



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Análisis del Clima Organizacional de la empresa Jeshua
Operador Logístico S.A.C., sede Piura**

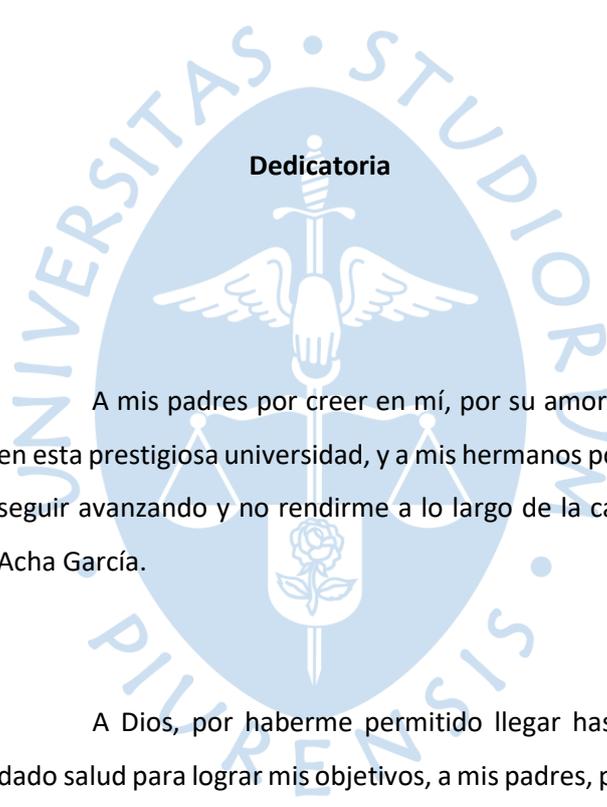
Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

**Margot Denisse Isabel Acha García
Consuelo Paola Cotrina Moncada**

Asesor(es):
Mgtr. Juana María Huaco García

Piura, julio de 2022





Dedicatoria

A mis padres por creer en mí, por su amor y por permitirme estudiar en esta prestigiosa universidad, y a mis hermanos por el constante aliento para seguir avanzando y no rendirme a lo largo de la carrera académica - Margot Acha García.

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, a mis padres, por el esfuerzo y dedicación para darme la mejor educación y enseñarme el valor de la perseverancia y a mis hermanas por el apoyo brindado en todo momento – Consuelo Cotrina Moncada.



Resumen

Piura es una región en crecimiento económico, por lo que cada vez más empresas apuestan por ampliar su mercado en esta región dando más trabajo a los piuranos; para poder mantenerse en dicho mercado, las empresas deben ofrecer a sus colaboradores un ambiente propicio y competitivo, volviéndose más atractivo a futuros postulantes.

El entorno cambiante de la sociedad ha generado que los postulantes ya no tomen como indicador importante el salario que puedan obtener, sino también el ambiente o clima laboral, el cual es considerado actualmente un factor relevante al momento de evaluar la inserción laboral, según las teorías expuestas en esta investigación.

En ese contexto, es primordial conocer y entender lo que realmente significa e importa el Clima Organizacional dentro de una empresa, pues éste influye en el desempeño de los colaboradores, así, si un trabajador percibe un ambiente grato lo más probable es que haga lo posible en relación con su comportamiento y de esta manera contribuir a mantener un clima agradable dentro de la organización y realizar adecuadamente sus funciones, sucede lo mismo si se presenta una situación contraria.

Las investigadoras agradecen a la profesora María Mercedes Henríquez por los conocimientos brindados, a la profesora Juana Huaco García la guía en el desarrollo de esta tesis y a la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura por brindarnos el tiempo y espacio para lograr el propósito final de la investigación.

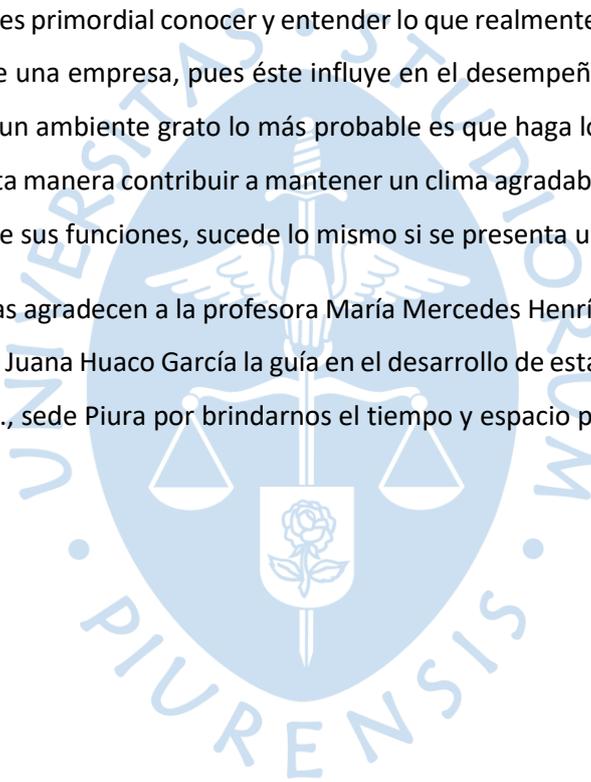




Tabla de contenido

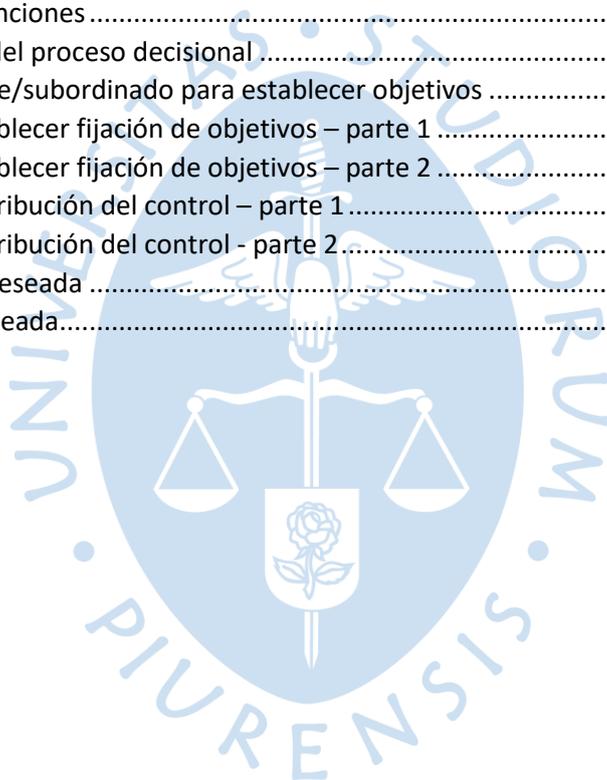
| | |
|---|----|
| Introducción | 11 |
| Capítulo 1. Fundamentación | 13 |
| 1.1. Planteamiento del problema..... | 13 |
| 1.1.1. Formulación del problema | 14 |
| 1.2. Objetivos de la investigación..... | 15 |
| 1.2.1. Objetivo general | 15 |
| 1.2.2. Objetivos específicos..... | 15 |
| 1.3. Justificación de la investigación | 15 |
| 1.4. Delimitación de la investigación..... | 16 |
| Capítulo 2. Marco teórico..... | 17 |
| 2.1. Antecedentes de la investigación..... | 17 |
| 2.2. Fundamentos teóricos del clima laboral | 19 |
| 2.2.1. Clima organizacional..... | 19 |
| 2.2.2. Teorías de clima organizacional | 20 |
| 2.3. Relación de clima laboral con otros aspectos | 22 |
| 2.3.1. Percepciones de los empleados | 22 |
| Capítulo 3. Metodología de la investigación | 33 |
| 3.1. Tipo de investigación..... | 33 |
| 3.2. Diseño de la investigación..... | 33 |
| 3.3. Población | 34 |
| 3.4. Técnica de Observación..... | 35 |
| 3.4.1. Instrumento..... | 35 |
| 3.4.2. Validez y confiabilidad..... | 36 |
| 3.5. Técnica de investigación..... | 37 |
| Capítulo 4. Resultados de la investigación | 39 |
| 4.1. Análisis y discusión de resultados | 39 |
| 4.2. Conclusión general al estudio | 55 |
| Conclusiones..... | 57 |
| Recomendaciones | 61 |
| Lista de referencias | 65 |
| Anexos | 69 |
| Anexo 1. Alfa de Cronbach | 71 |
| Apéndices | 73 |
| Apéndice A. Data prueba piloto | 75 |
| Apéndice B. Data Jeshua | 76 |

Apéndice C. Variables..... 77
Apéndice D. Modelo de Cuestionario 78



Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Los extremos de los cuatro modelos de Likert | 21 |
| Tabla 2. Operacionalización de variable..... | 31 |
| Tabla 3. Distribución de la población | 34 |
| Tabla 4. Baremo de Ruiz..... | 37 |
| Tabla 5. Influencia | 39 |
| Tabla 6. Motivación | 40 |
| Tabla 7. Necesidades | 41 |
| Tabla 8. Necesidades – parte 2 | 42 |
| Tabla 9. Transmisión de Información | 43 |
| Tabla 10. Interacción entre trabajadores - parte 1 | 44 |
| Tabla 11. Interacción entre trabajadores – parte2 | 45 |
| Tabla 12. Manejo de Información | 46 |
| Tabla 13. Reparto de Funciones..... | 47 |
| Tabla 14. Participación del proceso decisonal | 48 |
| Tabla 15. Interacción jefe/subordinado para establecer objetivos | 49 |
| Tabla 16. Forma de establecer fijación de objetivos – parte 1 | 50 |
| Tabla 17. Forma de establecer fijación de objetivos – parte 2 | 51 |
| Tabla 18. Ejercicio y distribución del control – parte 1 | 52 |
| Tabla 19. Ejercicio y distribución del control - parte 2..... | 53 |
| Tabla 20. Planificación deseada | 54 |
| Tabla 21. Formación deseada..... | 55 |





Introducción

El objetivo general del trabajo está orientado al análisis del clima organizacional en la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, encargada del transporte y de toda operación logística de las empresas Repsol Perú Norte y Perú Oriente, para brindarle a la misma, a través de información válida y confiable, recomendaciones acerca del tema, y de esta manera poder llevar a cabo acciones que permitan la mejora del clima dentro de la organización, y así fomentar en ellos la importancia que debe darse al tema en estudio y puedan seguir considerándola como herramienta fundamental del desempeño de la empresa. Para cumplir con el objetivo planteado, el estudio se ha organizado en cuatro capítulos:

El Capítulo 1, denominado Fundamentación, contiene el sustento racional por el cual las investigadoras se han visto motivados a realizar el presente trabajo expuesto en un planteamiento del problema, objetivos, justificación y delimitación del estudio.

El Capítulo 2, titulado Marco Teórico, presenta los conceptos de clima organizacional y las teorías de este, para posteriormente dar paso a las percepciones que postulan los diversos autores y de esta manera escoger la postura bajo la cual se regirá la presente investigación. Finalmente se presenta la elaboración del cuadro de variables.

El Capítulo 3, designado Marco Metodológico tiene como finalidad describir la metodología empleada en el presente trabajo, donde se identifica el tipo y diseño de investigación; la población objeto de estudio, así como la técnica e instrumento de recopilación de datos y posteriormente se presentan las técnicas de análisis de información.

El Capítulo 4, denominado Resultados de la Investigación, en el cual se encuentra el análisis estadístico de las respuestas obtenidas, los resultados y discusión de los mismos.



Capítulo 1. Fundamentación

1.1. Planteamiento del problema

Es de conocimiento general que la oferta y demanda laboral es cada vez más competitiva, no sólo para las empresas sino también para las personas que buscan trabajo o ya cuentan con uno. Como una de las causas importantes está la aparición de los *millennials*, personas que nacieron entre los años 1980 y 2000, de quienes se sabe, en su mayoría, tienen buena preparación académica y buscan las mejores oportunidades laborales poniendo como factor decisivo el tipo de relación laboral que se puede apreciar de las empresas donde piensan postular o de donde han sido captados. A su vez, algunas personas que ya cuentan con trabajo pueden sentir presión de mejorar el rendimiento y actualizar sus conocimientos, pues fuera o dentro de la organización habrá alguien que quiera ocupar su lugar.

A causa de ello, la mayoría de las empresas buscan posicionarse en el mercado laboral como *employer branding*, no solo por los buenos resultados económicos que se puedan obtener, sino también a través del ambiente laboral percibido por los trabajadores.

Con esto el interés acerca de las formas en que el gobierno de personas se lleva a cabo ha incrementado de manera considerable, pues la persona ya no es vista como un recurso más de la organización sino como pieza fundamental de ésta y en medida en que se sienta bien en la empresa y con sus compañeros, se podrán alcanzar los objetivos trazados de un modo más eficiente.

Teniendo en cuenta la importancia de la satisfacción de los trabajadores se ha creído conveniente elaborar un estudio acerca del clima organizacional definido por Pintado (2014) como aquella percepción directa o indirecta que los colaboradores tienen respecto a las características, condiciones y propiedades del entorno laboral en el que se encuentran.

En este contexto, se presenta a la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, encargada del transporte y toda operación logística de las empresas Repsol Perú Norte y Perú Oriente, donde se realizó una entrevista a la jefa de Talento Humano, área encargada de atraer, formar y retener talento humano así como de capacitarlo, quien manifestó la gran importancia que la empresa le da a los trabajadores en cuanto al tema de clima organizacional, ya que constantemente implementan actividades de integración donde incluyen a todos los trabajadores: desayunos, celebraciones de cumpleaños, celebración de fechas importantes tanto a nivel nacional como a nivel empresa, que no necesariamente están contempladas formalmente en la organización. Siendo Talento Humano un área estratégica para la empresa, ya que toma decisiones en conjunto con gerencia, la jefa señaló que recientemente una política donde los trabajadores de cada área deben ser capaces de expresar sus molestias respecto a otros, a nivel de funciones, cuidando siempre mantener el respeto, así como también facilitar de manera personal cuando lo antes criticado se mejora o se logra algún objetivo.

En este punto, se ha creído conveniente especificar que el área de Talento Humano, para la empresa en estudio, es vista como un área fundamental, ya que les permite mantener el control sobre el bienestar laboral que resulta importante para lograr objetivos y metas propuestas. Todo ello apoyado en funciones específicas como formación y desarrollo, en el ámbito personal como profesional, de los colaboradores. Además, de preocuparse de la evaluación de desempeño de cada área.

Tomando en cuenta lo anterior, se ha creído conveniente analizar el clima organizacional en la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, para brindarle a la misma, a través de información válida y confiable, recomendaciones acerca del tema, y de esta manera poder llevar a cabo acciones que permitan el perfeccionamiento del clima dentro de la organización, y así fomentar en ellos la importancia que se le debe dar al tema en estudio y puedan seguir considerándola como herramienta fundamental para el correcto desempeño de la empresa.

Para evaluar el clima laboral se investigó a varios autores, pero se fijó posición con Rensis Likert debido a que presenta un mayor detalle en las variables utilizadas para medir el clima laboral, resultando de alto interés para el análisis y estudio de la presente investigación, en base a esto se han elaborado las preguntas que se presentan a continuación.

1.1.1. Formulación del problema

De conformidad con lo anterior, se formulan las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cómo es el clima organizacional en Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura?

¿Cómo es la influencia del liderazgo en el actuar de los colaboradores en la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura?

¿Cómo influye la motivación en el desempeño de los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura?

¿Cómo es la interacción entre los trabajadores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura?

¿Cómo es la participación en el proceso de toma de decisiones en la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura?

¿Cómo es el ejercicio y la distribución del control entre las áreas funcionales de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura?

¿Cómo es la participación en el proceso de toma de decisiones en la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura?

¿Cómo es la interacción entre el superior y subordinado en la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura?

¿Cómo se establecen los objetivos en la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Analizar el clima organizacional en la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura.

1.2.2. Objetivos específicos

Describir los métodos de mando en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura.

Analizar las características de las fuerzas motivacionales en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura.

Describir las características del proceso de comunicación en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura.

Describir las características del proceso de toma de decisiones en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura.

Determinar las características del proceso de influencia en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura.

