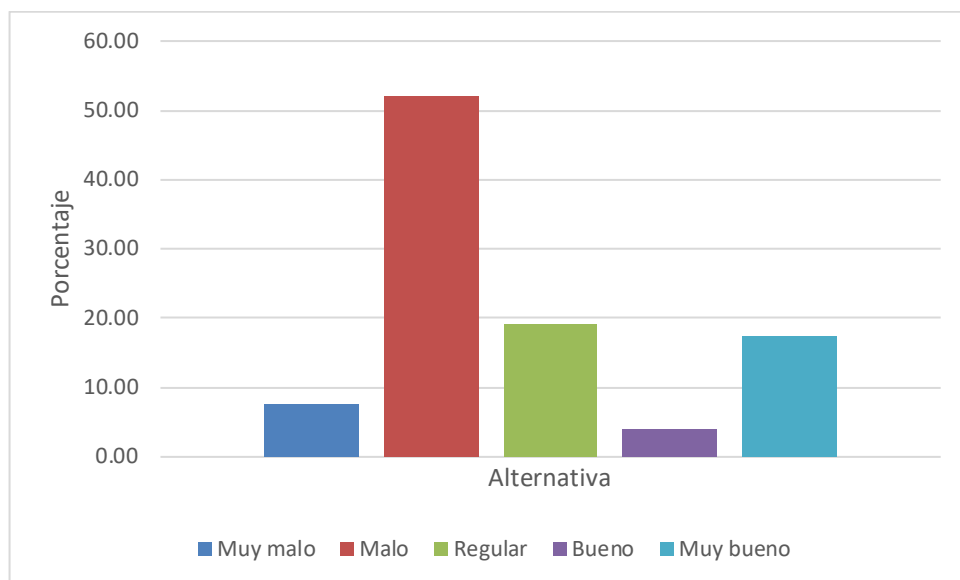
¿Ud. considera que las reglas aplicables a su labor específicas y generales son?

Alternativa	Población	Porcentaje %
Muy malo	4	7.69
Malo	27	51.92
Regular	10	19.23
Bueno	2	3.85
Muy bueno	9	17.31
Total	52	100.00

Fuente: Elaboración propia 2019

Figura 15

¿Ud. considera que las reglas aplicables a su labor específicas y generales son?



Fuente: Elaboración propia 2019

Análisis

Con el análisis del indicador reglas, respondiendo a la pregunta ¿Ud. considera que las reglas aplicables a su labor específicas y generales son?, un 7.69 % indica que muy malo, 51.92 % malo, 19.23 % regular, 3.85 % bueno y un 17.31 % muy bueno.

Interpretación

Este aspecto es importante, mas de un 59% de los colaboradores tiene la idea de que las reglas no suman a su desempeño laboral esto definitivamente influye negativamente en el clima organizacional, carga de frustración en lo que se quiere hacer respecto de lo que efectivamente se realiza. Cuando se enuncia que es respecto de las reglas específicas y generales se señala evidentemente una desidia por la gerencia y administración de mejorar los procesos, responsabilidades y actividades, las mismas que deben de mejorarse constantemente, de manera integral e individualizada, para el logro de resultados satisfactorios.

5.1.11. Indicador: Políticas

¿La gerencia y administración proporciona políticas para la empresa de forma permanente?

