



# **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
TECNOLOGÍAS DIGITALES  
SEDE VILLA CORZO**

**Tesis**

## **ESTRATEGIAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SUPER PLAZA DE VILLAFLORES, CHIAPAS**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN GESTIÓN Y  
DESARROLLO DE NEGOCIOS**

**PRESENTA**  
**CITLALI GUADALUPE GÓMEZ CABALLERO**

**DIRECTORA**  
**DRA. MARÍA DEL CARMEN CHÁVEZ  
RODRÍGUEZ**



**ESTRATEGIAS DE CLIMA  
ORGANIZACIONAL PARA MEJORA DEL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA  
SUPER PLAZA DE VILLAFLORES,  
CHIAPAS**



# UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS

SECRETARÍA GENERAL  
DIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES  
DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN ESCOLAR  
AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Villacorzo Chiapas  
18 de enero de 2024

C. Citlali Guadalupe Gómez Caballero

Pasante del Programa Educativo de: Licenciatura en Gestión y Desarrollo de Negocios

Realizado el análisis y revisión correspondiente a su trabajo recepcional denominado:  
Estrategias de clima organizacional para mejora del desempeño laboral en la empresa Super

Plaza de Villaflores, Chiapas

En la modalidad de: Tesis Profesional

Nos permitimos hacer de su conocimiento que esta Comisión Revisora considera que dicho documento reúne los requisitos y méritos necesarios para que proceda a la impresión correspondiente, y de esta manera se encuentre en condiciones de proceder con el trámite que le permita sustentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE

### Revisores

Mtra. Ruth López Aguilar

Dr. Erick Eugenio Gómez Hernández

Dra. María Del Carmen Chávez Rodríguez

Firmas

Ccp. Expediente



## **Dedicatorias**

### **A Dios**

Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.

### **A ti madre: Adulia Caballero Díaz.**

Por ser mi mejor amiga y mi pañuelo de lágrimas, por estar conmigo en todo momento por motivarme a terminar mis estudios y por siempre creer en mí. Por brindarme tu amor y tus sabios consejos.

**¡Gracias por darme la vida!**

**¡Te amo mucho!**

### **A ti padre: Abigail Gómez Gutú**

Al hombre que más amo en el mundo, gracias por ser un gran padre y por todo el sacrificio realizado para culminar mi carrera profesional, por el cariño y la comprensión que has brindado a mi vida.

### **A mis hermanos:**

**Francisco Javier Gómez Caballero**

**Luis Enrique Gómez Caballero**

Por contar siempre con su apoyo, sus consejos y sus regaños, por vivir los mejores momentos de mi vida con ustedes, por brindarme su amor y su cariño, los amo hermanos.

### **A mis sobrinos:**

**Danna Arleth Gómez Grajales**

**kender Ernesto Gómez Grajales**

**Alem Damián Gómez Vázquez.**

Porque con ustedes conocí lo que es amar sin límites, han sido una fuente de inspiración para mí, para superarme, ser una mejor persona y se sientan orgullosos de quien soy, por brindarme alegría a mi corazón y por esos fuertes abrazos que me dan llenos de amor.

**¡Los amo!**

### **A mi abuela**

**Reynalda Díaz marina**

Por contar siempre con ese hermoso cariño, con su apoyo y por todos esos momentos felices que hemos compartido.

# **Agradecimiento**

## **A Dios**

Por ser el centro y objeto de mi vida; por guiarme al buen camino y permitirme alcanzar el sueño que anhelaba desde niña, brindándome sabiduría para terminar mis estudios y convertirme en una profesional. Por darme la dicha de tener una familia y unos padres que son el motor de mi día a día.

## **Abigail Gómez Gutú**

## **A mis padres:**

## **Adulia Caballero Díaz**

Por el apoyo incondicional que me han brindado en todo momento, por el sacrificio físico que han realizado para que a mis hermanos a mí nunca nos faltara nada, por inculcarme valores para ser una mujer de bien. Por consolarme y estar para mí cuando los he necesitado, sobre todo gracias por el amor que me han brindado.

## **A la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas**

Por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

## **Dra. María del Carmen Chávez Rodríguez**

Por su tiempo invertido en revisar esta tesis, por su paciencia, disponibilidad y generosidad, y sobre todo por sus atentas y rápidas respuestas a las diferentes inquietudes surgidas durante el desarrollo de este trabajo y por sus valiosos consejos.

## **A mis maestros**

Gracias por toda su sabiduría aprendida y por haber sido parte de mi formación académica.

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Marco Metodológico</b> .....	<b>2</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Justificación .....	3
1.3. Objetivos .....	5
1.3.1. Objetivo general. ....	5
1.4. Hipótesis .....	5
1.5. Metodología de la investigación .....	5
1.5.1. Localización. ....	5
1.5.2. Tipo de estudio. ....	6
1.5.3. Población. ....	7
1.5.4. Muestra. ....	7
1.5.5. Variables e instrumentos de investigación. ....	8
<b>Capítulo II. Marco referencial</b> .....	<b>10</b>
2.1. Marco teórico .....	10
2.1.1. Clima organizacional .....	10
2.1.1.1. Factores del clima organizacional. ....	10
2.1.1.2. Tipos de clima organizacional.....	11
2.1.1.3. Funciones del clima organizacional. ....	13
2.1.1.4. Importancia del clima organizacional. ....	15
2.1.1.5. Dimensiones del clima organizacional.....	16
2.1.1.6. Estrategias de clima organizacional .....	17
2.1.2. Desempeño laboral .....	19
2.1.2.1. Características del desempeño laboral. ....	19
2.1.2.2. Factores que influyen en el desempeño laboral. ....	20
2.1.2.3. Métodos de evaluación del desempeño. ....	22
2.1.2.4. Dimensiones del desempeño laboral. ....	23
2.1.2.5. Proceso para vencer la resistencia. ....	24
2.1.2.6. Administración del desempeño. ....	25
2.1.2.7. Motivación dentro del desempeño laboral. ....	27
2.1.2.8. Liderazgo en el desempeño laboral. ....	29
2.1.2.9. Importancia de la comunicación. ....	30