Analizar las características del proceso de información en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura.

Describir las características del proceso de control en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura.

Determinar los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura.

1.3. Justificación de la investigación

Desde el punto de vista práctico, los resultados hallados en el presente estudio se utilizarán como una herramienta de apoyo para la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura ya que, a través de información válida y confiable se brindará recomendaciones acerca de clima organizacional, y el tipo de acciones que permitirán la mejora laboral del ambiente dentro de la empresa.

Desde el punto de vista teórico, la investigación servirá como apoyo para la fundamentación de próximos estudios sobre clima organizacional (percepción de los trabajadores), gracias a la estructura de una base teórica que apoyaría conceptualmente a otros estudiosos del área de gobierno de la organización.

Desde el punto de vista metodológico, se realizará el diseño de un instrumento válido y confiable, que permitirá compilar datos adecuados sobre la variable explicada anteriormente, la cual puede ser de provecho para próximas investigaciones sobre clima organizacional.

1.4. Delimitación de la investigación

El presente estudio se desarrolló en la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura durante el ciclo 2017-II y 2018-I, comprendido entre agosto de 2017 y julio de 2018. El estudio se basa en el tema de clima organizacional (percepción de los trabajadores) y se respalda bajo los fundamentos teóricos de Ferreiro y Alcázar (2001 y 2012) y Pintado (2014).

Para evaluar el clima organizacional, las investigadoras se identifican con la teoría de Rensis Likert porque presenta un mayor detalle de las variables que son de beneficio para el análisis y estudio de esta investigación.



Capítulo 2. Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

En los siguientes párrafos se darán a conocer los antecedentes al estudio realizado por Cuadra, Veloso, Gómez, Ortiz, Olaz, Muñoz, Varela, Puhl e Izcurdia (Méndez Álvarez, 2006) del Clima Organizacional:

Con respecto a los antecedentes, se presenta el trabajo de Varela, Puhl, Izcurdia (Varela, 2013) en su estudio: “Clima laboral y mobbing”, tenía como objetivo la implementación de estrategias y programas tendientes a advertir y sanear los escenarios de mobbing. Como consecuencia, desarrollaron una investigación sobre los factores que intervienen en el clima laboral y las causas del hostigamiento laboral, bajo los postulados teóricos de Moos (1981, 1984 y 1989), Peiró (1990, 1993, 1998 y 2000) y Robbins (1993, 1998 y 1999).

La investigación fue exploratoria de tipo documental. Los autores concluyeron en cuanto a clima laboral, junto con las estructuras, los rasgos institucionales y los individuos pertenecientes a ésta, se forma un sistema interdependiente altamente dinámico; y por tanto se influyen uno a otro. En este sentido una persona puede trabajar bien si se siente a gusto consigo misma; por lo cual es importante comprender que si existe hostigamiento laboral se generan repercusiones negativas en la persona hostigada y adicional a ello, se crea un clima laboral negativo y en este caso verá sus efectos en la producción organizacional.

Seguido, la investigación de Olaz y Ortiz (2012) en su estudio titulado: “Una aproximación conceptual al Clima Laboral desde la perspectiva de la Empresa Familiar”, tiene como objetivo principal identificar los elementos clave explicativos de la realidad de la empresa familiar y, en segundo término, establecer un conjunto de reflexiones y recomendaciones acerca de cuáles pueden ser los elementos que ayudarán a potenciar un buen clima laboral en la misma, bajo los postulados teóricos de Lewin (1939, 1951), Flippo (1984) y Ortiz y Olaz (2009).

La investigación fue documental. Para los autores, definir el clima laboral no es tarea sencilla, pues no existe un consenso para su concepto, además analizarlo desde una empresa familiar, desde diversas perspectivas y análisis, resulta complejo y amplio, porque no solo implica el contexto organizativo sino también la conducta de los miembros y el entorno de trabajo asociado a éste. Además, propone el “clima familiar” como pieza fundamental para la explicación del giro del negocio, el desarrollo de su cultura y los resultados que éstos obtengan, aunque no suele darse la importancia debida, es así como se recomienda hacer un seguimiento exhaustivo de los componentes de la organización y de su componente humano.

Siguiendo con los antecedentes de clima laboral, se encuentra el estudio de Muñoz (2008) titulado: “La percepción del entorno organizativo y la creatividad: Análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa”, cuya finalidad es

entender cuáles son los elementos causantes del rendimiento creativo del entorno laboral, bajo los postulados teóricos de Amabile (1983, 1988, 1996), Ford (1996) y Oldham y Cummings (1997).

La investigación fue de tipo descriptiva bajo la modalidad de campo, el estudio fue ejecutado a los trabajadores de una empresa del sector automotriz, la muestra fue de 110 trabajadores que pertenecían a los departamentos de administración, producción y ventas, excluyendo así a los miembros del ápice estratégico y los trabajadores de la cadena de montaje. La técnica empleada fue la recolección de datos por aplicación de encuestas y su instrumento un cuestionario.

Entre los resultados obtenidos el autor concluyó que la percepción de un ambiente laboral representado por la unidad y colaboración entre los participantes, además de mostrar un lazo de compromiso y pertenencia a la organización, al mismo tiempo que se sienten identificados con los objetivos y metas de ésta, influye de manera positiva y significativa en la creatividad individual, asimismo, fomenta la comunicación fluida entre los niveles jerárquicos y proporciona los medios necesarios generando un ambiente propicio que influirá de manera positiva y significativa en la creatividad individual.

En relación con los antecedentes de clima laboral, se presenta la investigación de Cuadra y Veloso en el año 2007 en su estudio: "Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones" tenía como propósito corroborar, en una muestra local (Arica), las relaciones de liderazgo transformacional, transaccional, consideración e iniciación de estructura con satisfacción y clima organizacional. Por tal motivo, elaboraron un estudio sobre el liderazgo, clima y satisfacción laboral en la organización, basándose en los postulados de Judge (2000 y 2002) y Lowe (1996).

La investigación fue de tipo descriptiva bajo la modalidad de campo, utilizando la técnica de cuestionario. La muestra obtenida fue de ciento cuarenta y nueve empleados (149) de empresas del sector público (65%) y privado (35%) de la ciudad de Arica. La técnica de muestreo que se empleó fue por conveniencia, cada uno de los instrumentos fue resuelto de manera anónima y fuera del lugar de trabajo.

Entre los resultados logrados los autores observaron que las ocho (8) hipótesis planteadas fueron demostradas por el análisis estadístico realizado. Como resultado, se puede fundar que, el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral, estos resultados se respaldan por un conjunto de estudios previos.

Para finalizar, la investigación realizada por Gómez (2004) en su estudio: "Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM" (teoría psicométrica, utilizada para la construcción de test y pruebas psicológicas), tenía como objetivo general el diseño, construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en empresas colombianas: IPAO. Por lo cual, desarrolló un trabajo de investigación basad en los fundamentos de Álvarez (1992) y Toro (1992,1998 y 2001).

La investigación fue de tipo tecnológica psicométrica con análisis de datos descriptivos. La muestra fue aplicada a doscientas cincuenta (250) personas, vinculadas laboralmente con ocho (8) empresas colombianas. El instrumento (IPAO) está conformado por cuarenta (40) ítems los cuales comprenden seis (6) dimensiones. Los datos obtenidos se analizaron por medio del programa WINSTEP (software), el cual evalúa bajo el modelo Rasch.

Entre los resultados obtenidos el autor encontró un coeficiente mayor a 0,90 lo que permite observar su nivel de confiabilidad y precisión es alto en la medida del atributo y heterogeneidad en los ítems. Además, se puede obtener un alto grado de confiabilidad en la evaluación del clima en otras poblaciones. Sin embargo, se debe señalar que el instrumento no fue construido con referencia a un criterio, razón por la cual, no se puede señalar distintos niveles de clima a largo de la puntuación.

Se puede concluir que, de los antecedentes analizados, el factor clima laboral es consecuencia de suma importancia para el correcto funcionamiento y logro de objetivos y resultados de las organizaciones en general, propiciar un ambiente agradable para todos los implicados en la organización será la clave de su éxito.

2.2. Fundamentos teóricos del clima laboral

2.2.1. Clima organizacional

Para Méndez (2006) el clima organizacional es el ambiente que se produce en la organización y es percibido por los colaboradores según las características que aprecian en el proceso de interacción social y en la estructura que mantiene la empresa. Para poder evaluar el ambiente laboral Méndez considera los objetivos de la empresa, la motivación que promueven, el tipo de liderazgo presente en la organización, el nivel de control de cada área, entre otras variables.

Para Pintado (2014) El clima organizacional le brinda “personalidad” a la organización y es lo que hace posible que ésta se diferencie de las demás. También, menciona que la perspectiva directa o indirecta de los colaboradores en cuanto a las condiciones del entorno laboral, son elementos que condicionan los niveles de rendimiento y motivación laboral entre los trabajadores.

Según Rodríguez (2005) clima laboral se refiere a la percepción que comparten los integrantes de una organización en cuanto al ambiente físico, las relaciones interpersonales y el trabajo que se desarrolla dentro de la empresa y que son parte de las medidas formales que afectan dicho trabajo.

Se observa que los tres autores están de acuerdo en que el clima organizacional es el cúmulo de percepciones del colaborador acerca de la organización y cómo éste influye en el resultado de los objetivos planteados.

Por otra parte, se puede apreciar el diferente enfoque de dos autores porque Méndez (2006) asume la participación como un factor clave para evaluar la perspectiva de clima en la institución y Pintado (2014) propone al clima como la “personalidad” que identifica a la organización y la diferencia

de las demás, mientras Rodríguez (2005) maneja un concepto muy similar sin diferencia percibida sobre el concepto.

Las investigadoras se identifican con Pintado porque personifica a la organización cuando dice que el clima laboral es la “personalidad” que identifica la organización y la diferencia de las demás, convirtiéndose de esta manera en un concepto más complejo y completo, pues muestra el enfoque humanista requerido dentro del presente estudio.

2.2.2. Teorías de clima organizacional

2.2.2.1. Teoría de Elton Mayo. Considerada dentro de los primeros aportes a la historia del Clima Organizacional, esta teoría mantiene relación con el especial interés de Frederick Taylor en cuanto a medir la conducta del ser humano de modo científica. Para mayo, el reconocimiento surge a raíz del estudio en la Western Electric de Hawthorn, donde la idea era establecer cuál era la repercusión de ciertas condiciones físicas, en este caso la luz, para medir la importancia de las relaciones entre colaboradores y cómo éstas influyen en la productividad del grupo, decía que, si la luz aumentaba, del mismo modo lo hacía la productividad, esto de acuerdo a las hipótesis planteadas.

Como conclusión del estudio, mayo crea interés sobre la exigencia de conocer y comprender a las organizaciones como unidades sociales, donde las relaciones humanas entre sus trabajadores, tanto formales como informales, son importantes, y el impacto de los elementos estructurales, económicos y psicológicos. (Fernández, 1991)

2.2.2.2. Rensis Likert. Dentro de los escritos de Fernández (1991) se encuentra la Teoría de Likert donde se dice que desarrolló cuatro estilos de dirección: el autoritario-coercitivo, el benevolente-autoritario, el consultivo, y el participativo, y estos se miden a través de variables como motivación, comunicación, liderazgo, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Desde luego Likert contribuye el participativo.

A continuación, se presentará un cuadro elaborado por el autor donde propone ideas centrales sobre los extremos de los cuatro modelos.

Tabla 1

Los extremos de los cuatro modelos de Likert

| Variable | Autoritario | Participación |
|---------------------------|--|---|
| Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> • Poca o nula confianza del superior en el subordinado. • Restricciones en la comunicación y la discusión con el superior en temas de • Poca o nula búsqueda de la opinión de los | <ul style="list-style-type: none"> • Confianza amplia en los subordinados. • Apertura a la comunicación y discusión de temas de trabajo. • Búsqueda continua de las opiniones en los subordinados. |
| Motivación | <ul style="list-style-type: none"> • Amenazas, castigos o recompensas. • Responsabilidad de logros concentrada en los | <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de recompensas, delimitación de objetivos, evaluación de progresos diseñados y llevados a la • Responsabilidad de logros compartidos |
| Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Poca comunicación interpersonal. • Poca confianza en la comunicación recibida • Casi nula libertad para • Comunicación ascendente escasa y distorsionada por el deseo de | <ul style="list-style-type: none"> • Mucha comunicación en todos sentidos. • Confianza en la comunicación recibida. • Libertad para cuestionar. • Comunicación ascendente más frecuente y confiable. |
| Toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento de lo problemas y necesidades de los subordinados. • Políticas y normas hechas en los niveles superiores. • Delegación de autoridad delimitada. • Desconocimiento de los subordinados de los problemas que enfrenta la • Poca involucración. • Decisiones no dirigidas a motivar su implantación. | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los problemas y necesidades de los subordinados. • Toma de decisiones sobre políticas y normas hechas en toda la organización a través de grupos interconectados. • Delegación de autoridad. • Conciencia de los problemas de la organización. • Involucración total. • Decisiones diseñadas para motivar su implantación. |

Nota. Extraído de Fernández, 1991 (pág. 45- 46)

2.2.2.3. Douglas McGregor. Lo que Fernández (1991) explica de esta teoría es que, si bien Likert y Mayo se inclinan más hacia la realización de necesidades personales y habilidades grupales como fuente de motivación, McGregor y diferentes autores que se estudiarán posteriormente, optan más por el autodesarrollo y sus implicancias organizacionales, y en base a ello fundaron sus mayores aportes. Las teorías “X” y “Y” de McGregor proponen dos formas opuestas de comprender la naturaleza humana. Por un lado, se presenta la Teoría X, que considera al empleado como una persona a la que le incomoda el trabajo, sin ambiciones, debido a lo cual necesitará un control y supervisión constante que le obligue a responsabilizarse y cumplir sus tareas. De esta manera Douglas McGregor determina que esta perspectiva de la naturaleza humana y sus consecuencias en el trabajo es inconsistente. De las teorías anteriores, se puede evidenciar que los tres autores presentan similitud en sus posturas en cuanto al clima laboral, estos coinciden en medir la conducta y el impacto de ciertos factores sobre el desenvolvimiento de los trabajadores de una organización y estos factores pueden ser positivos o negativos, de acuerdo con la situación en la que se encuentren los mismos.

Así pues, los autores también presentan aportes distintos, Mayo (Fernández, 1991) mide la conducta del ser humano de manera científica y evalúa el impacto en algunas condiciones físicas, además crea interés sobre la necesidad de conocer y comprende a las organizaciones como unidades sociales, Likert (Fernández, 1991) desarrolló cuatro diseños de organización que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control, todas ellas relacionadas entre sí, y McGregor (Fernández, 1991) quien tiene mayor inclinación por la necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales, propone la “administración por objetivos” a través de la cual, el colaborador es responsable y determina sus objetivos con ayuda y colaboración de un superior -no con su supervisión.

Las investigadoras se identifican con la teoría de Rensis Likert porque presenta un mayor detalle de las variables que son de beneficio para el análisis y estudio de la presente investigación.

2.3. Relación de clima laboral con otros aspectos

2.3.1. Percepciones de los empleados

Las dimensiones son aquellos elementos que ayudan a analizar y medir el clima organizacional.

En este caso, Likert (citado por Brunet, 1987) propone que, la percepción del clima se mide mediante a través de ocho dimensiones:

- Métodos de mando: uso del liderazgo para influir en el desempeño de los colaboradores.

Seguidamente, se presenta diversas definiciones de liderazgo:

El liderazgo para Ferreiro y Alcázar (2001) es una habilidad que permite acrecentar la unidad y busca orientar a las personas a actuar por motivos trascendentes. Se considera líder a la persona que

alcanza unión, confianza mutua y se identifica con la empresa, a la vez que obtiene eficacia y atractividad en la empresa.

Según Chiavenato (2007) el liderazgo es un proceso que cuya finalidad es ejercer influencia sobre una persona o un grupo de personas que luchan por conseguir objetivos. Asimismo, comenta que el liderazgo se muestra según las cualidades personales del líder, los trabajadores y de la situación en que se encuentran. Finaliza el concepto mencionando que no hay un líder exclusivo para cada situación.