Tabla 21

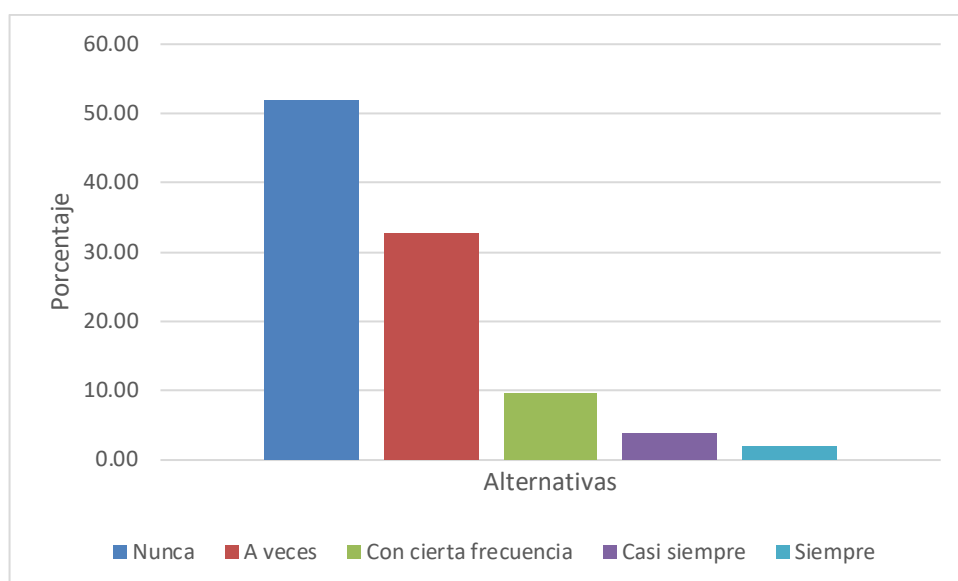
¿La gerencia y administración proporciona políticas para la empresa de forma permanente?

Alternativa	Población	Porcentaje %
Nunca	27	51.92
A veces	17	32.69
Con cierta frecuencia	5	9.62
Casi siempre	2	3.85
Siempre	1	1.92
Total	52	100.00

Fuente: Elaboración propia 2019

Figura 16

La gerencia y administración proporciona políticas para la empresa de forma permanente



Fuente: Elaboración propia 2019

Análisis

Con el análisis del indicador políticas, respondiendo a la pregunta ¿La gerencia y administración proporciona políticas para la empresa de forma permanente?, un 51.92 % indica que nunca, 32.69 % a veces, 9.62 % con cierta frecuencia, 3.85 % casi siempre y un 1.92 % siempre.

Interpretación

Más del 84% de los colaboradores manifiesta que no reciben políticas por parte de la gerencia y la administración de la empresa. Esta omisión es en absoluto negativa, genera una acción a la deriva por parte de las dependencias directivas y que como ya se ha descrito se afecta el desempeño laboral de modo frontal, dejando la interrogante de cómo es que vienen desarrollando sus funciones los colaboradores puesto que si no hay disposición de gerencia ni administración menos control de resultados, afectando en una influencia negativa el clima organizacional de la empresa.

5.1.12. Indicador: Procedimientos

¿La empresa cuenta con planes y acciones específicos para cumplir su labor?

Tabla 22

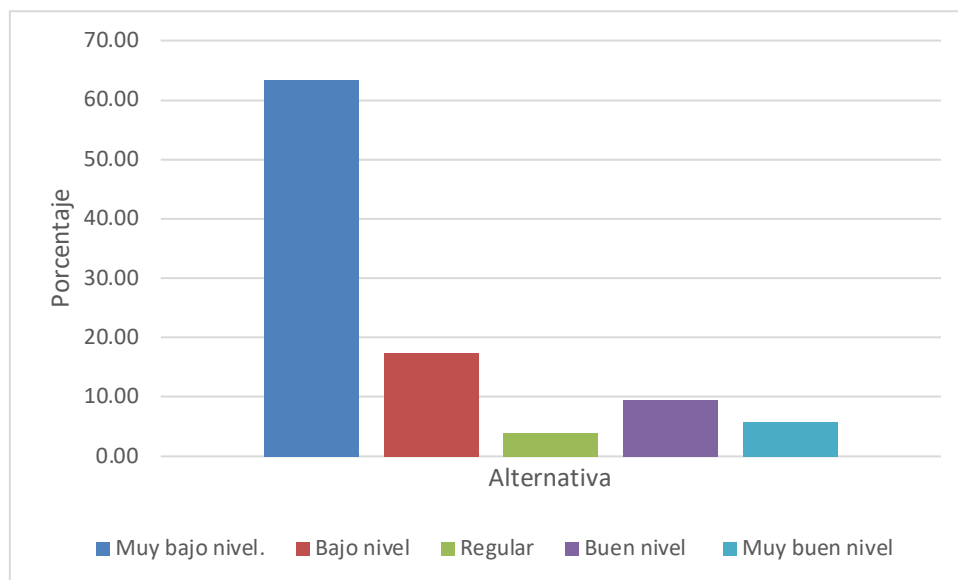
¿La empresa cuenta con planes y acciones específicos para cumplir su labor?