2.2. Marco conceptual.....	32
2.2.1. Clima organizacional.....	32
2.2.2. Desempeño laboral .....	33
2.3. Marco histórico .....	35
2.3.1. Clima organizacional.....	35
2.3.2. Desempeño laboral.....	36
2.3.3. Clima organizacional y desempeño laboral .....	36
<b>Capítulo III. Resultados y discusión .....</b>	<b>39</b>
3.1. Clima organizacional .....	39
3.2. Desempeño Laboral .....	54
3.3. Análisis de la información .....	74
3.4. Propuesta.....	78
<b>Capítulo IV. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>84</b>
4.1. Conclusiones .....	84
4.2. Recomendaciones .....	85
<b>V. Bibliografía.....</b>	<b>86</b>
<b>VI. Anexos .....</b>	<b>94</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Variables.....	8
Tabla 2. Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968) .....	12
Tabla 3. Determinantes que afectan la satisfacción laboral.....	21
Tabla 4. Factores motivacionales.....	28
Tabla 5. Estilos de liderazgo.....	29
Tabla 6. Tipos de comunicación .....	31
Tabla 7. Entrevista gerente general sobre CO .....	39
Tabla 8. Observación de CO a empleados S1 .....	50
Tabla 9. Observación CO a empleados S2 .....	51
Tabla 10. Observación CO a empleados S3 .....	52
Tabla 11. Observación de CO al gerente .....	53
Tabla 12. Entrevista al gerente general sobre DL.....	54
Tabla 13. Observación de DL a empleados S1 .....	70
Tabla 14. Observación de DL a empleados S2 .....	71
Tabla 15. Observación de DL a empleados S3 .....	72
Tabla 16. Observación de DL a gerente.....	73
Tabla 17. Estrategia de motivación.....	79
Tabla 18. Estrategia de capacitación.....	80
Tabla 19. Cronograma de capacitación.....	81
Tabla 20. Estrategia de supervisión .....	82
Tabla 21. Estrategias de incentivos socioeconómicos. ....	82
Tabla 22. Guía de observación de Clima organizacional a empleados.....	96
Tabla 23. Guía de observación de desempeño laboral a empleados.....	96
Tabla 24. Guía de observación de clima organizacional al gerente.....	97
Tabla 25. Guía de observación de desempeño laboral al gerente. ....	97

## Índice de figuras

Figura 1. Localización de la empresa .....	6
Figura 2. Ciclo dinámico de la administración básica para implementación de un cambio.	27
Figura 3. Liderazgo del gerente S1.....	40
Figura 4. Liderazgo del gerente S2.....	41
Figura 5. Liderazgo del gerente S3.....	41
Figura 6. El ambiente laboral afecta al desempeño S1 .....	42
Figura 7. El ambiente laboral afecta al desempeño S2.....	42
Figura 8. El ambiente laboral afecta al desempeño S3.....	43
Figura 9. Bonificaciones o incentivos S1 .....	43
Figura 10. Bonificaciones e incentivos S2 .....	44
Figura 11. Bonificaciones e incentivos S3 .....	44
Figura 12. Importancia en la empresa S1 .....	45
Figura 13. Importancia en la empresa S2 .....	45
Figura 14. Importancia en la empresa S3 .....	46
Figura 15. Responsabilidad en el trabajo S1 .....	46
Figura 16. Responsabilidad en el trabajo S2 .....	47
Figura 17. Responsabilidad en el trabajo S3 .....	47
Figura 18. Sugerencias de los empleados S1.....	48
Figura 19. Sugerencias de los empleados S2.....	48
Figura 20. Sugerencias de los empleados S3.....	49
Figura 21. Relación entre compañeros S1 .....	55
Figura 22. Relación entre compañeros S2 .....	55
Figura 23. Relación entre compañeros S3.....	56
Figura 24. Trato recibido del Gerente S1 .....	56
Figura 25. Trato recibido del Gerente S2 .....	57
Figura 26. Trato recibido del Gerente S3 .....	57
Figura 27. Satisfacción en el horario de trabajo S1 .....	58
Figura 28. Satisfacción en el horario de trabajo S2.....	58
Figura 29. Satisfacción en el horario de trabajo S3.....	59

Figura 30. Importancia del trabajo para los empleados S1.....	59
Figura 31. Importancia del trabajo para los empleados S2.....	60
Figura 32. Importancia del trabajo para los empleados S3.....	60
Figura 33. Satisfacción en el salario laboral S1.....	61
Figura 34. Satisfacción en el salario laboral S2.....	61
Figura 35. Satisfacción en el salario laboral S3.....	62
Figura 36. Trato otorgado al cliente por los empleados S1 .....	62
Figura 37. Trato otorgado al cliente por los empleados S2 .....	63
Figura 38. Trato otorgado al cliente por los empleados S3 .....	63
Figura 39. Satisfacción laboral S1 .....	64
Figura 40. Satisfacción laboral S2.....	64
Figura 41. Satisfacción laboral S2.....	65
Figura 42. Reciben capacitación S1 .....	65
Figura 43. Reciben capacitación S2 .....	66
Figura 44. Reciben capacitación S3 .....	66
Figura 45. Frecuencia de las capacitaciones S1 .....	67
Figura 46. Frecuencia de las capacitaciones S2 .....	67
Figura 47. Frecuencia de las capacitaciones S3 .....	68
Figura 48. Tipo de capacitación recibida S1 .....	68
Figura 49. Tipo de capacitación recibida S2 .....	69
Figura 50. Tipo de capacitación recibida S3.....	69



## **Introducción**

La presente investigación denominada estrategias de clima organizacional para mejora del desempeño laboral en la empresa Super Plaza de Villaflores, Chiapas, identifica como variables al clima organizacional y desempeño laboral, de las cuales se ha investigado las distintas teorías, tipos, dimensiones, factores que intervienen para que exista un buen o mal desempeño y la relación que se tiene con el clima organizacional, dentro de las empresas.

En el capítulo I, marco metodológico, se efectúa un análisis e interpretación del problema, donde se establecen problemas específicos y objetivos a alcanzar, la localización en donde se realiza el estudio, al igual que se propone una hipótesis y las variables con sus instrumentos.