Para (Robbins & Judge, 2009) el liderazgo es la aptitud que desarrolla una persona para lograr influir sobre las decisiones de una o varias personas. La raíz de esta influencia puede ser formal, si hablamos de posición jerárquica dentro de una organización y el grado de autoridad asignada. Sin embargo, los autores resaltan que no necesariamente se cumple que todos los líderes son directivos, ni tampoco que, todos los directivos son líderes. En otras palabras, el líder puede manifestarse desde el interior de un grupo o bien por atribución formal de la empresa.

Partiendo de los conceptos anteriores, se evidencia que los autores muestran similitud cuando se refieren al liderazgo como la habilidad que maneja una persona para influir en el actuar de los colaboradores de la organización para alcanzar los objetivos.

Por otra parte, cada uno de los autores maneja un enfoque distinto dentro de sus conceptos, Ferreiro y Alcázar (2001) incluye el impulso a actuar por motivos trascendentes, Chiavenato (2007) presenta el actuar del liderazgo en base a las necesidades halladas en determinada situación y (Robbins & Judge, 2009) propone el liderazgo como designación formal o informal según sea el caso.

Las investigadoras se identifican con Ferreiro y Alcázar (2001) en cuanto al enfoque de motivos trascendentes, es decir, se busca actuar para beneficio y servicio de los demás, y con Chiavenato (2007) pues explica la inexistencia de un modelo único y exclusivo para el liderazgo al cual el individuo debe ajustarse, sino que dependerá de la situación que se presente. De esta manera se consigue un concepto completo conveniente al interés de las investigadoras dentro de la investigación del clima organizacional.

- Las características de las fuerzas motivacionales: herramientas y procesos que se manejan para motivar a los colaboradores y responder a sus inquietudes.

Así pues, para poder aplicar dicho procedimiento primero se debe conocer la definición de motivación. A continuación, se presenta el enfoque de distintos autores:

Para Luthans (citado en Arbaiza, 2010) la motivación es el proceso que se origina a raíz de una carencia fisiológica o psicológica, o a través del impulso orientado a objetivos o incentivos.

Como indica Chiavenato (2009) la motivación va de la mano con las cualidades, personalidad, percepción, el aprendizaje y resulta uno de los elementos fundamentales para entender el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa.

A su vez Pintado (2014) se refiere a motivación como un estado interno que destina al individuo a comportarse de cierta forma para desarrollar sus funciones y obtener los objetivos o metas trazadas, en otras palabras, la motivación permite entender por qué las personas adoptan determinados comportamientos.

Los autores muestran similitud al describir la motivación como el estado psicológico de los colaboradores que define el comportamiento para el logro efectivo de los objetivos. Por otro lado, lo expuesto por cada autor incluye algunas diferencias, pues, Luthans (citado en Arbaiza, 2010, pág. 152) explica la motivación a través del inicio de una carencia fisiológica o psicológica, mientras Chiavenato (2009) la define como proceso psicológico que ayuda a entender el comportamiento de la persona y Pintado (2014) mantiene la postura de motivación como explicación del comportamiento determinado para el logro de objetivos.

Según lo investigado, se decidió adoptar el concepto de motivación dado por Chiavenato (2009), pues dentro de su concepto propone el aprendizaje del individuo, junto con otros aspectos, como una manera de entender el comportamiento de éste. Incluir el aprendizaje es importante pues sin él, el individuo no sabrá qué y cómo hacer para conseguir los objetivos, además permite mejorar y perfeccionar el actuar. De esta manera, el autor se acerca más a lo que buscan las investigadoras para el tema en desarrollo.

Por otro lado, es importante definir y explicar el concepto de necesidades, para lo cual es importante citar a los siguientes autores:

En el caso de Pérez López (citado por Ferreiro y Alcázar 2012) las necesidades se dividen en 3, siendo las psico-corpóreas aquellas relacionadas al mundo sensible, lo externo a nosotros. Por otro lado, las necesidades cognoscitivas tienen que ver con el incremento del conocimiento operativo, la habilidad de controlar la realidad, poder hacer cosas y lograr lo que ambicionamos, y finalmente, las necesidades afectivas se vinculan a las relaciones placenteras con otras personas, convenciéndonos de que no somos invisibles para otras personas, nos toman en cuenta y nos quieren como personas.

Maslow (citado por Robbins y Jugde, 2013) manifiesta que las necesidades de cada ser humano se agrupan en 5 tipos: las necesidades fisiológicas son todas las relacionadas a aspectos corporales básicos (hambre, sed, ropa), las de seguridad incluyen los aspectos de cuidado y protección contra los perjuicios físicos y emocionales, las sociales incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad, las necesidades de estima se conforman por factores internos como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención. Por último, las necesidades de autorrealización: impulso para lograr convertirnos en lo que creemos capaces de ser (desarrollo personal y profesional).

Así mismo, M. Max-Neef, A. Elizalde y M. Hopenhayn (1986) establecen que la persona es un ser de múltiples necesidades que se interrelacionan e interactúan. Simultaneidad y

complementariedad son características que proponen los autores como parte de la dinámica del proceso de satisfacción de las necesidades.

Dentro de los conceptos propuestos por los diferentes autores se encuentran semejanzas, pues ellos clasifican las necesidades en varios tipos según algunos criterios.

Así mismo, se puede apreciar que cada autor presenta una característica diferente en sus conceptos, Pérez López las clasifica en tres grupos, donde cada uno es un paso más para el desarrollo y satisfacción de las personas, seguido Maslow ordena las necesidades en una jerarquía de cinco tipos, de orden superior e inferior y los autores M. Max-Neef, A. Elizalde y M. Hopenhayn (1986) afirman que el ser humano es un ser que cuenta con necesidades interdependientes y múltiples, lo cual quiere decir que se relacionan.

Las investigadoras, luego de analizar los conceptos, decidieron fijar posición con el autor Pérez López debido a que propone un concepto más concreto frente a los otros dos autores y con enfoque humanístico, algo fundamental para el progreso de la presente investigación.

- El proceso de comunicación: las características y tipos de comunicación en la organización y la manera de ejercer los mismos.

A fin de explicar de manera más amplia esta dimensión, se presenta la definición de los siguientes autores:

Sikula (1986) define la comunicación como una serie de pasos que permite transportar un conjunto de datos, su significado y entendimiento de un ser humano, lugar o cosa, a otra persona o cosa. El autor resalta que la comunicación no es un acontecimiento o suceso aislado; sino que es una serie de pasos que son dinámicos y evolutivos. Además, transmitir la información significa también recibirla y entenderla, de esa forma será considerada una verdadera comunicación; el último elemento que debe considerarse es la persona o máquina que codifica o descifra el mensaje.

Según Ferreiro y Alcázar (2012) comunicar es más que sólo distribuir información; al comunicarse intercambia conocimiento con otras personas y es por ello que se convierte en un proceso que tiene como fin lograr que otras personas obtengan conocimiento e información que ignoran, pero necesitan para actuar correcta y libremente. De esta manera, se considera la inteligencia de las personas como receptor inmediato del proceso de comunicación.

Para Pintado (2014) la comunicación es un proceso vital para los diversos procedimientos que implica la administración, ésta consiste en compartir un significado común y a través de ella conseguir resultados por medio de las personas que conforman la organización.

Dentro de los conceptos mencionados por los diferentes autores se puede apreciar similitud en cuanto a la definición de comunicación, pues se refieren a ésta como un proceso por el cual se intercambia información que implica no solo a la persona emisora de ésta sino, también a quien la recibe.

Es posible también apreciar que, los enfoques de cada autor son diferentes pues Sikula (1986) señala que este proceso incluye tanto entidades humanas como no humanas; es decir que deben considerarse en dicho proceso aquellos que codifican o descifran la información pueden ser seres animados o inanimados, Ferreiro y Alcázar (2012) afirman que quien recibe de inmediatamente la comunicación es la inteligencia del ser humano y finalmente, Pintado (2014) apunta el concepto al logro de resultados específicos.

Las investigadoras se identifican con los autores Ferreiro y Alcázar (2012) porque manejan el concepto de comunicación como el proceso de doble sentido, donde el destinatario inmediato es la inteligencia de las personas, elemento fundamental de la organización y quienes deben entender correctamente la misión de sus funciones para obtener de manera efectiva los objetivos planteados. Los autores manejan un concepto más completo y complejo pues sintetiza los aportes de los otros dos autores y a la vez muestra un enfoque humanista, característica importante que todo directivo debe tener y comprender para el buen gobierno de la organización. Continuando con lo dicho por Likert (citado por Brunet, 1987) respecto a las ocho dimensiones que miden la percepción del clima, se tiene lo siguiente:

- El proceso de influencia: Interacción entre el superior y subordinado para establecer los objetivos de la comunicación.

Para entender esta dimensión, se recomienda revisar los conceptos de comunicación citados anteriormente, así como la discusión que las investigadoras han propuesto sobre los mismos.

- Procesos de toma de decisiones: El manejo de información y reparto de funciones, forman parte del proceso de toma de decisiones.

Como complemento a esta explicación, se presenta la definición de participación:

Para Rodríguez (2005) la participación se entiende como la inclusión e integración durante el proceso de la toma de decisiones que se logra establecer con los colaboradores dentro de la empresa, que permiten cubrir o alcanzar necesidades superiores (de acuerdo con la escala piramidal de Maslow).

Para Pintado (2014), en la medida en que un trabajador realice actividades acordes a sus talentos y destrezas, mantenga una comunicación activa, clara y veraz, se involucrará en mayor grado con las actividades y disposiciones de la organización y, por tanto, podrá alcanzar niveles altos de desempeño para poner en práctica su creatividad y de esta manera mantener activa la participación dentro de la organización.

Seguido, Robbins y Judge (2013) mencionan que la participación permite a los colaboradores dar aportaciones a la organización y con ello incrementar el compromiso hacia ella. Los autores explican que, al integrar al colaborador en las decisiones de la empresa, los individuos se sentirán más motivados y comprometidos con la organización; por lo tanto, el nivel de productividad incrementará y sentirán mayor satisfacción respecto a sus puestos de trabajo.

Con relación a los estudios, se puede notar una semejanza entre los tres autores en cuanto se refieren a la participación como la actividad de involucrarse con la empresa en el proceso de toma de decisiones.

Del mismo modo, cada autor presenta un aporte diferente, para Rodríguez (2005) es cómo se involucran activamente los trabajadores de una organización y contribuyen en la adopción de decisiones después de haber satisfecho sus necesidades corporales básicas y las de seguridad, Pintado (2014) postula que participación es la medida en que el trabajador alcanza altos niveles de desempeño y pone en práctica su creatividad, finalmente Robbins y Judge (2013) señalan que la participación permite que el trabajador incremente su compromiso con la empresa y por tanto serán más productivos y se sentirán a gusto con su puesto laboral.

Las investigadoras se identifican con Robbins y Judge (2013) pues señalan que la participación permite un aumento en la responsabilidad de los colaboradores con la empresa, aumento de la productividad y mayor satisfacción en el puesto de trabajo. El concepto de estos autores se entiende mejor y abarca de manera completa lo que los investigadores buscan para su estudio, que el trabajador no sea visto como un recurso más, sino como parte activa de la organización.

- Procesos de información: Cómo se establecen objetivos o de directrices de una organización.

Para explicar esta dimensión, es importante conocer el significado de planificar, por lo cual se mencionará a los siguientes autores:

Arbaiza (2016) menciona que planificar significa organizar y establecer prioridades teniendo en cuenta las cualidades del entorno y los objetivos que se esperan obtener a futuro. Por lo tanto, planificar significa saber qué hacer y el procedimiento para lograrlo, definir las herramientas que se consideren necesarias, establecer plazos adecuados para lograr metas y evaluar los resultados conseguidos.

Por otro lado, Robbins, Stephen P. y Coulter (2014) explican que el proceso de planeación significa establecer las metas y objetivos de la empresa, plantear estrategias y eficientes y elaborar planes que permitan integrar y coordinar actividades de la organización. Afirman que la planificación tiene que ver tanto con los fines (el qué) como los medios (el cómo).

Finalmente, Segade (2007, pág. 32) considera que:

El planeamiento consiste en un proceso por el cual podemos determinar qué, cómo y cuándo haremos algo, y finalmente quién o quiénes deberán hacerlo. La primera pregunta (...) es el primer paso del planeamiento sin el cual ninguna organización puede si quiera comenzar a manifestarse. A través del planeamiento no solo establecemos las decisiones a tomar, sino también el modo en que estas afectarán el futuro de nuestra organización.

Como se puede apreciar, dentro de los conceptos mencionados por los diferentes autores, se encuentran semejanzas respecto a que el planeamiento implica establecer qué debe hacerse, cómo y cuándo.

Cada autor aporta diferentes ideas, para Arbaiza (2016) las características del entorno son importantes y deben tomarse en cuenta para lograr los objetivos en el largo plazo, mientras Robbins, Stephen P. y Coulter (2014) definen planeación como un elemento administrativo que abarca los objetivos y estrategia de la organización y Segade (2007) añade a las personas que se involucran en el planeamiento y afirma que este proceso afectará a la empresa.

Según lo manifestado durante la investigación, deciden fijar posición con el autor Arbaiza, debido a que muestra un concepto más completo y añade evaluación a la planificación, hecho importante para los fines del trabajo que se viene realizando.

- Procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las áreas de la organización.

Se considera necesario, para entender esta dimensión, definir el concepto de control.

Para Dupuy y Rolland (citado por Jara 2009) el proceso de control engloba recolección e implementación de información que hace posible supervisar y dominar el progreso de la organización en todos sus niveles.

Por su parte, Henry Fayol (citado por Segade 2007) comenta que la función del control se basa en verificar que una determinada situación marcha en base al método y principios adoptados, con el objetivo de identificar carencias y errores que pueden corregirse y prevenir que vuelvan a ocurrir.

Para finalizar la relación de conceptos sobre control, se tiene el informe COSO de 1992 publicado por el Committee of Sponsoring Organizations (citado en Jaime Eslava, 2013) donde se explica que el control se compone por los mecanismos, sistemas, procedimientos y normas, que tratan de asegurar una gestión eficiente, en un ambiente donde prima la participación e integración de todos los miembros que trabajan fuera y dentro de una empresa, hasta las entidades responsables del control externo empresarial.

En cuanto a los conceptos revisados, se ha encontrado que los autores comparten ideas similares en cuanto a control cuando se refieren a éste como proceso por el cual se puede controlar y evaluar el desempeño de la empresa en base a los objetivos planteados.

Así mismo, se encuentran aportes diferentes e importantes en cada concepto, para Rupey y Rolland (2009) el control también servirá para dominar el progreso de la empresa en todos sus niveles, mientras Fayol (2007) señala que se busca identificar errores en el proceso a fin de corregirlos y evitar que se vuelvan a cometer; por último, el informe COSO de 1992 señala que el control, basado en un clima de participación e integración, permite mantener el patrimonio de la organización.

Para concluir, las participantes decidieron adoptar el concepto de Rupey y Rolland (2009) debido a que logran sintetizar y explicar claramente el significado, así mismo, se aproximan a los propósitos de la investigación al añadir en el concepto que es un proceso por el cual se dominará la evolución de la organización.

- Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: involucra el proceso de planificación y la formación pertinente.

Se recomienda repasar, para comprender esta dimensión, el concepto de planificación antes citado por varios autores, y puesto en discusión por los estudiosos de la presente investigación.

A su vez, Litwin y Stringer (citado por Brunet, 1987) miden, a través de su cuestionario, la percepción de los empleados en función de seis dimensiones. La estructura, abarca la percepción que tiene el colaborador en base a las obligaciones, reglas y políticas de la organización. La dimensión de responsabilidad individual que implica el sentimiento de autonomía. Por otro lado, se encuentra la dimensión remunerativa, que no es otra que la percepción que maneja el colaborador en cuanto al balance de su remuneración frente a sus funciones. Otra medida que utiliza el autor es el riesgo y toma de decisiones, mediante la cual el empleado evalúa el nivel de reto y riesgo que implica una situación de trabajo. El apoyo es otra de las dimensiones que buscan utilizar para medir el clima organizacional y hace referencia a los sentimientos de apoyo y amistad que logra experimentar el trabajador dentro de empresa. Por último, la tolerancia al conflicto, es la dimensión que sirve para medir la confianza que un empleado tiene para asimilar sin riesgos las divergencias de opiniones.