Alternativa	Población	Porcentaje %
Muy bajo nivel.	33	63.46
Bajo nivel	9	17.31
Regular	2	3.85
Buen nivel	5	9.62
Muy buen nivel	3	5.77
Total	52	100.00

Fuente: Elaboración propia 2019

Figura 17

¿La empresa cuenta con planes y acciones específicos para cumplir su labor?



Fuente: Elaboración propia 2019

Análisis

Con el análisis del indicador procedimientos, respondiendo a la pregunta ¿La empresa cuenta con planes y acciones específicos para cumplir su labor?, un 63.46 % indica que muy bajo nivel, 17.31 % bajo nivel, 3.85 % regular, 9.62 % buen nivel y un 5.77 % muy buen nivel.

Interpretación

No tener planificación ni control de las acciones específicas de las actividades que se encomienda a los colaboradores por más de un 80%, siendo esta la percepción general de los colaboradores es muy preocupante y una situación de inmediata atención. Al carecer de planes y acciones determinadas no puede medirse el desempeño laboral menos tener un clima organizacional favorable.

5.1.13. Indicador: Grado de conocimiento

¿El conocimiento y capacitación brindado para mejora del trabajo es?

Tabla 23

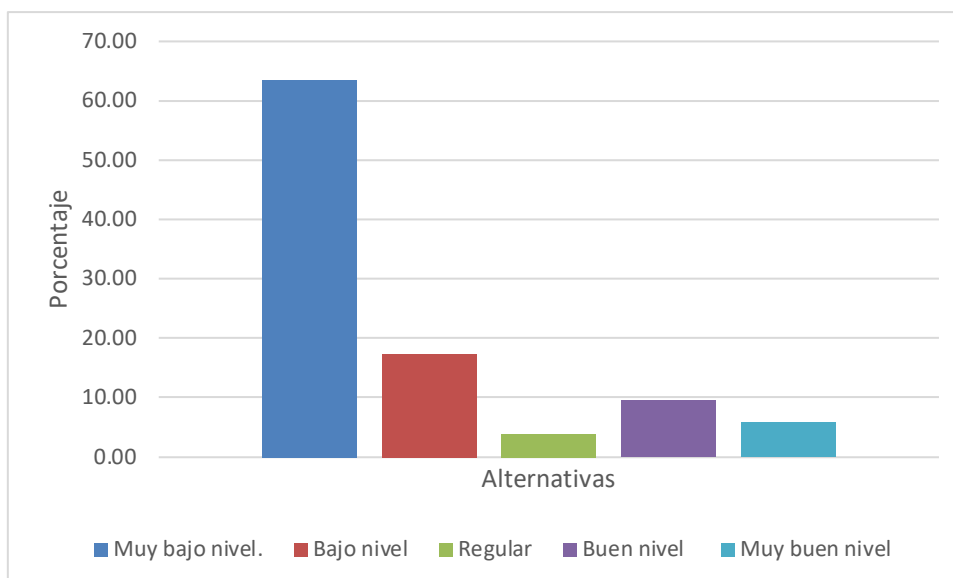
¿El conocimiento y capacitación brindado para la mejora del trabajo es?

Alternativa	Población	Porcentaje %
Muy bajo nivel.	33	63.46
Bajo nivel	9	17.31
Regular	2	3.85
Buen nivel	5	9.62
Muy buen nivel	3	5.77
Total	52	100.00

Fuente: Elaboración propia 2019

Figura 18

¿El conocimiento y capacitación brindado para la mejora del trabajo es?



Fuente: Elaboración propia 2019

Análisis

Con el análisis del indicador Grado de conocimiento, respondiendo a la pregunta ¿El conocimiento y capacitación brindado para la mejora del trabajo es?, un 63.46 % indica que muy bajo nivel, 17.31 % bajo nivel, 3.85 % regular, 9.62 % buen nivel y un 5.77 % muy buen nivel.