El capítulo II, marco referencial, se perpetra una investigación de distintos autores que se han interesado en conocer este tema, con la finalidad de adentrarse a saber más sobre las variables con las que se trabaja, al investigar se analiza que existen factores que afectan al clima organizacional y a su vez el rendimiento de los trabajadores y provocando consecuencias en la productividad de la organización.

En el capítulo III se encuentran los resultados y la discusión, donde se utilizan los instrumentos diseñados para la investigación que vuelven más factible esta tesis, los cuales son ejecutados con los trabajadores y el gerente de la empresa; son presentados a través de gráficas y tablas que vuelven más fácil la asimilación de datos, para posteriormente realizar una interpretación y presentar estrategias que Super Plaza y otras empresas puedan utilizar para la mejora del rendimiento de los trabajadores, a través del clima organizacional.

El capítulo IV contiene el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo con instrumentos como la encuesta, la entrevista y la observación de las sucursales. Se efectúa propuestas para la resolución del problema, con la finalidad de mejorar el clima organizacional y por ende el desempeño de los trabajadores.

Finalmente, el capítulo V muestra la elaboración de las conclusiones y recomendaciones en cuanto al problema planteado y todo el desarrollo del estudio de la investigación.

# Capítulo I. Marco Metodológico

## 1.1. Planteamiento del problema

Sanders et al. (2008) señala que, “las organizaciones entienden que un ambiente laboral positivo facilita el alcance de las metas propuestas” (p. 420). Por tal motivo, las organizaciones deben preocuparse por garantizar el mejor clima organizacional, de lo contrario perjudicaría a los empleados en la forma en que se adaptan a ella y se comprometen (Dimitriades, 2017). Según Vesga et al. (2020) plantea que actualmente el clima organizacional constituye uno de los temas de mayor relevancia en la gestión del talento humano. Muchas organizaciones consideran que la evaluación del clima organizacional constituye una práctica de gestión necesaria para que las organizaciones logren sus objetivos.

El clima organizacional es conocido como ambiente laboral o atmósfera laboral, siendo necesario para obtener un mejor desarrollo en las empresas, de lo contrario si llega haberse afectado por ende puede perjudicar al desempeño de los trabajadores. Hay muchos factores que pueden llegar afectarlo como es la falta de motivación, comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, entre otros. Al lograr que los trabajadores se sientan comprometidos y satisfechos, al reconocer sus esfuerzos, motivándolos y guiándolos en los objetivos de la empresa, tendrán un mejor desempeño y mayor productividad, dando como consecuencia un rendimiento laboral efectivo. Para que sea posible, es necesario fomentar un mejor clima organizacional con la finalidad de mejorar el desempeño laboral, creado un ambiente positivo y emotivo para cada miembro del equipo.

La mayoría de las empresas de la localidad de Villaflores pertenecen al giro comercio y servicios, siendo mayormente microempresas; el personal que labora normalmente carece de conocimientos de atención al cliente, dando como probabilidad que las empresas reciban quejas por parte de los mismos y esto a su vez genera una pérdida de clientes para la empresa. Uno de los motivos que puede generar que el empleado no trate bien a los clientes se debe a la insatisfacción laboral y a su vez es provocado por un mal clima organizacional, dando como alta probabilidad al abandono del trabajo, lo cual afecta directamente a la empresa, porque lejos de consolidar la plantilla laboral, hace que continuamente contraten nuevos empleados que carecen de los conocimientos básicos de sus actividades laborales.

La investigación será realizada en la empresa Super Plaza Villaflores, Chiapas. Para determinar y analizar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral. Ante la problemática planteada surge la siguiente interrogante: ¿Qué estrategias de clima organizacional pueden ser propuestas para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa? En donde se derivan como problemas específicos:

1. ¿Cuáles elementos del clima organizacional afectan al desempeño de los trabajadores de la empresa Super Plaza Villaflores, Chiapas?
2. ¿Cómo es el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Super Plaza, Villaflores, Chiapas?

## **1.2. Justificación**

Según (Achoma, 2019) dice:

Las empresas actualmente tienen claro que su activo más importante es el factor humano. Es claro, también, que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero y es considerado ahora una pieza estratégica en el alcance de los objetivos empresariales. Partiendo de estas premisas, los directivos deben cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la empresa un clima organizacional apto para cada trabajador (p.17).

Los empleados, a pesar de ser fundamentales para la empresa, hay muchas que aún no reconocen el esfuerzo de los trabajadores y sin ellos la empresa no alcanzaría los objetivos planeados. Los empleados son los que conviven principalmente con el cliente, al existir una insatisfacción laboral puede haber un mal trato hacia el cliente, perjudicando a la empresa. Esta investigación tiene como finalidad conocer cada uno de los factores que llegan afectar la calidad de los trabajadores por medio del clima organizacional; algunos descontentos laborales que perjudican al rendimiento, pueden ser los conflictos que existan entre los jefes y subordinados, la explotación laboral, la falta de capacitación y motivación laboral.

Es necesario que existan factores motivacionales en las empresas, con el objetivo de regular el estrés que pueda ser presentado dentro de las organizaciones; el estrés puede ser traducido como una enfermedad laboral que, afectada significativamente al desempeño de los trabajadores, por ende, perjudica a la empresa, obteniendo menores resultados. Las empresas

deben procurar las habilidades de los trabajadores, con el fin de mejorar el desempeño, al conocer las habilidades que poseen los colaboradores será más fácil la realización de las actividades laborales.

Por ello, esta investigación se enfocará en analizar el clima organizacional en relación con el desempeño laboral de la empresa Super Plaza de Villaflores, Chiapas. Es importante la realización de esta investigación para identificar los factores que intervienen en un clima organizacional mal estructurado y como esto afecta en el desempeño laboral. Esta investigación es viable desde el punto de vista del conocimiento porque el proyecto pertenece al área ciencias administrativas, además de ser viable económicamente porque la empresa con las que se trabajará se encuentra ubicada dentro del municipio de Villaflores, Chiapas, teniendo un acceso favorable a ella.