Por otra parte, Brunet (1987, pág. 51) menciona que, sin importar el cuestionario utilizado, las dimensiones que se deben evaluar son cuatro:

- Autonomía individual: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para el mismo un cierto poder de decisión.

- Grado de estructura que impone el puesto: Esta dimensión mide el grado al que los objetivos y métodos del trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

- Tipo de recompensa: Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y la posibilidad de promoción.

- Consideración, agradecimiento y apoyo: Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

A fin de dar una mejor explicación, se expone la definición de reconocimiento bajo el enfoque de diversos autores:

Para Maxwell (2005) el reconocimiento se establece cuando el empleador o jefe ofrece una recompensa a los resultados obtenidos por sus subordinados, no sólo se les está motivando a cumplir correctamente con sus funciones, sino también que trabajen más duro y que se sientan mejor respecto al trabajo que llevan a cabo.

A su vez, Ferreiro y Alcázar (2016, págs. 106-108) señalan que:

Si un trabajador muestra disposición por hacer encargos especiales, para trabajar horas extras, para hacer voluntariados, hay que reconocerlo. Aparte de reconocer el rendimiento, que es un elemento esencial para contratar a alguien, se pueden reconocer otros valores y, con eso, dar señales.

Según, Calvo (2012) los seres humanos buscamos reconocimiento, ya sea a través de elogios o felicitaciones, algo que nos indique que estamos haciendo bien las cosas, por más simples que sean. El líder debe tenerlo en cuenta y aplicarlo con sus colaboradores, con la finalidad de hacerlos sentir valiosos y hacerles entender que son importantes para él. Lograr una sólida cultura de elogio y premio debe ser un objetivo a contemplarse en las empresas. Cuando esta cultura está claramente definida, todos los colaboradores saben que serán reconocidos en algún momento, ya sea por dar valor agregado a la empresa, manteniendo iniciativa, con ideas innovadoras o mejorando un proceso, dentro o fuera de la compañía.

En la investigación existe coincidencia entre los conceptos en cuanto a la importancia de practicar el reconocimiento en las organizaciones, destacando la necesidad del trabajador de sentirse valorado por su trabajo y, a través de ello, lograr mayor motivación en la organización.

Por otra parte, los enfoques presentan algunas diferencias porque Calvo (2012) alude al ego y elogio, Ferreiro y Alcázar (2016) señalan que se pueden reconocer otros valores del trabajador además del rendimiento y finalmente Maxwell (2005) afirma que el reconocimiento es necesario para lograr la motivación del trabajador por obtener mejores resultados en beneficio de la organización.

Las investigadoras se sienten identificadas con los autores Ferreiro y Alcázar (2012) en su definición de reconocimiento pues ofrece un enfoque más amplio y completo, no limitándolo solo a los resultados obtenidos, sino también a la disposición que tengan los colaboradores para realizar diferentes actividades, su rendimiento y otros valores.

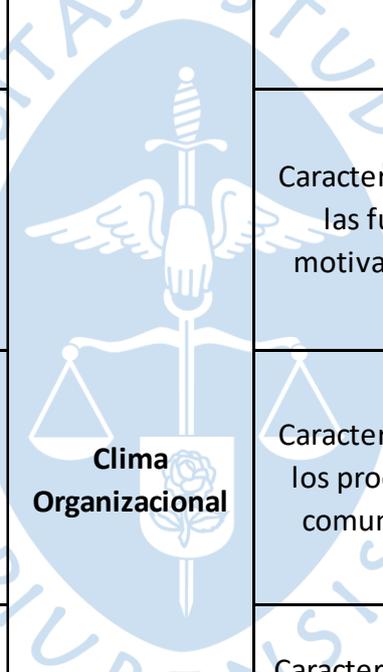
Acerca de los estudios previos, se puede encontrar similitud en cuanto a las dimensiones que estudia cada autor, los tres coinciden toma de decisiones, la estructura, método de mando y el apoyo o influencia.

De igual manera, cada autor presenta un aporte distinto, tal es el caso de Likert (citado por Brunet, 1987, págs. 45-46) que incluye las dimensiones de características en los procesos de información y en los procesos de control, Litwin y Stringer (citado por Brunet, 1987) agregan la remuneración y la tolerancia al conflicto y Brunet considera una síntesis de las dimensiones propuestas por los autores previamente estudiados.

Las investigadoras se identifican con Likert, pues propone evaluar el clima organizacional a través de dimensiones más completas respecto de los otros autores propuestos anteriormente, aunque el aporte de Litwin y Stringer, quienes agregan la remuneración, también es una dimensión importante que se considera dentro de la evaluación. Ambas propuestas se consideran significativas para el estudio en cuestión.

Tabla 2

Operacionalización de variable

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADOR |
|--|--|---|--|
| Describir los métodos de mando en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura. |  Clima Organizacional | Métodos de mando | <ul style="list-style-type: none"> • Influencia en el trabajador. |
| Analizar las características de las fuerzas motivacionales en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura. | | Características de las fuerzas motivacionales | <ul style="list-style-type: none"> • Impulso orientado a objetivos. |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño eficiente. |
| Describir las características del proceso de comunicación en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura. | | Características de los procesos de comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Transmisión de información. |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Interacción entre trabajadores. |
| Describir las características del proceso de toma de decisiones en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura. | | Características del proceso de toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> • Participación en el proceso decisonal. |
| Determinar las características del proceso de influencia en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura. | Características del proceso de influencia | <ul style="list-style-type: none"> • Interacción superior/subordinado para establecer objetivos de comunicación. | |

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADOR |
|--|-----------------------------|--|---|
| Describir las características del proceso de control en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura. | Clima Organizacional | Características del proceso control. | <ul style="list-style-type: none"> Ejercicio y distribución del control entre áreas funcionales. |
| Analizar las características del proceso de información en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura. | | Características del proceso de información. | <ul style="list-style-type: none"> Forma en la que se establece la fijación de objetivos. |
| Determinar los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura. | | Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento | <ul style="list-style-type: none"> Formación deseada. |

Nota. Elaboración propia (2018)

Capítulo 3. Metodología de la investigación

3.1. Tipo de investigación

La investigación responde a un estilo descriptivo que Tresierra (2010) explica como aquel proceso fundamental exploratorio en el que el o los investigadores reconocen y detallan el contexto en el que ocurren los hechos, tal cual suceden en la realidad.

Por otro lado, Arias (2006) define la investigación como la caracterización de un hecho, fenómeno, sujeto o conjunto, para implantar su composición o comportamiento. Los resultados de esta clase de averiguación se encuentran en un grado intermedio referente a la profundidad de los conocimientos que menciona.

Por lo tanto, la presente investigación es de tipo descriptiva porque permite describir las características necesarias para el proceso de la investigación.

También, el presente trabajo corresponde a una investigación de campo que según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011) es el estudio sistemático de inconvenientes en la verdad, destinados a describirlos, interpretarlos, comprender su naturaleza y componentes constituyentes, describir sus razones y efectos, o adivinar su ocurrencia, realizando uso de procedimientos peculiares de cualquiera de los paradigmas o enfoques de indagación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la verdad; en este sentido hablamos de averiguaciones desde datos originales o primarios.

Por otro lado, Ramírez (citado en Palella y Martins, 2006) define estudio de campo como aquel proceso en el cual la recolección de datos se hace directamente en el lugar donde ocurren los hechos, sin ninguna alteración pues afectaría la naturalidad de los eventos. Evalúa los hechos sociales en su naturaleza.

Con lo ya mencionado, se puede apreciar que la investigación responde igualmente a una investigación de campo, porque la misma se aplicó en la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, para extraer datos y analizarlos respecto al Clima Organizacional.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, definido por Palella y Martins (2006) como aquel que se realiza sin manipular en forma voluntaria ni una variable. El investigador no reemplaza intencionalmente las cambiantes independientes. En esta clase de averiguación, se aprecian los hechos tal y como se muestran en su entorno real y en un periodo definido o no, para después ser analizados. Por consiguiente, en este modelo de investigación no se manipulan las variables ni se interviene en para modificarlas.

A su vez, Para Kerlinger y Lee (2008) la investigación no empírica es experimental y sistemática, en este caso el investigador no lleva control directo sobre las variables independientes, puesto que sus expresiones ya han sucedido o son inherentemente no manipulables. Se realizan deducciones sobre

las interacciones en medio de las variables, sin participación directa, de la alteración concomitante de las variables libre y dependiente.

De esta manera, el diseño de la investigación es no experimental porque no se está alterando la realidad, es decir, se está estudiando en su estado natural.

Asimismo, la investigación es de tipo transversal donde Palella y Martins explican que (2006) este modelo de investigación busca recopilar información en un momento y tiempo único, y su objetivo es detallar las variables y estudiar su incidencia e interacción en un determinado momento, sin alterarlos.

Igualmente, Tresierra (2010) explica que, en este modelo de estudio, el investigador ejecuta las observaciones en un solo momento, pero en varias muestras, con diferentes edades.

La investigación es de tipo transversal porque se enfoca en analizar el nivel de una variable a distintos grupos de sujetos que tienen edades diferentes y dentro de un determinado tiempo.

3.3. Población

Tresierra (2010) se define la población como el grupo de recursos asociados entre sí, que poseen una o más propiedades, atributos o características en común, las cuales necesitan ser precisadas en el espacio y tiempo para que la definición resulte inequívoca.

Por otro lado, Arias (2006) nos habla de población objetivo, como el conjunto de elementos con características finitas o infinitas en común, que se mantendrán a lo largo de las conclusiones.

La población es un elemento de vital importancia para el desarrollo de la investigación pues, es el grupo de elementos, que puede ser finito o infinito, al cual se le aplicará el instrumento de evaluación de Clima Organizacional. La población de estudio es el total de trabajadores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, que en total son 26 trabajadores, conformados de la siguiente manera:

Tabla 3

Distribución de la población

| | |
|---------------------------|-----------|
| Administración | 03 |
| Gestión de talento humano | 02 |
| Mejora continua | 01 |
| Operaciones | 05 |
| Mantenimiento | 01 |
| Auxiliares | 10 |
| Conductores | 04 |
| Total | 26 |

Nota. Elaboración propia (2017)

En la figura 3, la población es accesible para las investigadoras, por lo que se aplicará censo poblacional, explicando Arias (2006) que el censo busca recolectar información sobre la totalidad de la población. Por ejemplo, se puede aplicar el método de censo cuando se quiere la información de un país entero, una zona, o al total de miembros de una organización.

Adicionalmente, para Hernández, Fernández y Baptista (2010) agregan que el censo hace referencia a la inclusión de todos los casos que formen parte de la población (personas, animales, plantas, objetos) y así evitar la omisión de información.

3.4. Técnica de Observación

La técnica que se utilizará es la observación a través de encuesta, por lo que es necesario definir ambos conceptos.

Según Palella y Martins (2006) la observación es una técnica clásica que se ocupa de estar a la expectativa frente al fenómeno o hecho, del cual se toma y registra información para un estudio posterior; en ella se apoya el investigador para lograr la más grande proporción de datos.

Mientras que para Tresierra (2010) la observación es el proceso que implica seleccionar, observar y registrar de manera válida y confiable los acontecimientos, conductas y ambientes que son significantes para el problema que expone.

Para ambos autores la observación es una técnica basada en observar y registrar un determinado comportamiento que servirá de apoyo al investigador para el estudio del problema que se plantea.

Siguiendo el orden de ideas, la encuesta, según Palella y Martins (2006) es la técnica que permite conseguir datos de diferentes personas, utilizando un cuestionario escrito, entregado a cada participante y resuelto de forma anónima. Es una forma más económica que la entrevista y puede aplicarse a diferentes y más amplios sectores de la población.

Por otro lado, Tresierra se refiere a la encuesta como la técnica que busca recopilar datos sobre hechos y aspectos muy concretos, a través de una interacción que puede darse de manera directa o indirecta entre el investigador y el sujeto encuestado. (2010)

Los autores anteriormente presentados coinciden en que la técnica de la encuesta ayuda a recoger datos y hechos específicos de un grupo de personas de interés.

La técnica de observación mediante encuesta permitirá, de manera económica y sencilla, realizar un listado de preguntas necesarias para el estudio de la variable antes mencionada.

3.4.1. Instrumento

De acuerdo con Palella y Martins (2006), dentro de una investigación, el cuestionario es un instrumento que pertenece a la encuesta. Es sencillo de aplicar, es conocido y ayuda a obtener resultados directos. Por esta razón, la estructura del contenido, debe ser simple de desarrollar. Las

preguntas deben estar expresadas de forma clara y breve; puede contener preguntas cerradas, abiertas o semiabiertas, buscando que la respuesta no sea ambigua.

Del mismo modo, Tresierra (2010) define el cuestionario como el conjunto de interrogantes que se utilizan para conseguir datos sobre un tema afín.

Uno de los elementos más importantes e indispensable en todo el análisis del Clima Organizacional para la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura es el instrumento del cuestionario, porque a partir de él será posible la compilación de datos necesarios para el análisis de la variable en estudio.

Dentro de esta investigación se empleará un cuestionario elaborado por las autoras de la investigación, el cual está conformado por 25 ítems, 14 de escala tipo forzada y 11 dicotómicas.

3.4.2. Validez y confiabilidad

Para Palella y Martins (2006) definen validez como la ausencia de sesgos, representa la correlación entre lo que se evalúa y lo que realmente se quiere evaluar. Mientras que, para Chávez (2007) la validez se trata de la eficacia con la que cuenta un instrumento para evaluar un tema en específico.

En cuanto a la definición de validez, los autores Palella y Martins (2006) y Chávez (2007) coinciden en que es un aspecto que permitirá a la encuesta obtener resultados específicos de lo que se espera medir.

La validez de un cuestionario es primordial, pues permite eliminar la posibilidad de hacer preguntas que no son necesarias y con ello evaluar lo que realmente se quiere.

El cuestionario fue verificado por dos expertos de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la universidad de Piura

De acuerdo con Chávez (2007) la confiabilidad es trata del nivel con que se logran resultados semejantes en distintas aplicaciones.

Por su parte Palella y Martins (2006) definen la confiabilidad como la falta de error aleatorio en una herramienta de recopilación de información. Simboliza el nivel en que las mediciones carecen de desviaciones originadas por errores causales.

Los autores mencionados en los párrafos anteriores concuerdan en la definición de confiabilidad como aquella que permite obtener resultados sin presencia de error causal, resultados similares en todas sus aplicaciones.

Asimismo, la confiabilidad es otro importante factor para el buen manejo y estudio de los resultados en esta investigación. Para lo cual se ha utilizado la siguiente formula de confiabilidad:

$$rtt = \frac{k}{k-1} \left[\frac{1 - \sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde:

rtt = es el coeficiente confiabilidad Alpha Cronbach

k= es el número de ítems

$\sum Si^2$ = Sumatoria de la Varianza de los puntajes de cada ítem

St^2 = Varianza de los puntajes totales

Para conseguir la confiabilidad, se aplicó el estudio piloto (VER ANEXO 2) el jueves 19 de abril de 2018 a 10 personas de la empresa San Miguel Servicios Logísticos, sede Paita. Del cual se consiguió un índice de confiabilidad de 0.752 (alfa de Cronbach) que, de acuerdo con el baremo de Ruiz, figura 4, tiene grado de confiabilidad calificado como Alto.

Tabla 4

Baremo de Ruiz

| Rangos | Magnitud |
|-------------|----------|
| 0.81 a 1.00 | Muy alta |
| 0.61 a 0.80 | Alta |
| 0.40 a 0.60 | Moderada |
| 0.21 a 0.39 | Baja |
| 0.01 a 0.20 | Muy Baja |

Nota. Ruiz (citado por Blanco y Alvarado, 2005, p. 543)

El coeficiente alfa fue descrito en 1951 por Lee J. Cronbach, (citado en Celina Oviedo & Campo Arias, 2005) es un índice utilizado para medir la fiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, o sea, para medir el tamaño en que los ítems de un instrumento permaneces correlacionados. En otros términos, el alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que son parte del instrumento.