Interpretación

Toda acción productiva y acto humano, en general, debe irse superando, primero por la experiencia y conjuntamente, con el conocimiento, y en un mundo globalizado como el actual, la capacitación y conocimiento no es una opción sino una necesidad, por el mismo modo causa admiración que no se conciba como inversión el capacitar y mejorar habilidades en el personal ello porque es muy posible que la misma sea visto como gasto. Por esta razón mas del 80% de los colaboradores estima entre un nivel bajo y muy bajo esta cuestión negativa de las capacitaciones rezagándose la empresa respecto de la competencia.

5.1.14. Indicador: Grado de compensación

¿Cómo calificaría el grado de compensación por parte de la empresa?

Tabla 24

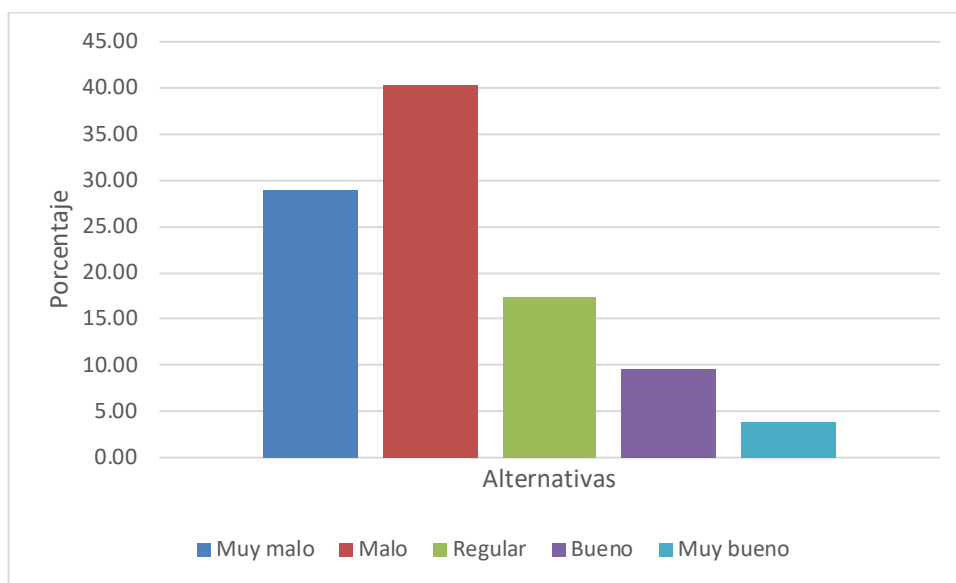
¿Cómo calificaría el grado de compensación por parte de la empresa?

Alternativa	Población	Porcentaje %
Muy malo	15	28.85
Malo	21	40.38
Regular	9	17.31
Bueno	5	9.62
Muy bueno	2	3.85
Total	52	100.00

Fuente: Elaboración propia 2019

Figura 19

¿Cómo calificaría el grado de compensación por parte de la empresa?



Fuente: Elaboración propia 2019

Análisis

Con el análisis del indicador Grado de compensación, respondiendo a la pregunta ¿Cómo calificaría el grado de compensación por parte de la empresa?, un 28.85 % indica que muy malo, 40.38 % malo, 17.31 % regular, 9.62 % bueno y un 3.85 % muy bueno.

Interpretación

Un amplio 79% señala entre muy malo y malo el indicador grado de compensación recibido por la empresa, y estima que no percibe una real retribución, ello y esto es peligroso, pues puede generar un éxodo masivo ante alguna oferta atractiva en el mercado laboral. Una inconformidad en la compensación señala una necesidad urgente de cambios, hacer de la empresa un ente competitivo.

5.1.15. Indicador: Grado de pertenencia

¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la empresa?