En esta tesis se verán beneficiadas las pequeñas y medianas empresas, al proponer estrategias que podrán ocupar para desarrollarse mejor y alcanzar objetivos más altos, contando con un recurso humano más capacitado, adiestrado, satisfecho y seguro de contar con un trabajo estable. Además de mejoras en el clima organizacional, podrán ser utilizadas para ver cambios radicales en el ambiente laboral, propiciando un mayor entusiasmo y motivación en el recurso humano, de esta forma lograr la satisfacción de los empleados y un mejor desempeño dentro del área de trabajo.

El estudio elaborado tiene una aportación desde el punto de vista metodológico, ayudando a estudiantes y a otras personas que se interesen en conocer el tema, brindando información útil de la relación que existe entre el clima organizacional con el desempeño y como puede afectar a los trabajadores, de esta forma utilizarse en futuros proyectos de investigación. Desde el punto de vista profesional, la realización de esta investigación es necesario para mejorar el clima organizacional a través del desempeño laboral y verse beneficiadas al competir con otras dentro del mercado, basándonos en la información obtenida de la empresa Super Plaza, Villaflores.

### **1.3.Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general.**

Proponer estrategias sobre clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa Super Plaza, Villaflores Chiapas.

##### ***1.3.1.1. Objetivos específicos.***

O.E.1. Examinar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Super Plaza, Villaflores Chiapas.

O.E.2. Determinar factores del clima organizacional que se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Super Plaza, Villaflores Chiapas.

O.E.3 Diseñar estrategias del clima organizacional para la empresa Super Plaza, Villaflores Chiapas.

### **1.4.Hipótesis**

Un buen clima organizacional ayuda a que exista un mejor desempeño laboral.

### **1.5. Metodología de la investigación**

#### **1.5.1. Localización.**

Villaflores es una ciudad en el sureste mexicano, se ubica al poniente del estado de Chiapas, en los límites de la depresión central de Chiapas y de la Sierra Madre de Chiapas, predominando el relieve montañoso. Por su número de habitantes, Villaflores es la onceava ciudad más grande de Chiapas. Es uno de los 124 municipios que componen al estado.

Las localidades que la conforman son: Jesús María Garza, Cristóbal Obregón, Benito Juárez, Guadalupe Victoria, Nuevo México, Doctor Domínguez Chanona, Cuauhtémoc, Villa Hidalgo, 16 de Septiembre y Joaquín Miguel Gutiérrez. La población total municipal en el



Por otro lado, Dankhe efectúa un concepto sobre el estudio correlacional:

El propósito principal del estudio correlacional es comprender cómo se comporta un concepto o variable, conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas. (pp. 385-454)

En el libro metodología de la investigación el autor Behar (2008) declaró que el estudio correlacional es una relación o vinculación entre distintos fenómenos, el estudio tiene como principal objetivo conocer la relación que existe entre dos variables.

Por otro lado, Dávila (2006), expresó que el estudio deductivo, según Aristóteles y sus discípulos, es un proceso de pensamiento que se utiliza para lograr afirmaciones de acuerdo a la lógica, se basa en la extracción de conocimientos y conclusiones. Para que sea logrado se necesita de tres elementos: la premisa mayor, la premisa menor y la conclusión.

### **1.5.3. Población.**

Para llevar a cabo la investigación se ejecuta como población a tres sucursales, con las que cuenta la empresa Super Plaza Villaflores, Chiapas, en donde se identifica al clima organizacional en relación con el desempeño laboral.

Teniendo como total a 62 de empleados (hombres y mujeres). En la primera sucursal la conforman 22 empleados, la segunda con 20 y la tercera con 2 correspondientes al área de ventas y mientras que el área administrativa es conformada por 6 trabajadores en cada sucursal.

Laboran en un horario de 8.00 am, 2:00 pm y 3:00 pm a 8:00 pm, de lunes a domingo, la encuesta fue realizada a todo el personal sin considerar el tiempo que llevan trabajando dentro de la empresa, con la finalidad de obtener los datos necesarios para la realización de la investigación estrategias de clima organizacional para mejora del desempeño laboral.

### **1.5.4. Muestra.**

Dada la naturaleza del trabajo se opta por efectuar la investigación con todos los empleados de las tres sucursales de la empresa.

### 1.5.5. Variables e instrumentos de investigación.

Tabla 1. Variables

Variable	Instrumento	Población
Clima organizacional	Entrevista (guía de entrevista)	Gerente
	Encuesta	Empleados
	Guía de observación	Gerentes y empleados
Desempeño laboral	Entrevista (guía de entrevista)	Gerente
	Encuesta	Empleados
	Guía de observación	Gerentes y empleados

Fuente: Elaboración propia

#### 1.5.5.1. Otras variables.

Likert (1967) asegura que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y sus administraciones, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas variables son:

##### a. Variables Causales

Se definen como variables independientes, ya que estas se encargan de ver la evolución que las organizaciones van a tener y analizar los resultados que se obtienen. Dentro de ella se pueden encontrar la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

##### b. Variables Intermedias

Se orientan principalmente en la parte interna de la empresa, logran verse reflejadas en las partes como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Son de suma importancia para las organizaciones por que permiten contribuir a los procesos.

##### c. Variables Finales

Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida (p.23)

Para Likert (1967), Al tener una combinación de estas variables se permitirá que existan dos tipos de climas organizaciones o sistemas, que se encuentran organizadas por subdivisiones, éstas a su vez formaran parte de un clima más autoritario y participativo, es necesario para lograr mayor eficacia y eficiencia en las empresas.

Las tres variables mencionadas anteriormente influyen en la percepción que cada trabajador realizado, para Likert considera que el clima organizacional se basa en la idea que los colaboradores tienen del clima, cabe recalcar que él consideraba que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias. También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que, es la experiencia de los miembros de la organización, no tienen sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que en sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima. (p. 29).

Para obtener información de la variable clima organizacional y desempeño laboral se aplicará una encuesta a los empleados de cada una de las sucursales a estudiar, con fecha de los 18 días de agosto de 2023, en un horario de 10:00 am- 10:20 am (ver en anexo 1 y 2).

También se contará con una entrevista al gerente general de las tres sucursales, con la misma fecha establecida y con una durabilidad de 40 min. (ver anexo 3 y 4)

Finalmente, se apoyará la investigación con una guía de observación para las dos variables, de esta forma obtener la triangulación de información (ver anexos 5,6,7 y 8).