3.5. Técnica de investigación

El programa que se ha usado para la obtención de los resultados ha sido el SPSS, debido a que es un software estadístico apropiado para los propósitos estadísticos de la investigación. Se mostrarán tablas de entrada doble, en cuyo eje horizontal se ubican los encuestados y en el vertical los ítems del instrumento.



Capítulo 4. Resultados de la investigación

En este capítulo, se mostrarán los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura. Se presentará según indicador y se realizará un análisis estadístico de las respuestas obtenidas, así como una discusión de éstos.

4.1. Análisis y discusión de resultados

Variable: Clima Organizacional.

Dimensión: Método de mando.

Indicador: Influencia en el trabajador a través del liderazgo.

Tabla 5

Influencia

| Alternativas | Impacto en funciones | | Impacto en el desarrollo | | Retroalimentación | |
|--------------|----------------------|-------------|--------------------------|-------------|-------------------|-------------|
| | fa | % | fa | % | fa | % |
| Siempre | 12 | 46.2% | 14 | 53.8% | 10 | 38.5% |
| Casi siempre | 10 | 38.5% | 8 | 30.8% | 11 | 42.3% |
| Casi nunca | 3 | 11.5% | 3 | 11.5% | 5 | 19.2% |
| Nunca | 1 | 3.8% | 1 | 3.8% | 0 | 0% |
| Total | 26 | 100% | 26 | 100% | 26 | 100% |

Nota. Elaboración propia (2018)

La tabla 5, en cuanto al impacto en funciones, se puede apreciar que el 46.2% de los encuestados contestó siempre, un 38.5% opinó casi siempre, el 11.5% casi nunca y el 3.8% nunca. Por otro lado, respecto al impacto en el desarrollo, se observa que el 53.8% opinó siempre, un 30.8% casi siempre, el 11.5% afirmó casi nunca y el 3.8% nunca. Finalmente, en cuanto a retroalimentación, se muestra que el 42.3% de los encuestados optó por la opción casi siempre, el 38.5% siempre y el 19.2% contestó casi nunca.

Con lo obtenido, en lo que respecta a método de mando, se encontró que la influencia en el trabajador a través del liderazgo muestra un fuerte impacto en sus funciones y en el desarrollo de las mismas, a la vez se aprecia un alto nivel de retroalimentación que reciben los colaboradores por parte de sus jefes o superiores, presentándose en la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, que la influencia en el trabajador a través del liderazgo es fuerte, tal como manifiestan Ferreiro y Alcázar (2001) es una habilidad que permite acrecentar la unidad y busca orientar a las personas a actuar por motivos trascendentes.

Como consecuencia de lo antes expuesto, se consideran que la influencia al través del liderazgo mostrada por la empresa es la adecuada, dado que se observa una respuesta positiva por parte de los trabajadores de Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, cuando se ha evaluado el método de mando. Tal como se puede apreciar los colaboradores manifiestan que es alto el impacto que producen sus jefes o supervisores sobre el desempeño de las actividades encomendadas y además de ello, reciben retroalimentación, que como se sabe es fundamental para la evaluación y evolución del trabajador, de esta manera se concuerda con lo definido por Ferreiro y Alcázar (2001) al mencionar que un directivo se considera líder si logra obtener unidad, confianza entre los trabajadores y logra que éstos se identifiquen con la organización, a la vez que consigue eficacia y atraktividad.

Dimensión: Características de las fuerzas motivacionales.

Indicador: Procedimientos para motivar.

Tabla 6

Motivación

| Alternativas | En el desempeño | | Reconocimiento | | Condiciones físicas | |
|--------------|-----------------|-------------|----------------|-------------|---------------------|-------------|
| | fa | % | fa | % | fa | % |
| Siempre | 13 | 50% | 10 | 38.5% | 5 | 19.2% |
| Casi siempre | 8 | 30.8% | 12 | 46.2% | 11 | 42.3% |
| Casi nunca | 5 | 19.2% | 4 | 15.4% | 9 | 34.6% |
| Nunca | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 3.8% |
| Total | 26 | 100% | 26 | 100% | 26 | 100% |

Nota. Elaboración propia (2018)

En la tabla 6, en cuanto a desempeño, se aprecia que el 50% manifestó que siempre se siente motivado por su jefe a realizar sus funciones laborales, un 30.8% opinó casi siempre y el 19.2% casi nunca. Además, en reconocimiento se muestra que el 46.2% de encuestados considera que casi siempre su superior reconoce sus logros, un 38.5% afirma que siempre, mientras el 15.4% contestó casi nunca. Por último, respecto a las condiciones físicas se muestra que el 42.3% afirmó que casi siempre éstas son adecuadas, un 34.6% contestó la opción casi nunca, el 19.2% opinó siempre y el 3.8% restante eligió nunca.

Con lo expuesto en la tabla 6, en lo competente a características de las fuerzas motivacionales, se encontró que la motivación para el desempeño de funciones muestra un alto impacto, debido al favorable nivel de reconocimiento que los trabajadores reciben. Por otro lado, las condiciones físicas del lugar de trabajo se muestran como adecuadas y a la vez abiertas a mejoras, de esta manera se concluye para la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, que las características de los procedimientos para motivar se presenta como un factor importante para la organización, tal como

indica Chiavenato (2009) la motivación va de la mano con las cualidades, personalidad, percepción, el aprendizaje y resulta uno de los elementos fundamentales para entender el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa.

Según lo manifestado, las investigadoras opinan que los procedimientos para motivar al personal de la empresa son, en gran medida, los adecuados, pues, si bien cumplen satisfactoriamente con la motivación en el desempeño de funciones y el reconocimiento de logros del trabajador, existe un pequeño grupo de ellos que no sienten que las condiciones físicas sean las adecuadas, por ello, en el párrafo anterior se dice que este aspecto está abierto a mejoras. Sin embargo, el desempeño de la empresa en lo que respecta a motivación concuerda con lo que propone Chiavenato (2009) cuando menciona que es uno de los elementos fundamentales para entender el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa

Indicador: Procedimientos para responder a sus necesidades.

Tabla 7

Necesidades

| Alternativas | Económicas | | Aprendizaje | |
|--------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| | fa | % | fa | % |
| Sí | 19 | 71.3% | 22 | 84.6% |
| No | 7 | 26.9% | 4 | 15.4% |
| Total | 26 | 100% | 26 | 100% |

Nota. Elaboración propia (2018)

En la tabla 7, respecto a la satisfacción de necesidades económicas, el 71.3% de los encuestados considera que el trabajo que realiza si las satisface y el 26.9% restante manifiesta lo contrario. Así mismo, en cuanto a necesidades de aprendizaje, el 84.6% de los encuestados contestó que si logra satisfacerlas y el 15.4% restante opinó que no.

Como se ha podido demostrar en la tabla 7, en lo que respecta a las características de las fuerzas motivacionales, se encontró en este indicador, que existe alto impacto en los colaboradores en cuanto a la satisfacción de necesidades tanto económicas como de aprendizaje, las cuales son suministradas por el jefe o supervisor, presentándose en la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, que los procedimientos para responder a sus necesidades son los adecuados, tal como lo propone Pérez López (citado por Ferreiro y Alcázar, 2012) las necesidades se dividen en 3, siendo las psico-corpóreas aquellas relacionadas al mundo sensible, lo externo a nosotros. Por otro lado, las necesidades cognoscitivas tienen que ver con el incremento del conocimiento operativo, la habilidad de controlar la realidad, poder hacer cosas y lograr lo que ambicionamos, y finalmente, las necesidades

afectivas se vinculan a las relaciones placenteras con otras personas, convenciéndonos de que no somos invisibles para otras personas, nos toman en cuenta y nos quieren como personas.

Con lo expuesto anteriormente, las investigadoras manifiestan que el modo de proceder de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, es adecuado pues concuerda con lo manifestado por Pérez López (2012), quien clasifica las necesidades en 3 tipos, de los cuales dos son relevantes para este caso, pues son los que la empresa en estudio permite satisfacer a sus trabajadores, haciendo referencia así a las necesidades psico-corpóreas y cognoscitivas. Sin embargo, no es conveniente pensar que la situación es perfecta, pues hay un pequeño número que manifiesta no satisfacer sus necesidades económicas o de aprendizaje, aquí es donde la empresa deberá enfocarse y mejorar.

Tabla 8

Necesidades – parte 2

| Alternativas | Objetivos planteados | |
|--------------|----------------------|-------------|
| | fa | % |
| Siempre | 8 | 30.8% |
| Casi siempre | 12 | 46.2% |
| Casi nunca | 5 | 19.2% |
| Nunca | 1 | 3.8% |
| Total | 26 | 100% |

Nota. Elaboración propia (2018)

En la tabla 8, se muestra que el 46.2% de la población encuestada considera que casi siempre los objetivos planteados se cumplen de manera eficiente, el 30.8% contestó siempre, un 19.2% marcó la opción casi nunca y el 3.8% manifestó que nunca.

Con los resultados expuestos, en lo respectivo a características de las fuerzas motivacionales, se pudo encontrar que el cumplimiento de objetivos planteados es alto, presentándose para Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, que el procedimiento para responder a las necesidades es adecuado, tal como manifiesta Pérez López (citado por Ferreiro y Alcázar, 2012) las necesidades cognoscitivas tienen que ver con el incremento del conocimiento operativo, la habilidad de controlar la realidad, poder hacer cosas y lograr lo que ambicionamos.

Para las autoras de la presente investigación, ocurre así porque, como se ha podido observar anteriormente, las necesidades económicas y de aprendizaje, definidas por Pérez López como psico-corpóreas, se satisfacen adecuadamente en la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, por ello los trabajadores podrían mostrar agradecimiento a través del buen desempeño de sus funciones, lo cual se manifiesta en el cumplimiento eficiente de los objetivos planteados.

Concordando, nuevamente, con lo definido por Pérez López en cuanto a necesidades cognoscitivas, las cuales tienen como uno de sus objetivos incrementar el conocimiento operativo.

Dimensión: Características de los procesos de comunicación.

Indicador: Transmisión de información.

Tabla 9

Transmisión de Información

| Alternativas | Importancia de la comunicación | | Comunicación oportuna de objetivos | |
|--------------|--------------------------------|-------------|------------------------------------|-------------|
| | fa | % | fa | % |
| Siempre | 23 | 88.5% | 12 | 46.2% |
| Casi siempre | 3 | 11.5% | 7 | 26.9% |
| Casi nunca | 0 | 0% | 7 | 26.9% |
| Nunca | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Total | 26 | 100% | 26 | 100% |

Nota. Elaboración propia (2018)

En la tabla 9, en lo concerniente a la importancia de la comunicación, se observa que para el 88.5% de encuestados siempre es importante y el 11.5% opina casi siempre. De la misma forma, en cuanto a la comunicación de objetivos, el 46.2% de los trabajadores manifestó que ésta siempre se realiza adecuadamente y el 26.9% contestó las opciones casi siempre y casi nunca.

Con respecto a los resultados obtenidos, en características de los procesos de comunicación, se halló que es un factor importante y la manifestación oportuna de los objetivos se realiza constantemente, mostrándose en la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, que la transmisión de información es la apropiada, tal como lo afirman Ferreiro y Alcázar (2012) comunicar es más que sólo distribuir información; al comunicarse intercambia conocimiento con otras personas y es por ello que se convierte en un proceso cuyo objetivo es que las demás personas obtengan conocimiento e información que ignoran, pero necesitan para actuar bien y libremente. De esta manera, se considera la inteligencia de las personas como destinatario inmediato de la comunicación.

Sobre lo expuesto, las investigadoras opinan que la manera en la cual la empresa maneja los procesos de comunicación es apropiada, pues, los trabajadores la consideran como factor importante y los superiores logran comunicar oportunamente los objetivos o cambios a realizar, aunque puede mejorarse y así lograr que el total de colaboradores pueda sentir que la información se transmite en el momento preciso. De esta manera, el actuar de Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, calza con el enfoque humanístico adoptado por las investigadoras, quienes eligieron el concepto de Ferreiro y Alcázar, donde se resalta que este proceso va más allá del mero hecho de dialogar, se busca brindar

conocimientos nuevos a las demás personas, dando oportunidad al colaborador de desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

Indicador: Interacción entre trabajadores.

Tabla 10

Interacción entre trabajadores - parte 1

| Alternativas | Información de objetivos | |
|--------------|--------------------------|-------------|
| | fa | % |
| Sí | 19 | 73.1% |
| No | 7 | 26.9% |
| Total | 26 | 100% |

Nota. Elaboración propia (2018)

En la tabla 10, respecto a información de objetivos, el 73.1% manifiesta que al ingresar a su centro de trabajo si le comunicaron, mientras el 26.9% contestó lo contrario.

Así, en lo respectivo a las características de los procesos de comunicación, se encontró en interacción entre trabajadores, que la comunicación de objetivos y normas al ingresar a la empresa si se realizó con la gran mayoría de trabajadores, presentándose para Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, que la interacción entre trabajadores se da adecuadamente en la empresa, tal como manifiestan Ferreiro y Alcázar (2012) comunicar es un proceso de doble sentido en el cual se busca dotar de nuevos conocimientos a las demás personas.

En opinión de las participantes de la presente investigación, si bien la mayoría de los trabajadores, 73.1% para ser exactos, afirma que se informa oportunamente de los objetivos y normas de la empresa, sería conveniente que Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, revise el procedimiento de inducción y evalúe si está siendo aplicado correctamente para que ninguno de sus colaboradores se quede sin recibir y conocer los objetivos y normas de empresa, pues esto podría afectar el desempeño correcto de las tareas, ya que como manifiestan Ferreiro y Alcázar (2012), el proceso de comunicar tiene como fin que otras personas obtengan conocimiento e información que ignoran, pero necesitan para actuar correcta y libremente.

Indicador: Interacción entre trabajadores

Tabla 11*Interacción entre trabajadores – parte2*

| Alternativas | Comunicación constante | |
|--------------|------------------------|-------------|
| | fa | % |
| Siempre | 13 | 50% |
| Casi siempre | 10 | 38.5% |
| Casi nunca | 3 | 11.5% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 26 | 100% |

Nota. Elaboración propia (2018)

En la tabla 11, se puede apreciar que el 50% de encuestados afirma que siempre existe comunicación constante entre los trabajadores, el 38.5% contestó la opción casi siempre y el 11.5% opina que casi nunca.

De los resultados expuestos, en lo respectivo a características de los procesos de comunicación, se halló en interacción entre trabajadores, que existe un alto grado de comunicación entre ellos, presentándose así para Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, que la interacción entre los trabajadores de la mencionada organización es una actividad que se realiza adecuadamente, así como lo muestran Ferreiro y Alcázar (2012) comunicar es más que sólo distribuir información; al comunicarse intercambia conocimiento con otras personas y es por ello que se convierte en un proceso cuyo objetivo es que las demás personas obtengan conocimiento e información que ignoran, pero necesitan para actuar bien y libremente. De esta manera, se considera la inteligencia de las personas como destinatario inmediato de la comunicación

Según lo mencionado anteriormente, la gran mayoría de trabajadores de la empresa en estudio, considera que existe constante comunicación entre ellos, aunque hay un porcentaje pequeño, el 11.5%, que considera que casi nunca se da la comunicación entre trabajadores, se cree conveniente evaluar los procesos de comunicación existentes en Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, para poder encontrar la falla que produce la reducción de comunicación en ese pequeño número de trabajadores. Esto es importante porque, como lo exponen Ferreiro y Alcázar (2012) se necesita más de una persona para que exista comunicación, por lo cual las investigadoras creen que pueda existir una pequeña deficiencia en emisión y recepción de mensajes entre los trabajadores, para lo cual se resalta la evaluación antes mencionada sobre los procesos de comunicación de la empresa en análisis, dado que la comunicación es clave para el buen ejercicio de la empresa.

Dimensión: Características del proceso de toma de decisiones.

Indicador: Manejo de información en la que se basan las decisiones.