Tabla 25

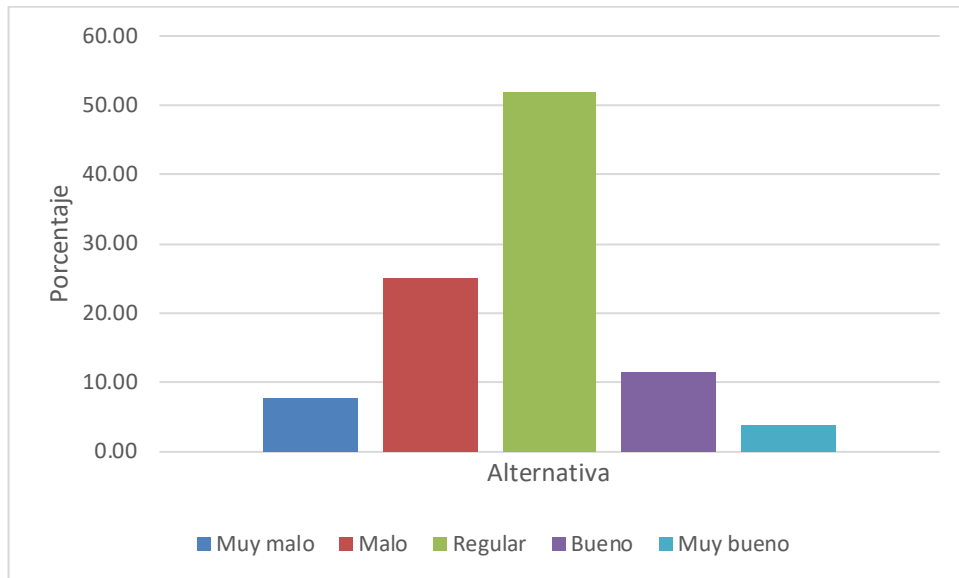
¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la empresa?

Alternativa	Población	Porcentaje %
Muy malo	4	7.69
Malo	13	25.00
Regular	27	51.92
Bueno	6	11.54
Muy bueno	2	3.85
Total	52	100.00

***Fuente:** Elaboración propia 2019*

Figura 20

¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la empresa?



Fuente: Elaboración propia 2019

Análisis

Con el análisis del indicador Grado de pertenencia, respondiendo a la pregunta ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la empresa?, un 7.69 % indica que muy malo, 25.00 % malo, 51.92 % regular, 11.54 % bueno y un 3.85 % muy bueno.

Interpretación

Pese a todo lo manifestado en los indicadores anteriores mas del 50% indica que se identifica con la empresa. Ello porque es su centro de labores y es entendible, pero es también ello una oportunidad. Por esta situación consideramos que es que se marca una diferencia singular, que es que la identificación sea positiva para la mejora del desempeño laboral y por ende, la mejora del clima organizacional.

5.2. Análisis e interpretación de los resultados de la variable dependiente: Desempeño laboral

5.2.1. Indicador: Cumplimiento de resultados esperados

¿Sobre los resultados podemos señalar?

Tabla 26

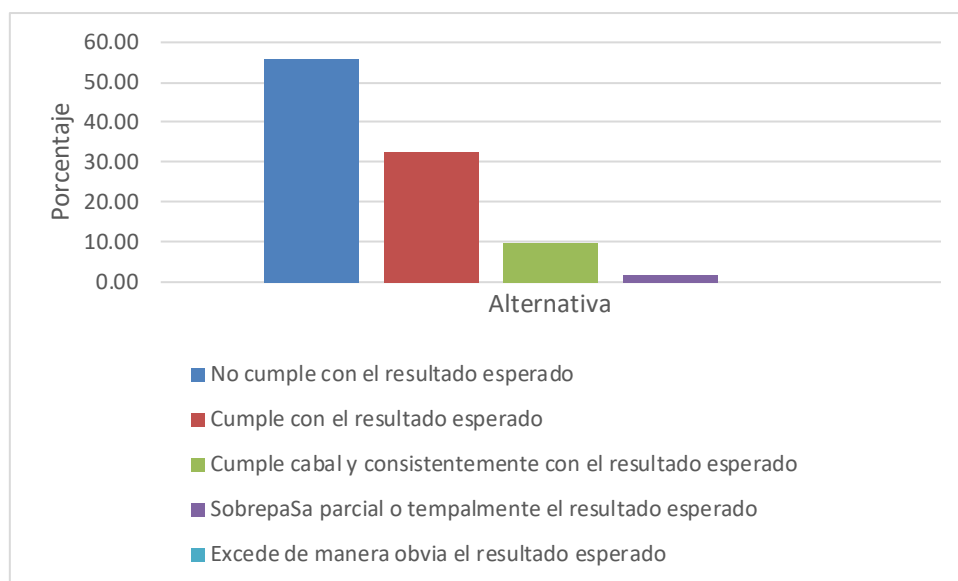
¿Sobre los resultados podemos señalar?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
No cumple con el resultado esperado	29	55.77
Cumple con el resultado esperado	17	32.69
Cumple cabal y consistentemente con el resultado esperado	5	9.62
Sobrepasa parcial o temporalmente el resultado esperado	1	1.92
Excede de manera obvia el resultado con esperado	0	0.00
Total	52	100.00