## **Capítulo II. Marco referencial**

### **2.1. Marco teórico**

En este capítulo se llevó a cabo una recopilación de información de autores que han investigado las variables con las que se trabaja.

#### **2.1.1. Clima organizacional**

El clima organizacional (CLIOR), se puede clasificar como bueno o malo, depende de distintos factores y se ve distinguido por ciertas características. Es necesario estudiarlo, al conocerlo permitirá que las empresas puedan realizar cambios para poder mejorarlo, realizando planificaciones, las cuales podrán ayudar al comportamiento de los trabajadores.

##### **2.1.1.1. Factores del clima organizacional.**

Se conoce como clima organizacional al ambiente que se vive dentro de las organizaciones, a su vez un clima laboral se puede ver afectado por distintos factores. Según (Calvache, 2004) “El clima y ambiente laboral de una organización está formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables” (p.25).

Brunet L. , (2007) considera:

Que las variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos; la apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacer ver la misma situación de manera positiva o negativa, además están las estrategias, tanto individuales como grupales o colectivas que pueden distorsionar las opiniones y las percepciones. De un lado, la que cada individuo va siguiendo en la empresa u

organización en la que trabaja, buscando sus propios objetivos individuales; de otro, las que pueda seguir en el seno de una organización sindical, política o de cualquier otro tipo. Todo acaba por influir en su percepción, por formar parte de un estado de ánimo determinado.

Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están relativizadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas. Pero, aunque tengamos en cuenta todo eso, es posible efectuar mediciones de clima y ambiente laboral; estas van a reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que intervengan en ellas.

¿Qué factores se puede considerar que intervienen en esa percepción del clima laboral? son, evidentemente, muchos y no siempre conocidos o controlables, pero de una manera general y abriendo el abanico a los colectivos de empresas y trabajadores, sí es posible sistematizar esos factores. (p. 200).

El clima laboral puede verse perjudicado por muchos factores, hay que recordar que el ambiente, es la forma en que conviven los empleados, el nivel de interacción entre los subordinados; puede tener un desequilibrio por problemas sociales, familiares, analíticos, etc. Es deber del líder ver por cada uno de los colaboradores que conforman a la empresa, con la finalidad de obtener un buen desempeño y a su vez se sientan cómodos dentro de la empresa.

#### **2.1.1.2. Tipos de clima organizacional.**

Rodríguez (2016) anunció algunas de las variables, que Likert establece sobre el clima organizacional:

Tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal sentido las tres variables son: Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes. Variables intermedias: están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Variables

finales: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida. (p.7)

De las variables respectivamente mencionadas por Likert, han surgido cuatro tipos de climas las cuales pueden ser distinguidos dentro de las organizaciones, por la forma en como cada uno de los empleados logran sobrevivir en las empresas.

Tabla 2. Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968)

<b>Autoritario-explotador</b>	<b>Autoritario-paternalista</b>	<b>Participativo-consultivo</b>	<b>Participación en grupos</b>
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	La motivación de los empleados se da por su participación, por implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento
Decisiones y objetivos se toman únicamente por el alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman el alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	Prevalecen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo. Comunicación	Comunicación ascendente descendente y lateral

Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2011)

### **2.1.1.3. Funciones del clima organizacional.**

El clima organizacional tiene como función que los empleados se sientan identificados con la organización, para que esto sea logrado es necesario que los colaboradores, logren sentirse seguros en las empresas y poder tener la confianza para brindar sus opiniones cada vez que sea necesario.

Para Torrencilla (2018), existen funciones que el clima organizacional debe cumplir:

1. Vinculación: lograr que el equipo de trabajo se encuentre comprometido con lo que realiza.
2. Desobstaculización: hacer que los trabajadores se sientan útiles en su área de trabajo, evitando pensamiento que los desanimen.
3. Espíritu: tiene como finalidad hacer sentir a los empleados que se atienden las necesidades que se presenten y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad: que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento: se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis de la producción: se refiere al comportamiento administrativo, caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje: se refiere al comportamiento administrativo a través de esfuerzos que se presenta para motivar a los trabajadores con el ejemplo realizando mejor el trabajo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración: tratar a los empleados de una forma digna y con igualdad.
9. Estructura: las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

10. Responsabilidad: el sentimiento de ser de cada uno su propio jefe; cuando se tiene que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su labor.
11. Recompensa.: la recompensa que se le brida a los trabajadores por realizar bien su trabajo. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo: el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización. Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada.
13. Cordialidad: sentimiento de conocer lo que cada uno quiere dentro de la atmósfera de trabajo; que exista una amistad en los grupos de trabajo tanto sociales e informales.
14. Apoyo: ayuda brindada a los trabajadores, por parte de los gerentes, dueño o el equipo de trabajo; apoyo mutuo por parte de cada uno.
15. Normas: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo. El estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto: el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad: el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese equipo.
18. Conflicto e inconsecuencia: el grado en que las políticas, procedimientos normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización: el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación: el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo
21. Selección basada en capacidad y desempeño: el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores: el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar (pp. 9-11).

#### **2.1.1.4. Importancia del clima organizacional.**

Brunet L. (1992) considera que el clima laboral es importante puesto que ayuda a evaluar las actitudes de los trabajadores, mejorar el desempeño que presenten.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones.

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
  2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
  3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.
- Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización (p. 20).

Para Cordova (2023), un clima organizacional saludable permite generar en los colaboradores un sentimiento de logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre las necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

El clima organización es importante para las empresas, es en donde se observa la satisfacción que los trabajadores presentan y ver los errores que se está cometiendo para realizar estrategias, mejorar en la competitividad y elevar el desempeño de los trabajadores. Es un cambio temporal en las actitudes de los trabajadores que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación, este disminuye también, se puede ver afectada por frustración o por razones que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Un buen clima o mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Las consecuencias negativas se encuentran, intransigencia, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja producción, etc.