Tabla 12*Manejo de Información*

| Alternativas | Información oportuna de cambios | | Recepción de información necesaria | |
|--------------|---------------------------------|-------------|------------------------------------|-------------|
| | fa | % | fa | % |
| Siempre | 12 | 46.2% | 13 | 50% |
| Casi siempre | 6 | 23.1% | 11 | 42.3% |
| Casi nunca | 8 | 30.8% | 2 | 7.7% |
| Nunca | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Total | 26 | 100% | 26 | 100% |

Nota. Elaboración propia (2018)

En la tabla 12, en cuanto a información oportuna de cambios, se observa que el 46.2% de los encuestados contestó la opción siempre, el 30.8% manifestó casi nunca y el 23.1% contestó siempre. Por otra parte, respecto a recepción de información necesaria, el 50% afirma que siempre la recibe de su jefe para la realización de sus actividades, el 42.3% casi siempre y el 7.7% asegura que casi nunca.

Según los resultados, en lo respectivo a características del proceso de toma de decisiones, se encontró en el manejo de información en la que se basan las decisiones, que la información respecto a cambios dentro del área de trabajo es la adecuada y la información necesaria se suministra correctamente, con lo cual se presenta en la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, que el manejo de información en la que se fundan las decisiones es adecuado, tal como lo manifiesta Robbins y Judge (2013) la participación permite a los colaboradores dar aportaciones a la organización y con ello incrementar el compromiso hacia ella. Los autores explican que, al integrar al colaborador en las decisiones de la empresa, los individuos se sentirán más motivados y comprometidos con la organización; por lo tanto, el nivel de productividad incrementará y sentirán mayor satisfacción respecto a sus puestos de trabajo.

Con ello, las investigadoras consideran que el proceso de toma de decisiones es adecuado, pero se aprecia que podría mejorar en cuanto al manejo de información en la que las decisiones se basan, pues un número pequeño de trabajadores (8) manifestó que casi nunca se le informan de los cambios a realizar en su área, si bien es cierto no toda la información es competente para cada uno de ellos, Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, debe procurar y asegurarse de que los cambios sean oportunamente comunicados y de esta manera las actividades de la empresa no se vean afectadas.

Por otro lado, se observa que casi el total de trabajadores, salvo dos que contestaron casi nunca, considera recibir información necesaria para cumplir con sus funciones, pues como lo

manifiestan Robbins y Judge (2013) al integrar al colaborador en las decisiones de la empresa, se sentirán más motivados, comprometidos y su nivel de productividad incrementará.

Indicador: Reparto de funciones.

Tabla 13

Reparto de Funciones

| Alternativas | Tareas adecuadas | | Actividades ayudan al cumplimiento de objetivos | |
|--------------|------------------|-------------|---|-------------|
| | fa | % | fa | % |
| Siempre | 10 | 38.5% | 16 | 61.5% |
| Casi siempre | 15 | 57.7% | 10 | 38.5% |
| Casi nunca | 1 | 3.8% | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Total | 26 | 100% | 26 | 100% |

Nota. Elaboración propia (2018)

En esta tabla 13, en cuanto a tareas adecuada, el 57.7% de la población encuestada considera que casi siempre se le asignan funciones correspondientes para su puesto, un 38.5% manifiesta que siempre y el 3.8% casi nunca. Por otro lado, en actividades que ayudan al cumplimiento de objetivo, se puede observar que el 61.5% de los trabajadores opina que siempre y el 38.5% casi siempre.

Con lo expuesto, respecto a las características del proceso de toma de decisiones, en lo que respecta al reparto de funciones, la empresa muestra una adecuada asignación de tareas, la cual se ve reflejada en el impacto que estas tareas tienen sobre el cumplimiento de objetivo, mostrándose para la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, que el reparto de funciones se ha realizado correctamente, como lo proponen Robbins y Judge (2013) la participación permite a los colaboradores dar aportaciones a la organización y con ello incrementar el compromiso hacia ella

Según lo expuesto, las investigadoras consideran que el reparto de funciones que la empresa ha realizado es apropiado, pero se encuentra abierto a mejoras, pues más de la mitad de trabajadores manifiestan que casi siempre es adecuado y un 3.8% opina casi nunca, por ello, se recomienda a Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, revisar las tareas competentes a cada puesto y analizar si éstas son las correctas, y así lograr se mejore la percepción de los trabajadores respecto al reparto de funciones.

Lo mencionado anteriormente se ve reflejado en la opinión de los colaboradores, quienes consideran que las actividades que desempeñan son las apropiadas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, de esta manera se concuerda claramente con lo propuesto por Robbins y Judge (2013) mencionan que la participación permite a los colaboradores dar aportaciones a la organización y con ello incrementar el compromiso hacia ella. Por lo tanto, es importante que la

empresa mantenga la participación dentro del proceso de la toma de decisiones, sin quedarse estancada en los mismos procesos, pues siempre es bueno y conveniente realizar mejoras en la organización.

Indicador: Participación del proceso decisional.

Tabla 14

Participación del proceso decisional

| Alternativas | Ideas para la toma de decisiones | | Ideas para el logro de objetivos | | Ideas tomadas en cuenta | |
|--------------|----------------------------------|-------------|----------------------------------|-------------|-------------------------|-------------|
| | fa | % | fa | % | fa | % |
| | Siempre | 11 | 42.3% | 6 | 23.1% | 23.1 |
| Casi siempre | 13 | 50% | 17 | 65.4% | 65.4 | 65.4% |
| Casi nunca | 1 | 3.8% | 3 | 11.5% | 11.5 | 7.7% |
| Nunca | 1 | 3.8% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Total | 26 | 100% | 26 | 100% | 26 | 100% |

Nota. Elaboración propia (2018)

La tabla 14, en lo concerniente a ideas para la toma de decisiones, el 50% manifiesta que su jefe/supervisor le permite casi siempre emitir opiniones, un 42.3% contestó siempre y el 3.8% contestaron las opciones casi nunca y nunca. Así mismo, en ideas para el logro de objetivos, el 65.4% de encuestados considera que casi siempre suele contribuir para el logro de los objetivos, el 23.1% siempre y el 11.5% casi nunca. Finalmente, en cuanto a ideas tomadas en cuenta, el 65.4% contestó casi siempre, un 26.9% indicó que siempre, mientras que 7.7% casi nunca.

Con lo expuesto anteriormente, en lo que respecta a características del proceso de toma de decisiones, se encontró en participación del proceso decisional, que la empresa permite un alto nivel de colaboración en cuanto al aporte de ideas para la toma de decisiones y logro de los objetivos, debido a que finalmente sus ideas son tomadas en cuenta, con lo cual se puede apreciar que, en Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, predomina la participación del proceso decisional, el cual incluye a los trabajadores, como lo manifiestan Robbins y Judge (2013) la participación permite a los colaboradores dar aportaciones a la organización y con ello incrementar el compromiso hacia ella. Los autores explican que, al integrar al colaborador en las decisiones de la empresa, los individuos se sentirán más motivados y comprometidos con la organización; por lo tanto, el nivel de productividad incrementará y sentirán mayor satisfacción respecto a sus puestos de trabajo.

Asimismo, en base a lo antes explicado, las investigadoras concluyen que la manera en la cual la organización lleva a cabo la participación del proceso decisional es realmente adecuada, pues

concuenda con lo estipulado por los autores con quienes se fijó posición, Robbins y Judge, al permitir que la mayoría de trabajadores sienta que realmente brinda apoyo a la empresa a través de sus opiniones o ideas, lográndose que el compromiso por parte de ellos se incremente y, por consiguiente, los beneficios de la empresa.

Dimensión: Características del proceso de influencia

Indicador: Importancia de la interacción jefe /subordinado para establecer objetivos de comunicación.

Tabla 15

Interacción jefe/subordinado para establecer objetivos

| Alternativas | Promueve interacción | | Coordinación de actividades | | Comunicar necesidades | | Requerimientos de área | |
|--------------|----------------------|-------------|-----------------------------|-------------|-----------------------|-------------|------------------------|-------------|
| | fa | % | fa | % | fa | % | fa | % |
| | Siempre | 15 | 57.7% | 11 | 42.3% | 9 | 34.3% | 9 |
| Casi siempre | 10 | 38.5% | 14 | 53.8% | 14 | 53.8% | 12 | 46.2% |
| Casi nunca | 1 | 3.8% | 1 | 3.8% | 3 | 11.5% | 4 | 15.4% |
| Nunca | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 3.8% |
| Total | 26 | 100% | 26 | 100% | 26 | 100% | 26 | 100% |

Nota. Elaboración propia (2018)

Como se puede apreciar, en la tabla 15, respecto a si se promueve la interacción, el 57.7% afirma siempre, el 38.5% casi siempre y el 3.8% casi nunca. Asimismo, en cuanto a coordinación de actividades, el 53.8% de encuestados considera casi siempre, un 42.3% siempre y el 3.8% contestó casi nunca. Por otro lado, en lo respectivo a comunicar necesidades, se observa que el 53.8% considera que casi siempre lo hace, el 34.3% siempre y el 11.5% opina que casi nunca. Finalmente, para requerimientos de área, se muestra que 46.2% contestó casi siempre, el 34.6% siempre, el 15,4% casi nunca y un 3.8% nunca.

Con lo expuesto, en lo que concierne a las características del proceso de influencia, se encontró en interacción jefe/subordinado para establecer objetivos, que efectivamente se promueve la interacción, reflejándose en el alto grado de coordinación para realizar actividades, asimismo, existe un gran nivel de comunicación por parte de los trabajadores y jefes en lo que respecta a sus necesidades y requerimientos, presentándose para Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, que la interacción jefe/subordinado para establecer objetivos se realiza adecuadamente, tal como lo proponen Ferreiro y Alcázar (2012) que la comunicación tiene como finalidad que las otras personas obtengan conocimiento e información que ignoran, pero necesitan para actuar bien y libremente. Por

lo tanto, los autores, denominan a la inteligencia de las personas como destinatario inmediato de la comunicación.

Por lo antes expuesto, las investigadoras concluyen que la interacción jefe/subordinado para establecer objetivos es muy apropiada, pues se han mostrado resultados positivos en lo que al establecimiento y logro de objetivos se refiere, coincidiendo con lo propuesto anteriormente por Ferreiro y Alcázar, que resaltan la importancia de compartir conocimientos con otras personas y esta interacción la llaman proceso de doble sentido. Así mismo, se concuerda con la posición de los autores del presente trabajo, quienes buscan destacar la idea de desarrollo personal y profesional de los colaboradores como fuente primordial para el óptimo funcionamiento de la organización.

Dimensión: Características del proceso de información.

Indicador: Forma en la que se establece la fijación de objetivos.

Tabla 16

Forma de establecer fijación de objetivos – parte 1

| Alternativas | Los objetivos fueron informados | | Buscó los objetivos | |
|--------------|---------------------------------|-------------|---------------------|-------------|
| | fa | % | fa | % |
| | Sí | 21 | 80.8% | 14 |
| No | 5 | 19.2% | 12 | 46.2% |
| Total | 26 | 100% | 26 | 100% |

Nota. Elaboración propia (2018)

La tabla 16, en cuanto a si los objetivos fueron informados, permite apreciar que el 80.8% de encuestados manifiesta que, si se comunicaron los objetivos al iniciar sus actividades, mientras el 19.2% indica lo contrario. Así mismo, en lo que respecta a si buscó los objetivos, el 53.8% contestó la opción si y el 46.2% no.

Según los resultados expuestos, en lo respectivo a características del proceso de influencia, se encontró en forma de establecer fijación de objetivos, que a un alto porcentaje de trabajadores los objetivos le fueron informados al inicio, a su vez un porcentaje considerado afirma haber buscado los objetivos por su cuenta, mostrándose así para Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, que la forma de establecer fijación de objetivos no es buena, así como lo manifiesta Arbaiza (2016) planificar significa organizar y establecer prioridades teniendo en cuenta las cualidades del entorno y los objetivos que se esperan obtener a futuro. Por lo tanto, planificar significa saber qué hacer y el procedimiento para lograrlo, definir las herramientas que se consideren necesarias, establecer plazos adecuados para lograr metas y evaluar los resultados conseguidos.

A este respecto, las investigadoras del estudio pueden concluir que existe la probabilidad de que se haya producido un error en el momento de redactar el cuestionario, utilizado para los fines de la presente investigación, y que por ello se ha originado confusión entre los trabajadores de la empresa, pues, como se puede apreciar, existe contradicción en los resultados expuestos en la tabla 16, lo cual no permite establecer la calificación pertinente para Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, en lo respectivo al indicador Forma en la que se establece la fijación de objetivos.

Tabla 17

Forma de establecer fijación de objetivos – parte 2

| Alternativas | Participación para fijar objetivos | |
|--------------|------------------------------------|-------------|
| | fa | % |
| Siempre | 10 | 38.5% |
| Casi siempre | 11 | 42.3% |
| Casi nunca | 4 | 15.4% |
| Nunca | 1 | 3.8% |
| Total | 26 | 100% |

Nota. Elaboración propia (2018)

La tabla 17, en cuanto a participación para fijar objetivos, se aprecia que el 42.3% de encuestados afirma casi siempre, un 38.5% considera que siempre, el 15.4% casi nunca y el 3.8% nunca.

Con lo expuesto, respecto a características del proceso de influencia, se encontró en forma de establecer fijación de objetivos, se encontró que buen porcentaje de trabajadores participa constantemente en la fijación de objetivos, presentándose así para Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, que la forma de establecer fijación de objetivos es efectiva, tal como propone Arbaiza (2016) planificar significa saber qué hacer y el procedimiento para lograrlo, definir las herramientas que se consideren necesarias, establecer plazos adecuados para lograr metas y evaluar los resultados conseguidos

A juicio de las investigadoras, la participación para fijar objetivos es adecuada, pues, se promueve de manera activa que los colaboradores propongan medios para lograrlos y esto sucede porque ellos, como se ha mencionado en párrafos anteriores, muestran actitud proactiva, lo cual es de gran ayuda para lograr los propósitos de participación, de esta manera los resultados de la empresa concuerdan con lo propuesto por Arbaiza (2016) planificar significa organizar y establecer prioridades teniendo en cuenta las cualidades del entorno y los objetivos que se esperan obtener a futuro. Por lo tanto, planificar significa saber qué hacer y el procedimiento para lograrlo, definir las herramientas que se consideren necesarias, establecer plazos adecuados para lograr metas y evaluar los resultados

conseguidos. Sin embargo, cabe mencionar que lo adecuado sería que la información sea proporcionada eficientemente por parte de la empresa y llegue al total de colaboradores.

Dimensión: Características del proceso de control.

Indicador: Ejercicio y distribución del control entre áreas funcionales.

Tabla 18

Ejercicio y distribución del control – parte 1

| Alternativas | Monitoreo de | | Delegación de control | |
|--------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|
| | actividades constante | | entre colaboradores | |
| | fa | % | fa | % |
| Sí | 21 | 80.8% | 19 | 73.1% |
| No | 5 | 19.2% | 7 | 26.9% |
| Total | 26 | 100% | 26 | 100% |

Nota. Elaboración propia (2018)

En la tabla 18, respecto al monitoreo de actividades constante, el 80.8% contestó que sí y el 19.2% indica lo contrario. Además, en delegación de control entre colaboradores, 73.1% de encuestados opinó que sí y el 26.9% considera que no.

Con estos resultados, en lo que respecta a características del proceso de control, se encontró en ejercicio y distribución del control entre áreas funcionales, que el monitoreo de actividades es constante y la delegación de control entre trabajadores se cumple, presentándose para Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, que el ejercicio y distribución del control entre áreas funcionales se realiza, como lo afirman Dupuy y Rolland (citado por Jara, 2009) el proceso de control engloba recolección e implementación de información que hace posible supervisar y dominar el progreso de la organización en todos sus niveles.

En relación con lo detallado anteriormente, las investigadoras de este estudio concluyen que el ejercicio y distribución de control, en cuanto a monitoreo y delegación, es muy favorable, lo cual puede verificarse en la tabla 18, y que a la vez coincide con lo propuesto por los autores Dupuy y Rolland, quienes advierten que el control tiene como objetivo la supervisión de las funciones o tareas propuestas. Lo cual, para las autoras del presente estudio, es imprescindible si lo que se busca es mantener y promover un adecuado clima organizacional.