Fuente: Elaboración propia 2019

Figura 21

¿Sobre los resultados podemos señalar?



Fuente: Elaboración propia 2019

Análisis

Con el análisis del indicador cumplimiento de los resultados esperados, respondiendo a la pregunta ¿Sobre los resultados podemos señalar?, un 55.77 % indica no cumple con el resultado esperado, 32.69 % cumple con el resultado esperado, 9.62 % cumple cabal y consistentemente con el resultado esperado, 1.92 % sobrepasa parcial o temporalmente con el resultado esperado y un 0.00 % excede de manera obvia con el resultado esperado.

Interpretación

En toda empresa o emprendimiento humano los resultados terminan siendo el todo del negocio. En la empresa materia de estudio el 55.77% de los colaboradores considera que no se cumplen los resultados esperados, ello afecta directamente el clima organizacional dado que no motiva ni aporta a la empresa el no cumplir metas, ello considerando que no hay planes concretos ni políticas orienta negativamente el desempeño laboral en cada dependencia.

CAPÍTULO VI

VI. Discusión de resultados

A partir de los hallazgos encontrados en el presente estudio, se acepta la hipótesis general que establece que el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Molino “San Fernando” SRL.

Estos Resultados guardan relación con lo que sostiene Zans (2016), quien considera que el mejoramiento del clima organizacional incide positivamente en el desempeño laboral y las relaciones interpersonales, un buen clima organizacional debe cultivarse, porque les hace sentirse bien en el trabajo, de la misma manera en el estudio de Bustillos (2016) establece una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, determinando que un clima inadecuado provoca insatisfacción laboral, incumplimiento de los objetivos planteados e inestabilidad emocional, en concordancia con el estudio Chiavenato (2011), afirma que “el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta”, Brunet (2011), indica, es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. Ello es acorde con lo que en este estudio se afirma.

Respecto a la hipótesis específica se considera relevante que la mejora del clima organizacional es muy importante para el buen desempeño laboral en los trabajadores del Molino San Fernando.

Se demuestra conforme los resultados obtenidos, que los indicadores que inducen a un buen clima laboral como: Esfuerzo, competitividad, respeto, cooperación, buen trato, resolución de conflictos, ambiente de trabajo, productividad, reglas, etc., no están siendo tomados en cuenta en la empresa, puesto que demanda de su mejoramiento urgente porque es importante para el buen desempeño laboral de los trabajadores del Molino San Fernando, es indispensable señalar a Solano (2017), donde indica que los factores

incumplimiento de las funciones por la falta de responsabilidad en cuanto al tiempo oportuno afecta el desempeño laboral y lo mantienen en un nivel regular, el personal se muestra empático con las recomendaciones que el jefe realiza, no siguen con las especificaciones brindadas por el jefe inmediato sin ningún cuestionamiento, y en muchos casos el colaborador no tiene actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo, esto exige pronto mejoramiento.