#### **2.1.1.5. Dimensiones del clima organizacional.**

Bordas Martínez (2016), establece nueve dimensiones de clima organizacional, en los cuales el concepto de clima organizacional puede verse afectado: se encuentra la autonomía, es una capacidad que los trabajadores poseen al realizar las actividades por cuenta propia, sin necesidad de ser ordenados, tienen la habilidad de resolver conflictos y tomar decisiones, volviéndose independientes en el área de trabajo y desarrollando una iniciativa. La cooperación y apoyo, es una más de las dimensiones importantes, se logra a través del trabajo en equipo y el compañerismo, es la lealtad que puede llegar a existir dentro del área de trabajo, además que ayudará a que los empleados realicen sus labores de una forma más eficaz.

Reconocimiento se trata principalmente en reconocer el esfuerzo que los trabajadores realizan para la empresa, otorgando los méritos adecuados. Organización y estructura, se necesita de una organización y estructura detallada, en donde colaboradores logren sentirse identificados y tener una buena adaptación en las áreas de trabajo, no deberá existir reglas excesivas, ni formas burocráticas, evitando que se vuelvan confusas o muy pesados para los trabajadores. Por su parte, la innovación en donde los trabajadores deben tener la libertad para poder expresar ideas, que pueden ser implementadas en la empresa con el fin de mejorar.

Transparencia y equidad, en ella se reconocen los logros de cada uno de los trabajadores, permitiendo al crecimiento laboral, además que las normas y políticas que existen sean justas y se den a conocer en cada uno de los empleados. Motivación se puede ver reflejada a través de incentivos, asensos, subir el salario, vacaciones, animándolos a realizar mejor el trabajo,

esto beneficiará directamente a la empresa, porque mejorará al desempeño y por ende la producción. Liderazgo es la forma en como el jefe o administrador encargado del personal pueden controlar al personal, además de basarse en tomar buenas decisiones para la mejora grupal.

#### **2.1.1.6. Estrategias de clima organizacional**

Las organizaciones, sin importar el objetivo que tengan, se orientan por objetivos, lineamientos y técnicas, se ven reflejados a través de los valores de la organización, que vuelven más factible el cumplimiento de los objetivos de la empresa, orienta e incentiva a generar una mayor eficacia y eficiencia, las estrategias coadyuvaran al logro de las metas, involucrando en primer término al talento humano. A este respecto, García et al. (2017) al igual que Barrios et al. (2018) sostiene que las estrategias de gestión deberán de velar por los trabajadores, al ser fuerzas que participan de forma directa con los empleados, puede afectar a sus capacidades, por lo que el gerente debe ver por cada uno de ellos y orientarlos para que no disminuyan en su desempeño laboral, conduciéndolos al logro de los objetivos y las metas de la organización. Por otro lado, para Drucker (2018) la estrategia es una suma de todas las decisiones, correctas o equivocadas, que se toman en las organizaciones y a su vez determinan el futuro de la empresa, dando resultados buenos o malos.

Existe dos tipos de estrategias: las planeadas (pretendidas) y las reales (logradas), los vuelve más competitivos y permite a la empresa ser más desarrollada a través de una estrategia de un plan estratégico. Para García et al. (2018), es necesario la implementación de estrategias, ya permite la empresa ejecutarse a nuevas necesidades que se presenten, generando nuevos procesos competitivos.

Indudablemente, las estrategias deben ser establecidas a partir con respecto a tiempo, espacio y objetivos a cumplir; razón por la cual se deben diseñar bajo un plan, es necesario que las estrategias sean fundamentadas a partir del tipo de necesidad que se presentan. Se vuelve necesario guiar a los trabajadores al tipo de estrategia a utilizar, ya que influirá de manera directa en cada uno de ellos, es necesario que los trabajadores se sientan identificados, para no afectar en el rendimiento laboral. Por su parte, Cantú (2002), en

Hernández et al. (2020) define la estrategia como un patrón colectivo, que se encarga de ver las decisiones de los recursos de producción.

Pacheco et al. (2020) realizó una investigación de los tipos de estrategias que benefician al clima organizacional:

**Estrategias de motivación:** La motivación se concibe como la disposición del individuo hacia objetivos que impulsan y orientan su actividad (conducta) determinadas por las necesidades a satisfacer, es un proceso. El enfoque motivacional de administración participativa propuesto por McGregor (1960) citado por Newstrom (2015) denominará teoría Y en contraste con la cual denominara teoría X, basada en el enfoque Tayloriano, esta teoría busca la participación activa de los empleados en la gestión laboral, integrando la planificación y la ejecución, buscando el autocontrol o control interno por parte del trabajador, aumentando la cooperación del trabajo para el logro en términos psicológicos de la satisfacción por el trabajo en si a través de la autorrealización de la personalidad.

**Estrategias de capacitación:** Para que una organización logre la productividad deseada debe tener presente constantemente estar a la vanguardia del componente humanos de la organización, para llevarla a la consecución de sus objetivos organizacionales. Desde el punto de vista de Werther y Davis (2012), el proceso de capacitación es un proceso de cambio, gracias a él, los empleados se transforman en trabajadores capaces, los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades.

**Estrategias de supervisión:** Para Newstrom (2015), el tipo de supervisión aplicada en las empresas es muy importante para el trabajador y la productividad, por ende se justifica la habilidad del supervisor para demostrar interés, así como preocupación por sus empleados, al mismo tiempo este debe fomentar el trabajo en equipo, es decir, el supervisor debe ser integrador, mostrar preocupación por los sentimientos del empleado, delegar autoridad en el proceso de toma de decisiones, en búsqueda de un proceso de retroalimentación sobre el desempeño del trabajador.

**Estrategias de incentivos socioeconómicos:** Los beneficios socioeconómicos, representan hoy en día una fuente adicional al salario de los trabajadores, sin embargo, el auge o relevancia que estos beneficios tienen en la organización, depende de la

naturaleza, del estilo y del servicio ofrecido por esta organización en el mercado. En este sentido, Chiavenato (2015), considera que los beneficios y servicios sociales constituyen costos de mantenimiento del personal y además uno de los costos de mayor importancia para las organizaciones industriales, así como las organizaciones de servicio (p. 406).