Tabla 19*Ejercicio y distribución del control - parte 2*

| Alternativas | Tareas verificadas por supervisor | |
|--------------|-----------------------------------|-------------|
| | fa | % |
| Siempre | 15 | 57.7% |
| Casi siempre | 9 | 34.6% |
| Casi nunca | 1 | 3.8% |
| Nunca | 1 | 3.8% |
| Total | 26 | 100% |

Nota. Elaboración propia (2018)

En la tabla 19, en lo que respecta a tareas verificadas por supervisor, se aprecia que el 57.7% contestó la opción siempre, el 34.6% casi siempre y el 3.8% contestaron las opciones casi nunca y nunca.

Según estos resultados, en cuanto a características del proceso de control, se encontró en el ejercicio y distribución del control entre áreas funcionales, un alto nivel de verificación de tareas por parte del supervisor, presentándose para Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, que este indicador es apropiado, tal como plantean Dupuy y Rolland (citado por Jara 2009) el proceso de control engloba recolección e implementación de información que hace posible supervisar y dominar el progreso de la organización en todos sus niveles.

En opinión de las investigadoras, de acuerdo con los resultados hallados, se considera que la ejecución y distribución del control es un factor que beneficia a la empresa en estudio, pues los trabajadores manifiestan que las tareas son verificadas por el supervisor y muestran un alto grado de conformidad ante ello. Además, este hecho ayuda a mantener un adecuado ambiente de trabajo, pues ante un alto nivel de verificación, las funciones que se asignen serán ejecutadas correctamente afectando positivamente en la evolución de Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura en todos sus niveles, tal como lo mencionan Dupuy y Rolland.

Dimensiones: Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Indicador: Planificación deseada.

Tabla 20*Planificación deseada*

| Alternativas | Realización de plan | | Cumplimiento de | |
|--------------|---------------------|-------------|-----------------|-------------|
| | estratégico | | actividades | |
| | fa | % | fa | % |
| Siempre | 8 | 30.8% | 9 | 34.6% |
| Casi siempre | 13 | 50% | 14 | 53.8% |
| Casi nunca | 4 | 15.4% | 2 | 7.7% |
| Nunca | 1 | 3.8% | 1 | 3.8% |
| Total | 26 | 100% | 26 | 100% |

Nota. Elaboración propia (2018)

La tabla 20 muestra, respecto a realización de plan estratégico, que el 50% de encuestados eligió la opción casi siempre, un 30.8% siempre, 15.4% casi nunca y el 3.8% nunca. Por otra parte, en cuanto a cumplimiento de actividades, el 53.8% de trabajadores contestaron siempre, el 34.6% siempre, 7.7% casi nunca y el 3.8% nunca.

Con lo expuesto anteriormente, respecto a objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, en planificación deseada, se halló que la realización estratégica se realiza constantemente, además se muestra un alto grado de cumplimiento de actividades, por lo que se aprecia en Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, que la planificación deseada tiene resultados efectivos, tal como lo expone Arbaiza (2016) planificar significa organizar y establecer prioridades teniendo en cuenta las cualidades del entorno y los objetivos que se esperan obtener a futuro. Por lo tanto, planificar significa saber qué hacer y el procedimiento para lograrlo, definir las herramientas que se consideren necesarias, establecer plazos adecuados para lograr metas y evaluar los resultados conseguidos.

En este sentido, las investigadoras concluyen que la planificación deseada se lleva a cabo adecuadamente, debido a la realización efectiva de un plan estratégico y el cumplimiento de actividades se ejecuta satisfactoriamente. Por otra parte, el actuar de la empresa se ajusta lo que expone el autor Arbaiza (2016) planificar significa saber qué hacer y el procedimiento para lograrlo, definir las herramientas que se consideren necesarias, establecer plazos adecuados para lograr metas y evaluar los resultados conseguidos.

Indicador: Formación deseada.

Tabla 21*Formación deseada*

| Alternativas | Capacitación constante | | Evaluación después de capacitación | |
|--------------|------------------------|-------------|------------------------------------|-------------|
| | fa | % | fa | % |
| Sí | 19 | 73.1% | 17 | 65.4% |
| No | 7 | 26.9% | 9 | 34.6% |
| Total | 26 | 100% | 26 | 100% |

Nota. Elaboración propia (2018)

En la tabla 21, se puede ver que 73.1% de los encuestados contestaron que se les brinda capacitación constante y el 26.9% restante opinó lo contrario. Finalmente, se aprecia que el 65.4% de la población encuestada manifestó ser evaluado en cuanto al conocimiento obtenido después de ser capacitado y un 34.6% contestó lo contrario.

Con estos resultados, en lo respectivo a objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, se encontró en formación deseada, que la mayoría manifiesta recibir capacitación constante y son evaluados adecuadamente, por lo que se presenta en la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, que la formación deseada se ha logrado favorablemente, tal como manifiesta Chiavenato (citado por De la Calle y Ortiz 2014, pág.102) quién define la capacitación como un proceso educativo, a través del cual los seres humanos adoptamos ciertos conocimientos, habilidades y competencias enfocado a los objetivos definidos.

Para las investigadoras, el modo en que se lleva a cabo la formación deseada es, en gran medida, adecuado, pues, se aprecia que un gran porcentaje de trabajadores recibe capacitación y a la vez es evaluado después de tomarla, y se coincide con lo expuesto por Chiavenato (citado por De la Calle y Ortiz 2014, pág.102) que como se ha mencionado anteriormente, la capacitación no es más que el proceso por el cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y competencia en base a objetivos planteados. Sin embargo, se recomienda a la empresa llegar a evaluar a todos los trabajadores que reciban capacitación, pues los resultados también muestran que un pequeño número no ha sido evaluado, de esta manera la empresa podrá aprovechar favorablemente los conocimientos adquiridos por sus colaboradores.

4.2. Conclusión general al estudio

Todas las organizaciones, sin importar si son pequeñas, medianas o grandes, están llamadas a promover y mantener un clima organizacional óptimo, ya que éste puede ayudarle a mejorar sus resultados económicos o estancarse por no aprovechar adecuadamente sus recursos humanos.

A lo largo del estudio se ha mencionado la importancia de fomentar un buen clima laboral dentro de las instituciones. Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, como protagonista de la

investigación, no se queda atrás, ha dejado en claro haber logrado un óptimo clima laboral entre los colaboradores de todos los departamentos de la empresa, lo cual puede verse reflejado en el análisis anterior. Sin embargo, como muchas otras compañías hay aspectos que se pueden mejorar, los cuales serán tratados a detalle en la última parte de la tesis, donde se da conclusión a cada objetivo planteado al inicio del estudio.



Conclusiones

Una vez realizado el estudio, las investigadoras concluyen que:

- Se cumplió con el objetivo principal de la investigación, correspondiente a analizar el clima organizacional en la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, ya que se pudo compilar información necesaria para el propósito a través de una investigación metodológica, minuciosa y seria en la cual se pudo evidenciar que los colaboradores perciben un buen espacio de trabajo, un buen clima laboral, que les permite desarrollar a plenitud sus funciones además de permitirles desarrollo personal y profesional.

- Describir los métodos de mando en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura:

El método de mando bajo el cual la empresa labora es el adecuado, pues se observa una respuesta positiva por parte de los trabajadores, quienes afirmaron percibir el comportamiento de sus jefes o supervisores como ejemplo, que a la vez produce impacto sobre el ejercicio de las actividades encomendadas. Además, los colaboradores manifestaron recibir retroalimentación, que como se sabe es fundamental para su evaluación y evolución.

- Describir las características de las fuerzas motivacionales en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura:

Las fuerzas motivacionales son, en gran medida, las adecuadas, aunque, si bien cumplen satisfactoriamente con la motivación en el desempeño de funciones y el reconocimiento de logros del trabajador, existe un punto débil respecto a las condiciones físicas, ya que un pequeño número de trabajadores manifestó no estar totalmente de acuerdo con éstas, por ello este aspecto queda propuesto a realizar mejoras, ya que a la fecha en que se aplicó la encuesta las condiciones de iluminación y ventilación no eran la adecuadas. De igual modo, los procedimientos para responder a necesidades económicas y de aprendizaje son adecuados, lo cual es reflejado en el desempeño eficiente de los objetivos trazados.

- Describir las características del proceso de comunicación en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura:

En cuanto a las características del proceso de comunicación, se pudo observar que se realiza correctamente pues, al ser Talento Humano un área estratégica de la empresa, encargada de atraer y retener talento, tiene como función general verificar y supervisar que cada área tenga definido su plan de metas y funciones, pero la responsabilidad de comunicar a los colaboradores, es de los jefes encargados de cada área de la empresa, que logran transmitir oportunamente los objetivos, cambios a realizar y normas de la empresa, por ello una gran mayoría de trabajadores considera que existe constante comunicación en la empresa, aunque, como se sabe, siempre se puede mejorar y con ello

lograr que el total de trabajadores pueda sentir que la información se transmite en el momento oportuno, ya que un aproximado de 7 colaboradores mencionó que casi nunca recibe comunicación oportuna. Lo ideal es que la organización, en su conjunto, llegue a sentir un buen clima organizacional.

- Describir las características del proceso de toma de decisiones en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura:

Respecto a las características del proceso de toma de decisiones, se aprecia que es el apropiado, pues existe un buen manejo de información por parte de los trabajadores, quienes además de recibirla, oportunamente, para el desempeño de sus funciones, consideran adecuadas las tareas asignadas para su puesto y que éstas ayudan al cumplimiento de los objetivos de Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura. Asimismo, es notable el alto nivel de participación que se les permite a los integrantes de la empresa, en cuanto al aporte de ideas para la toma de decisiones, lo cual tiene como resultado una respuesta positiva por parte de los jefes o supervisores al tomar en cuenta sus aportes en caso las ideas sean apropiadas para los propósitos de la organización.

- Determinar las características del proceso de influencia en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura:

En lo competente a las características del proceso de influencia, ésta se puede calificar como buena, debido a que se promueve la interacción entre jefe y subordinado, reflejándose en el alto grado de coordinación para realizar actividades, lo cual es conveniente para que la empresa logre las metas propuestas.

- Analizar las características del proceso de información en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura:

Para las características del proceso de información, se encontró que empresa se preocupa por comunicar a tiempo las normas y objetivos de la organización, y a la vez los trabajadores muestran una actitud proactiva al buscar por su cuenta dicha información, aun después de haberla recibido. También se diagnosticó un adecuado nivel de aportación por parte de los colaboradores para la fijación de logros, lo cual permite tener una razón más para calificar como apropiado el proceso de información que la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, viene desarrollando.

- Describir las características del proceso de control en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura:

En la descripción de las características del proceso de control, las actividades de monitoreo y delegación se realizan constantemente y la verificación de tareas por parte de los supervisores se cumple apropiadamente, siendo esto positivo para el buen desarrollo de la organización.

- Determinar los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento en los colaboradores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura:

En cuanto a los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, la planificación ambicionada se lleva a cabo adecuadamente, debido a la realización efectiva de un plan estratégico y el cumplimiento de actividades se ejecuta satisfactoriamente, mientras la formación deseada es, en gran medida, adecuada, pues, se aprecia que un gran porcentaje de trabajadores recibe capacitación y a la vez es evaluado después de tomarla.

- Como conclusión general de la investigación, se puede decir que cada una de las dimensiones evaluadas contienen el mismo grado de importancia para cualquier organización, por lo cual Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, debe procurar evaluarlas constantemente y mantenerlas en buen estado, de esta manera los colaboradores trabajaran como equipo para alcanzar buenos resultados para la empresa.





Recomendaciones

Del análisis realizado a la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, se pudo presentar las siguientes recomendaciones, de acuerdo con los resultados obtenidos:

Desde una perspectiva general, el clima organizacional de la empresa resulta un factor favorable e importante para sus colaboradores pues se sienten satisfechos en sus puestos de trabajo y además han logrado desarrollar otros aspectos de crecimiento profesional y personal, aunque de igual modo presenta ciertos puntos de las dimensiones del clima laboral en los que se debe mejorar para mantener dicho estado.

- En cuanto a los métodos de mando, el área de talento humano, en coordinación con los jefes de cada área, debe asegurar prestar especial atención a aquellos colaboradores que sienten que el comportamiento de sus superiores no impacta de ninguna manera en sus funciones o desarrollo, pues, aunque es un reducido número el que presenta este síntoma, a futuro podría ser un mal precedente que afecte el equilibrio del clima organizacional que mantiene hasta ahora; además, puede buscar nuevas formas de interactuar con los colaboradores a través de técnicas como retroalimentación o sesiones de grupo, que puedan realizarse de manera trimestral, y así lograr que todos puedan recibir las sugerencias necesarias para crecer como profesionales y mejorar deficiencias encontradas en sus evaluaciones. Esto significaría un reto para jefes y colaboradores que buscan alcanzar las metas propuestas.

Asimismo, recomendamos que los jefes o altos mandos se capaciten en cursos o temas de liderazgo constantemente para aprender a comunicar sus ideas, ya que son líderes de cada equipo y su función principal es conectar con sus colaboradores, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización.

- Con relación a las fuerzas motivacionales, uno de los principales factores a mejorar para que esta dimensión sea más favorable es el de las condiciones físicas, pues se presentaron ciertos inconvenientes que no permitieron a los colaboradores trabajar de manera plena, se sugiere una inspección técnica, especializada a cargo del encargado de salud y seguridad ocupacional para que realice un análisis exhaustivo y periódico de las deficiencias que la empresa presenta, y de esta manera permitir que los colaboradores desarrollen a plenitud sus funciones y se sientan más motivados al logro de los objetivos trazados. Esta medida debe ser evaluada mensualmente y de realizarse cambios estructurales de manera trimestral, semestral o anual, dependiendo de la magnitud.

El otro factor es la manera en que la empresa responde a las necesidades, podría implementarse un programa que permita a los colaboradores ir más allá de las habilidades técnicas, cursos libres que les permita desarrollar otras habilidades que les permita seguir desarrollándose y que así esa necesidad de aprendizaje sea cubierta, una vez satisfecha, se puede enfocar en la mejora de las necesidades económicas, evaluando la situación del mercado laboral, esta evaluación debe realizarla el área de

talento humano. Se debe tener en cuenta que la revisión de estos aspectos beneficiará a la organización en el logro de los objetivos, pues si los colaboradores se encuentran motivados, será más sencillo que todos enfoquen sus fuerzas en alcanzar las mismas metas.

- Acerca del proceso de comunicación, aunque la interacción resultó un factor totalmente positivo, se encontró que existen ciertas deficiencias en cuanto a la trasmisión de objetivos, por lo que se sugiere es que se implemente un programa de inducción, a fin de mantener a cada colaborador con la misma información. Este programa deberá realizarse al inicio de las actividades de cada trabajador a la empresa, es importante que dentro de esta actividad no sólo se comuniquen las funciones, sino el por qué y para qué de las mismas; es decir, qué metas y objetivos se han establecido dentro del área, para que el colaborador sea consciente de lo importante que es cumplir con funciones. Esta actividad será ejecutada por los jefes o supervisores de cada área, lo que permitirá que se trabaje orientados a alcanzar las metas bajo un mismo enfoque. Asimismo, sugerimos que se programen reuniones semestrales para evaluar y conocer el avance de cada trabajador en base a sus funciones, comunicar políticas nuevas, cambios en la planificación, entre otras actualizaciones.

- Asimismo, el proceso de toma de decisiones presenta un nivel satisfactorio de participación, a pesar de ello cierto porcentaje siente que no participa del todo en dicho proceso o que sus ideas no son tomadas en cuenta para el cumplimiento de los objetivos, se sugiere que se instale un buzón de sugerencias y que éstas sean evaluadas con aquellos que las propusieron, midiendo su efectividad y un posible incentivo o reconocimiento por aquellas que tengan gran impacto en los resultados que busca la empresa, todo ello impulsado por el administrador de sede Piura y así conseguir que la participación crezca y nadie se quedé atrás, sino que sigan involucrándose cada vez más y lograr su identificación con Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura.