Otro acierto encontrado en el estudio es que el desempeño laboral de los trabajadores del Molino San Fernando se ve afectado de manera negativa al no contar con un clima organizacional favorable, de la misma manera Bravo (2018), indica que en la Red de Servicios de Salud Chiclayo un 81 % presentan un clima organizacional indiferente y solamente un 19 % percibe un clima organizacional participativo, en relación a la satisfacción laboral los trabajadores, esto es debido a que los trabajadores no están satisfechos con el sueldo, con las promociones, con el reconocimiento y con las condiciones de trabajo, considerando aspectos importantes para su desarrollo profesional y personal, así como la falta de mejoramiento y mantenimiento de las infraestructuras de los ambientes laborales y las políticas administrativas son inestables para los trabajadores de la institución, muy diferente al estudio de Olaya (2015) donde su estudio obtuvo una calificación positiva por parte de los trabajadores, quienes mostraron sentirse satisfechos con los alcances de su centro laboral, así como con las relaciones establecidas dentro de él. Este resultado nos indica el énfasis que deben tener las empresas tanto privadas como estatales de mejorar clima laboral para obtener un buen nivel de desempeño por parte de sus trabajadores, aseverando el estudio.

Se reconoce positivamente que al analizar todos los factores (interno y externo) de la empresa se podrá conocer el estado actual del clima organizacional del Molino San Fernando, según el estudio se evaluarán todos los indicadores relevantes en el clima organizacional para un buen desempeño laboral quedando comprobado que es indispensable realizar evaluaciones periódicas de sus trabajadores para conocer sus opiniones e intereses, relacionando con Zuluaga (2001), quien manifiesta que el factor motivación indica que las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal

frente a la realización de las actividades laborales, otro factor importante a evaluar, igualmente Münch, L. (2011), afirma que lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización desarrolle competencias para ser un líder que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias que inspiren confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización, Brunet (2011), sostiene que el clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc, Guerra (2012), también incide en que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, tales como los actitudinales que corresponden a: disciplina; actitud cooperativa; iniciativa; responsabilidad; habilidad de seguridad; discreción; presentación personal.

CAPÍTULO VII

VII. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

- Luego de analizar los indicadores concluimos que es importante señalar que efectivamente resulta imperativo mejorar el clima organizacional coherentemente a la realidad de la empresa y ello por la misma necesidad de los colaboradores de optimizar su desempeño laboral.
- Concluimos en esta parte que la no evaluación de indicadores concerniente al clima organizacional, genera un pésimo desempeño laboral individual y colectivo de los colaboradores.
- La carencia de resultados positivos en los indicadores de clima organizacional como la comunicación, políticas, buen trato, grado de pertenencia, etc, explica el estado de un clima organizacional no favorable.

7.2. Recomendaciones

- Elaborar de inmediato un plan de mejora del clima organizacional, y con el compromiso de manera conjunta con los trabajadores y requiriendo su compromiso. Establecer roles y puestos con el perfil según su profesión de cada trabajador, contratar nuevo personal Psicologo para ayudar consejería.
- Que la gerencia determine las políticas suficientes con la finalidad se mejore el desempeño laboral por cada dependencia de la empresa.
- Se prioricen en los planes de acción el fortalecimiento de los indicadores señalados tales como: comunicación, independencia, esfuerzo, competitividad, respeto, cooperacion, buen trato, conflicto, productividad, etc, ya que ello conlleva a la mejora del desempeño laboral.