### **2.1.2. Desempeño laboral**

El desempeño laboral de los trabajadores se obtiene a través de una serie de características fundamentales y otros factores, para Likert (1961) la satisfacción se sitúa al tipo de trabajo; cuando un empleado se encuentra realizando labores repetitivas, monótonas y utilizando escasa capacidad, se somete la insatisfacción. Por otro lado, se puede distinguir un trabajador con una alta satisfacción cuando es creativo, transforma su trabajo, contribuye de manera personal y exige lo mejor de él y lo de sus compañeros. Cabe resaltar que un empleado con mejor satisfacción dará mayores beneficios a las empresas, pero, por lo contrario, al existir empleados con una baja satisfacción puede dar como consecuencia que el empleado desmotive a sus compañeros, permitiendo una baja de calidad del personal.

#### **2.1.2.1. Características del desempeño laboral.**

Es por ello, que para autores como Gibson 1994, Davis y Newtrons 2000, fueron citados por Chiavenato (2000) consideran que el desempeño es la percepción que el gerente o los dueños tienen sobre los empleados, el desempeño de cada uno de los trabajadores es calificado a través de la observación, con base en eso logran identificar si el empleado es productivo y eficaz para la empresa, para ser calificadas se necesitan de las siguientes características: adaptabilidad, se considera que es la capacidad que una persona posee para poder acoplarse a los entornos sociales que se le presenten, pueden ser laborales, educativos, sociales, etc. Para que exista una mejor adaptabilidad es necesario que allá un buen entorno y aprender a desarrollar habilidades. Así mismo la comunicación es fundamental para aprender a dialogar y expresar nuestras emociones, en el entorno de trabajo, es la confianza que los empleados perciben dentro de la empresa para expresar sus opiniones, ideas o cosas que les molesten,

ya sea entre compañeros o el gerente, sin miedo a ser juzgados o que no sean tomadas en cuenta sus opiniones. La iniciativa es la actitud que tiene el empleado de hacer las cosas por sí mismo y no esperar a que sus superiores le ordenen, es ponerse la camiseta por la empresa; así pues, lo que él realice será a beneficio de la organización. El conocimiento es adquirido por los trabajadores mediante capacitaciones, cursos o incluso con los años de experiencia y se da a conocer mediante el área de trabajo. Por último, el trabajo en equipo, es la habilidad que se ha desarrollado en cada uno de los trabajadores para realizar las tareas con eficiencias y con la finalidad de obtener las metas de la empresa, para que sea logrado se necesita de una buena organización que incentive a los trabajadores a tener un mejor compañerismo. Chiavenato (2002), cita la teoría de Gibson, 1994: quien señala que el desempeño laboral es el esfuerzo que cada trabajador realiza en un área determinada de la empresa a través del aprovechamiento de las habilidades que cada uno de ellos poseen.

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

Chiavenato (2002), cita a Palacio 2005, el autor menciona que el desempeño laboral puede ser afectado por factores, provocando una estructura fuerte o débil, algunos de ellos son el clima organizacional, capacitación y desarrollo constante de los empleados, expectativas del empleado, satisfacción en relación con las tareas asignadas, retribuciones monetarias y no monetarias, habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas y cultura organizacional.

Las características que mencionó Palacio (2005), sin duda son factores que hacen que un empleado disminuya su rendimiento, no brindar la capacitación necesaria a los empleados puede provocar una falta de interés en el trabajo, es fundamental mantener a los trabajadores constantemente motivados para evitar pérdidas de recurso humano.

Herrera (2017), de acuerdo a Chiavenato (2000) consideran que las empresas sin importar el giro al que se dedican deben tener como prioridad la atención al cliente, dando pie a mejorar cada uno de los elementos y a su vez el desempeño laboral, sobre todo en los siguientes aspectos: satisfacción laboral, se conoce como la percepción que el trabajador tiene de su trabajo; se puede encontrar conforme o en inconforme según las expectativas planteadas por la organización ya sea a través estructura organizativa, supervisión, trabajo en equipo y

naturaleza del trabajo. Autoestima se refiere al nivel de motivación que tiene cada trabajador dentro de su ambiente de trabajo y que logra cumplir con cada una de sus necesidades y con su deseo de reconocimiento dentro de su puesto de trabajo. Trabajo en equipo es la capacidad que se adquiere al momento de trabajar en equipo, para que pueda ser logrado es necesario que exista una coordinación, comunicación y un buen líder que sea capaz de guiar a cada uno de sus colaboradores. Capacidad del trabajador se refiere a la habilidad que cada persona posee dentro de un área específica para desarrollar el trabajo.

Arboleda, (2017), mencionó que un sistema social o humano se desorganiza en forma de caos y exhibe un alejamiento excesivo de su equilibrio por las afectaciones a las condiciones iniciales con las que se estandarizan los procesos, esto puede generar un nuevo sistema, en nuestro caso un nuevo orden que se transformará en una especie de clima organizacional.

Papic, (2019) en su estudio revela que, “un buen clima laboral, es importante que los directivos ejerciten, de preferencia, el tipo de comunicación formal, descendente, horizontal y ascendente para coordinar con el personal en el desarrollo del trabajo dirigido al cumplimiento de las metas institucionales” (p.80). Para que se logre mejorar el clima organizacional en cada una de las organizaciones se deben implementar metas que ayuden a mejorar la comunicación con cada persona que conforma a la empresa.

Tabla 3. Determinantes que afectan la satisfacción laboral

<b>Autor</b>	<b>Dimensiones analizadas</b>
Korman (1978)	VARIABLES ambientales o del entorno, contenido del puesto, liderazgo participativo, retribución, oportunidades, promoción en sus interrelaciones, el nivel profesional y en los grupos de trabajo, la aceptación por los miembros y el reconocimiento.
Duannette (1991)	Tareas y oportunidades, la aceptación de responsabilidades, las oportunidades de promoción, la supervisión y compañerismo, relación entre el supervisor y empleado
(Hernández & René, 2017) citan a Meliá et. al. (1990)	Relativos a la satisfacción con la supervisión de los superiores, la relación con los mismos, la frecuencia de la supervisión, la justicia de trato recibido por la empresa, con la formación recibida y con la participación en las decisiones

---

Puchol (1997)	Relaciones interpersonales, la naturaleza y las condiciones físicas del trabajo, la promoción y las posibilidades de mejora, incluidas la retribución y seguridad.
Robbins & Judge (2009)	El trabajo está determinado por el atractivo de la tarea, las recompensas asociadas, las relaciones con los compañeros de trabajo y las condiciones laborales, la personalidad del empleado, la percepción que el empleado tiene de su bienestar, así como la vocación elegida.
Hernández & René (2017) cita a Moré et. al. (2005)	Naturaleza del trabajo, salario, condiciones de trabajo, estímulos, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional.