- En el caso del proceso de influencia, Talento Humano debe prestar atención a aquellos colaboradores que han presentado cierto porcentaje negativo en cuanto a la relación con su jefes para la comunicación oportuna, no solo de las necesidades sino también de los requerimientos del área, por tanto, lo que sugieren las investigadoras es contar con un mural, tanto en oficina central como en planta, y notificaciones, ya sea por correo o por escrito para dar a conocer los cambios realizados y las necesidades de los departamentos para que puedan mantenerse todos informados y realizar las mejoras del caso, este mural debe actualizarse cada mes esto permitirá el incremento en los resultados positivos ya obtenidos.

- Por otra parte, en cuanto al proceso de planificación se pudo observar que, aunque a algunos colaboradores les fue impartida información sobre los objetivos, aún hay cierto porcentaje que por cuenta propia los buscó, esto es lo que se debe reducir, pues se considera importante que la empresa planifique bien de qué manera se brindará esta información, se sugiere incrementar la información

brindada a los colaboradores. Para ello, el área de Talento Humano, como parte de su estrategia, debe implementar un *check list* mediante el cual se verificará que cada parte del proceso de inducción se ejecute o sea programado para un momento específico, pero siempre siguiendo un cronograma. Es importante mencionar que Talento Humano se encargará de verificar que estas medidas se pongan en marcha, pero serán los jefes de cada área los responsables de ejecutar el proceso de inducción. De esta manera se evitará que los colaboradores pierdan valiosa información.

Con lo mencionado anteriormente, no se quiere dar a entender que la actitud proactiva del trabajador, al buscar por cuenta propia los objetivos o normas, sea inadecuada, por el contrario, se debe seguir promoviendo la participación de los trabajadores, de cada departamento o de la empresa en general. Como se ha mencionado anteriormente, sugerimos que se programen reuniones semestrales para evaluar y conocer el avance de cada trabajador en base a sus funciones, comunicar políticas nuevas, cambios en la planificación, entre otras actualizaciones.

- En relación con los procesos de control, las investigadoras de este estudio sugieren a la empresa promover un poco más la delegación de actividades, un cambio de roles dentro de las áreas funcionales, a fin de que todos los implicados tengan la posibilidad de aprender de cada puesto y así ayudar a la solución de inconvenientes cuando falte el encargado de área. Esto permitirá a cada colaborador ser una pieza fundamental dentro de su centro de trabajo, además podrá aportar un nuevo punto de vista para la solución de problemas, los supervisores de cada área deben encargarse de la evaluación de las funciones delegadas.
- En cuanto a objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, las investigadoras sugieren que, como se mencionó anteriormente, se debe tener especial atención con brindar la información a todos los miembros, para que de esta manera se pueda lograr el plan estratégico así como cada actividad que se planifique; de igual forma, con el fin de que estos logros sean cada vez más frecuentes, se sugiere que disponga de capacitaciones constantes e impartir cursos relacionados con las funciones de cada área, de este modo, los colaboradores podrán aumentar sus capacidades, desarrollar mejor sus funciones y tendrán mejores respuestas cuando se presenten situaciones extraordinarias, a su vez, serán más capaces de responder ante contingencias y a largo plazo obtener mejores resultados para la empresa. Una posibilidad es implementar un programa de capacitaciones en la que un miembro o varios sean quienes acudan a estas clases y posteriormente se haga una réplica a fin de capacitar a todos e ir evaluándolos paulatinamente, éstas no deben darse en un plazo mayor a un mes después de culminada la capacitación. Los encargados de escoger a los colaboradores que acudirán a las capacitaciones, serán los jefes o supervisores, se recomienda que sea en base a indicadores de desempeño que ellos mismos hayan establecido dentro del área. Por ejemplo: los dos mejores vendedores del primer trimestre.

- Finalmente, se considera importante recordar que la investigación sobre el clima organizacional de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., sede Piura, se realizó bajo la teoría de Rensis Likert dónde se analiza el lado humano de la organización que influye en el clima laboral. Sin embargo, recomendamos complementar la presente investigación con un análisis en base a políticas retributivas, procesos claros de reclutamiento, políticas salariales competentes, entre otros procesos técnicos de personal, que permitan tener un resultado más amplio y de mayor precisión pues son aspectos que, si funcionan bien en conjunto, podrán dar un buen resultado para el clima organizacional de cualquier empresa.



Lista de referencias

- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Arbaiza Fermini, L. (2016). *Dirección de recursos humanos: el factor humano*. Lima: Universidad ESAN.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas S.A.
- Calvo, J. P. (2012). *La oreja en el piso*. Lima: Aguilar.
- Celina Oviedo, Heidi, Campo Arias, Adalberto, Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría* [en línea] 2005, XXXIV [Fecha de consulta: 24 de abril de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80634409>> ISSN 0034-7450
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo: Nilda Chávez Alizo.
- Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Rrelaciones entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Cuadra Peralta, Alejandro, & Veloso Besio, Constanza. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>
- Fernandez, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Ferreiro, P. (2016). *Como ser feliz dirigiendo una empresa*. Lima: Universidad de Piura, PAD - Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2001). *Gobierno de personas en la empresa*. PAD, Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2012). Gobierno de Personas en la Empresa. En P. Ferreiro, *Gobierno de Personas*. Lima: Planeta.
- Gómez Rada, Carlos Alberto (2004) Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM. *Acta Colombiana de Psicología* [en línea] 2004, [Fecha de consulta: 31 de marzo de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801108>> ISSN 0123-9155

- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2008). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill.
- Libertador, U. P. (2011). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Maxwell, J. C. (2005). *Líder de 360*. Nashville: Grupo Nelson.
- MAX -NEEF, M., ELIZALDE, A. y HOPENHAYN, M., 1986. *Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro*. Cepaur, Fundación Dag Hammarskjold, Santiago de Chile
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Muñoz Doyague, María Felisa. La percepción del entorno organizativo y la creatividad : análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa. *Pecvnia : Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León, [S.l.], n. 2008, p. 147-183, dec. 2008. ISSN 2340-4272. Disponible en: <<http://revistas.unileon.es/ojs/index.php/Pecvnia/article/view/792>>. Fecha de acceso: 31 mar. 2018 doi:<http://dx.doi.org/10.18002/pec.v0i2008.792>.*
- Olaz, Angel y Ortiz, Pilar. (2012) "Una aproximación conceptual al Clima Laboral desde la perspectiva de la Empresa Familiar", en: Madrigal Barrón, P. y Carrillo Pascual, E. (Coords.) *Nuevos tiempos, nuevos retos, nuevas sociologías*. Toledo: ACMS.
- Palella, S. S., & Martins, F. P. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pintado, E. A. (2014). *Comportamiento Organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano*. Lima: Egard Alan Pintado Pasapera.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, D. M. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfa y Omega.
- Sikula, A. F. (1986). *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. México: Limusa S.A.
- Tresierra, Á. E. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

Varela, Osvaldo, Puhl, Stella M., & Izcurdia, M. de los Ángeles. (2013). Clima laboral y mobbing. Anuario de investigaciones, 20(2), 23-26. Recuperado en 31 de marzo de 2018, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-16862013000200002&lng=es&tlng=pt.





Anexos





Anexo 1. Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,752 | 34 |

Nota. Validación del instrumento de recolección de datos: Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida, 2014.

<https://asesoriatesis1960.blogspot.com/2014/07/coeficiente-alfa-de-cronbach.html>





Apéndices





Apéndice A. Data prueba piloto

prueba piloto.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 34 de 34 variables

| | Influencia1 | Influencia2 | Influencia3 | Motivacion4 | Motivacion5 | Motivacion6 | Necesidad... | Necesidad... | Necesidad... | TranmisionInf o10 | TranmisionInf o11 | Interaccion12 | Interaccion13 | ManejoInfo14 | ManejoInfo15 | Rep |
|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|----------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|-----|
| 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 6 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 7 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 8 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 9 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 10 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 11 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | | | | | | | | | | | | | | | | |

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo



Apéndice B. Data Jeshua

encuestas jeshua.sav [Conjunto_de_datos] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 34 de 34 variables

| | Influencia1 | Influencia2 | Influencia3 | Motivacion4 | Motivacion5 | Motivacion6 | Necesidad... | Necesidad... | Necesidad... | TranmisionInf o10 | TranmisionInf o11 | Interaccion12 | Interaccion13 | ManejolInfo14 | ManejolInfo15 | Rep |
|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----|
| 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 7 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 8 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 9 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 10 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 11 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 12 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 13 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 14 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 15 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 16 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 17 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| 18 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 19 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 20 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 21 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 22 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 |

Vista de datos Vista de variables

encuestas jeshua.sav [Conjunto_de_datos] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 34 de 34 variables

| | Influencia1 | Influencia2 | Influencia3 | Motivacion4 | Motivacion5 | Motivacion6 | Necesidad... | Necesidad... | Necesidad... | TranmisionInf o10 | TranmisionInf o11 | Interaccion12 | Interaccion13 | ManejolInfo14 | ManejolInfo15 | Rep |
|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----|
| 22 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 23 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 24 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 25 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 26 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 27 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 28 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 29 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 32 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 33 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 34 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 35 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 36 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 37 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 38 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 39 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 40 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 41 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 42 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 43 | | | | | | | | | | | | | | | | |

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

Apéndice C. Variables

| | Nombre | Tipo | Anchura | Decimales | Etiqueta | Valores | Perdidos | Columnas | Alineación | Medida | Rol |
|----|-----------------|----------|---------|-----------|---------------------|-----------------|----------|----------|------------|--------|---------|
| 1 | Influencia1 | Númerico | 1 | 0 | El comportamie... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 2 | Influencia2 | Númerico | 1 | 0 | Considera que ... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 3 | Influencia3 | Númerico | 1 | 0 | Considera que r... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 4 | Motivacion4 | Númerico | 1 | 0 | Se siente motiv... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 5 | Motivacion5 | Númerico | 1 | 0 | Su superior rec... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 6 | Motivacion6 | Númerico | 1 | 0 | Considera que l... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 7 | Necesidades7 | Númerico | 1 | 0 | El trabajo que r... | {1, Si}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 8 | Necesidades8 | Númerico | 1 | 0 | El trabajo que r... | {1, Si}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 9 | Necesidades9 | Númerico | 1 | 0 | Los objetivos pl... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 10 | Tranmisionl... | Númerico | 1 | 0 | Considera impo... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 11 | Tranmisionl... | Númerico | 1 | 0 | Se le comunica... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 12 | Interaccion12 | Númerico | 1 | 0 | Al ingresar a su... | {1, Si}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 13 | Interaccion13 | Númerico | 1 | 0 | Existe comunic... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 14 | ManejoInfo14 | Númerico | 1 | 0 | Se informa opor... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 15 | ManejoInfo15 | Númerico | 1 | 0 | Recibe de su je... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 16 | RepartoFun16 | Númerico | 1 | 0 | Considera que l... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 17 | RepartoFun17 | Númerico | 1 | 0 | Considera que l... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 18 | Participacio... | Númerico | 1 | 0 | Su jefe/supervis... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 19 | Participacio... | Númerico | 1 | 0 | Suele aportar id... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 20 | Participacio... | Númerico | 1 | 0 | Las ideas aport... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 21 | Interaccion... | Númerico | 1 | 0 | En su centro d... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 22 | Interaccion... | Númerico | 1 | 0 | Logra coordinar... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 23 | Interaccion... | Númerico | 1 | 0 | Considera que ... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 24 | Interaccion... | Númerico | 1 | 0 | Su jefe comuni... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |

Vista de datos

Vista de variables

| | Nombre | Tipo | Anchura | Decimales | Etiqueta | Valores | Perdidos | Columnas | Alineación | Medida | Rol |
|----|-----------------|----------|---------|-----------|---------------------|-----------------|----------|----------|------------|--------|---------|
| 24 | Interaccion... | Númerico | 1 | 0 | Su jefe comuni... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 25 | FijacionObj... | Númerico | 1 | 0 | Conoce los obj... | {1, Si}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 26 | FijacionObj... | Númerico | 1 | 0 | Conoce los obj... | {1, Si}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 27 | FijacionObj... | Númerico | 1 | 0 | Se promueve la... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 28 | Distribucion... | Númerico | 1 | 0 | El cumplimient... | {1, Si}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 29 | Distribucion... | Númerico | 1 | 0 | Sus tareas son... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 30 | Distribucion... | Númerico | 1 | 0 | Se delega la fu... | {1, Si}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 31 | Planificacio... | Númerico | 1 | 0 | Se realiza un pl... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 32 | Planificacio... | Númerico | 1 | 0 | Las actividades... | {1, Siempre}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 33 | Formacion33 | Númerico | 1 | 0 | Se le brinda ca... | {1, Si}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 34 | Formacion34 | Númerico | 1 | 0 | Es evaluado en... | {1, Si}... | Ninguna | 8 | Derecha | Escala | Entrada |
| 35 | | | | | | | | | | | |
| 36 | | | | | | | | | | | |
| 37 | | | | | | | | | | | |
| 38 | | | | | | | | | | | |
| 39 | | | | | | | | | | | |
| 40 | | | | | | | | | | | |
| 41 | | | | | | | | | | | |
| 42 | | | | | | | | | | | |
| 43 | | | | | | | | | | | |
| 44 | | | | | | | | | | | |
| 45 | | | | | | | | | | | |
| 46 | | | | | | | | | | | |
| 47 | | | | | | | | | | | |

Vista de datos

Vista de variables

Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,752 | 34 |

Apéndice D. Modelo de Cuestionario

El propósito del siguiente Cuestionario es evaluar el Clima Organizacional en la empresa.

Debe tener en cuenta que las respuestas se basan en su experiencia laboral en esta empresa, por lo tanto, **no hay respuesta buena ni mala.**

Lea detenidamente cada pregunta y marque con una equis "X" la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna pregunta sin responder.

De antemano le agradecemos por el tiempo que nos ha brindado, pues su opinión será de mucha ayuda en nuestra investigación.

1. El comportamiento de sus superiores impacta en sus funciones:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
2. Considera que el comportamiento de su jefe es ejemplo para el desarrollo de sus funciones:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
3. Considera que recibe retroalimentación de sus superiores:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
4. Se siente motivado por su jefe a desempeñar sus funciones laborales:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
5. Su superior reconoce los logros que consigue en el desempeño de sus funciones:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
6. Considera que las condiciones físicas (ventilación, espacio, temperatura, iluminación, etc.) de su lugar de trabajo son adecuadas:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
7. El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas:
 Si No
8. El trabajo que realiza satisface sus necesidades de aprendizaje:
 Si No
9. Los objetivos planteados se cumplen de manera eficiente:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
10. Considera importante la comunicación entre los trabajadores:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca

11. Se le comunica oportunamente los cambios realizados:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
12. Al ingresar a su centro de trabajo le fue informado oportunamente los objetivos y normas de este:
 Si No
13. Existe comunicación constante entre los trabajadores:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
14. Se informa oportunamente los cambios que se realizaran en su área de trabajo:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
15. Recibe de su jefe la información necesaria para la realización de sus actividades:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
16. Considera que las tareas asignadas son las adecuadas para su puesto:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
17. Considera que las actividades que desempeña ayudan a cumplir con los objetivos de la empresa:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
18. Su jefe/supervisor le permite emitir ideas al momento de tomar decisiones:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
19. Suele aportar ideas para el logro de los objetivos:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
20. Las ideas aportadas, son tomadas en cuenta para la toma de decisiones:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
21. En su centro de trabajo se promueve la interacción entre jefes y colaboradores:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
22. Logra coordinar oportunamente con sus jefes la correcta realización de las actividades encomendadas:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
23. Considera que comunica oportunamente sus necesidades a los supervisores:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
24. Su jefe comunica, oportunamente, los requerimientos del departamento:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca

25. Conoce los objetivos de la empresa por que le fueron informados al iniciar sus actividades:
 Si No
26. Conoce los objetivos de la empresa porqué usted los buscó:
 Si No
27. Se promueve la participación para la fijación de nuevos objetivos:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
28. El cumplimiento de las actividades encomendadas es monitoreado periódicamente:
 Si No
29. Sus tareas son verificadas por un supervisor:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
30. Se delega la función de control entre los integrantes del área:
 Si No
31. Se realiza un plan estratégico para lograr la meta del mes:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
32. Las actividades planificadas se cumplen a cabalidad:
 Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
33. Se le brinda capacitación constante:
 Si No
34. Es evaluado en cuanto al conocimiento obtenido después de ser capacitado:
 Si No