VIII. Bibliografía

- Bravo, M. (2018). *Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la red de servicios de salud Chiclayo, 2018*. Tesis, Lambayeque. Recuperado el 25 de Setiembre de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29572/Bravo_SMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arismendy, M., & Santis, E. (2011). *Clima organizacional y desempeño laboral una reflexion cualitativa, en las universidades del departamento del a Guajira*. Revista Panorama Económico, 163-176. Recuperado el 24 de Setiembre de 2019, de <file:///C:/Users/YDANE/Downloads/354-976-1-SM.pdf>
- Beltrán, D., & Téllez, G. (2018). *Estudio de percepción del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de de la provincia del Tundama, Boyacá - Colombia*. Rev Med Vet zoot, 48-74. doi: 10.15446/rfmvz.v65n1.72023
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Ed. Trillas.
- Bunge, M. (2007). *La investigación científica*. México: Siglo XXI.
- Bustillos, L. (2016). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa M.C. Distribuciones S.A. del Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo*. Tesis, Chimborazo. Recuperado el 25 de Setiembre de 2019, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24527/1/TESIS-LUC%C3%8DA-BUSTILLOS.pdf>
- Cabrera, A. (2018). *Clima organizacional y satisfaccion laboral en colaboradores de una Institucion Pública Peruana*. Tesis, Lima. Recuperado el 25 de Setiembre de 2019, de <http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1210/Cabrera%20Salas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calduch, R. (2012). *Métodos y Técnicas de Investigación en Relaciones Internacionales*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Chacón, S. (2011). *Evaluación del desempeño*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Dos Consultores. (2018). *Estudio de clima organizacional*. Mexico D.F.: Dos Consultores. Obtenido de <https://dosconsultores.com/wp-content/uploads/2017/03/DOS-2015-Folleto-Estudio-de-Clima-Organizacional.pdf>

- Furnham, A. (2011). *Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Universidad Iberoamericana.
- García, G., & Segura Agüero, L. (2014). *El clima organizacional y su desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay*. Tesis, Huari. Recuperado el 26 de Setiembre de 2019, de http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/190/Garcia_Segura_tesis_maestria_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gómez, L. (2011). *Módulo de Psicología Organizacional*. Bogotá.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hopkins, J. (2009). *Variables de Desempeño Laboral*. California: Stanford: MYCK.
- Juárez, J. (2018). *Administración y evaluación del desempeño del personal*. México: Dos Consultores, S.A. de C.V.
- Jurado, C. (2017). *Clima Organizacional y Desempeño Profesional de los Trabajadores del área Administrativa de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque*. GESTIÓN & SOCIEDAD, 21. Recuperado el 24 de Setiembre de 2019, de <http://revistas.autonoma.edu.pe/index.php/CG/article/view/28/18>
- Munch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*. Ed. Trillas.
- Olaya, R. (2015). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del área de comunicaciones fijas aeronáuticas del Aeropuerto Internacional CAP. FAP. José Abelardo Quiñones Gonzales – Chiclayo*. Tesis, Chiclayo. Recuperado el 25 de Setiembre de 2019, de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4288/Olaya%20Lima.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Palacios, D. (2019). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal administrativo de los distritos de salud provincia de Manabí - Ecuador*. Revista ECA Sinergia, 70-84. doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i1.1196
- Pastor Gullén, A. P. (2017). *Clima Organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*. Tesis, Lima. Recuperado el 25 de Setiembre de 2019, de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf
- Sánchez, J., Aguirre, M., & Sánchez Leyva, J. (2012). *Clima organizacional* (1º Edición ed.). Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=ynXruQAACAAJ&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRyb79iMrKAhVBx4MKHRtgDE0Q6AEIJzAC>

- Shein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Solano, S. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial de Huallaga Central - Juanjui, año 2017*. Tesis, Tarapoto. Recuperado el 25 de Setiembre de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1725/solano_rs.pdf?sequence=1
- Tagiuri, R. (1968). *The concept of organizational climate*. Boston: Harvard Business School.
- Torres, E., & Zegarra, S.(2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno 2014 - Perú. *COMUNI@CCION: Revista de investigación en comunicación y desarrollo*, 11. Recuperado el 24 de Setiembre de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/4498/449844870001.pdf>
- Urbano, S. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua de Huaraz. *Aporte Santiaguino de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo*, 167-180. doi: <http://dx.doi.org/10.32911/as.2018.v11.n1.465>
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* (1 ed.). México D.F.: El manual moderno. Recuperado el 26 de Setiembre de 2019, de <https://books.google.com.pe/books?id=UuYhCQAAQBAJ&pg=PT68&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikyXrcjKAhWBVSKHYzrB9UQ6AEIKTAB#v=onepage&q&f=false>
- Zans, A. (2016). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN - Managua en el período 2016*. Tesis. Recuperado el 25 de Setiembre de 2019, de <http://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>