---

Fuente: Elaboración propia con información de (Hernández & René, 2017)

### **2.1.2.3. Métodos de evaluación del desempeño.**

Según Dessler (2011) menciona que toda evaluación de desempeño, se basa en distintos métodos, los cuales permiten calificar el nivel de cada persona dentro de una organización:

- a) Técnica de escala gráfica de calificación: esta técnica hace referencia a una serie de distintas particularidades, las mismas que son calificadas y que logran calificar el desempeño de cada trabajador, en este sentido se dice que es una evaluación subjetiva sobre el desempeño del trabajador. Esta técnica es una de las más utilizadas y sencillas del desempeño y que se basa en la opinión de las personas que evalúan.
- b) Método de alternancia en la calificación: este método consta en la calificación que la organización da a los trabajadores, es decir desde el mejor hasta el peor, dicha calificación se da en base a diversas características que desarrolla el departamento de personal según la asignación de las actividades desarrolladas.
- c) Método de comparación por pares: este método hace referencia a la calificación que se realiza en pares, y donde se elige al mejor de ellos.
- d) Método de distribución forzada: este método se refiere a la calificación que se da las diversas condiciones del desempeño de los trabajadores, es decir en una tarjetilla

se pone el nombre del trabajador y las características de su trabajo realizado y según estas características se asigna una calificación (pp32-33).

Los métodos dados son de importancia dentro de las organizaciones, si son utilizadas de forma adecuada ayuda a la empresa a reconocer a los trabajadores que se encuentran en un nivel más bajo de desempeño. Así mismo, la empresa puede ofrecer métodos eficaces en los trabajadores, con la finalidad de mejorar el desempeño de cada uno de ellos, del mismo modo destaca las fallas que se tiene dentro de las organizaciones para identificar a fondo los problemas que pueden afectar al rendimiento.

Dessler (2011) expreso que “los empleados que tienen las habilidades y los atributos adecuados realizarán un mejor trabajo; quienes carecen de habilidades no lo harán de manera eficaz, de manera que tanto su desempeño como el de la organización se verán negativamente afectados” (p. 154). Las empresas se ven en la obligación de ver por el desempeño que los trabajadores presentan en su área de trabajo, es necesario que motiven a los trabajadores a conocer cada una de las habilidades para evitar fracasos en la empresa.

#### **2.1.2.4. Dimensiones del desempeño laboral.**

Según Varela y Salgado (2010), el desempeño se encuentra compuesto por un modelo de tres dimensiones, útiles para reconocer los comportamientos que corresponden al entorno del desempeño.

Desempeño de tareas.

Campbell, (1990) “El desempeño de tareas concede pronosticar las habilidades que tiene un trabajador” (p. 231–239). Para lograr un mejor desempeño de tareas, se vuelve necesario primero conocer las habilidades que los trabajadores tiene, las cualidades que les resaltan, saber en los que son buenos. Se vuelve útil para la empresa, podría garantizar que la persona que va a ocupar ese nuevo puesto, se sienta con una mayor seguridad y realice las actividades con un mejor entusiasmo.

Para Varela y Salgado, (2010) el conjunto de conductas que determinan el puesto; son los hechos que requieren una posición. Educar y corregir pruebas son ejemplos del desempeño de tareas de un maestro, así como conducir transportes lo sería para un chofer. El

desempeño de tareas reúne conductas relacionadas a la posición que proporciona distinguir un puesto.

**Desempeño contextual.**

Borman y Motowidlo, (1995) dicen, que el desempeño contextual puede ser traducido como el desempeño que se tiene dentro del clima psicológico y social, con el fin de lograr los objetivos implementados en las organizaciones, este tipo de desempeño no tiene nada que ver con las actividades que realizan en su labor.

Por otro lado, Organ (1988) coincide de forma léxica con Borman y Motowidlo, que el desempeño laboral no tiene que ver con las actividades realizadas en las empresas, se basa más bien en las actitudes que se desarrolla dentro de las organizaciones y las actividades que desarrolla por voluntad propia, de esta forma ayuda a lograr los objetivos planteados.

**Desempeño contraproducente.**

Bennett y Robinson (2000) precisan que aparte del perjuicio que el desempeño contra productivo puede ocasionar, estas conductas se pueden separar en función del receptor del acto. En ese sentido, dos factores son reconocidos en el modelo de desempeño contra productivo: interpersonal y organizacional. El primer factor posee direcciones que colocan en peligro el bienestar físico y psicológico de los trabajadores. Este factor parte desde conductas de poca importancia, como opinar mal de los miembros del trabajo o evidenciar preferencias en la toma de decisiones, hasta agravios como atentar o realizar actos de coacción hacia otros. Robinson & Bennett (1995), citado por Soto, (2019) “determina desempeño contra productivo a las conductas que atentan con la conveniencia de la organización o de los individuos a favor del incumplimiento de las normas, ya sean implícitas o manifestadas” (p. 31).

#### **2.1.2.5. Proceso para vencer la resistencia.**

La resistencia al cambio puede ser considerado como un mecanismo de defensa en donde los directivos y miembros de una empresa tienen miedo al cambio, pero es importante para desempeñar mejor las habilidades de los trabajadores, si la empresa cae en una rutina diaria, se volverá aburrida por ende la empresa debe implementar cambios para el beneficio de los empleados y vencer la resistencia para que exista mejores resultados para la empresa.

Dessler (2011) en su libro considero que el psicólogo Kurt Lewin formuló:

Un modelo de cambio para resumir lo que él creía es el proceso básico para implementar un cambio con resistencia mínima. Para Lewin, en las organizaciones cualquier conducta es producto de dos clases de fuerzas: las que luchan por mantener el status quo (orden establecido) y aquellas que presionan por lograr el cambio. Por lo tanto, efectuar el cambio significa o reducir las fuerzas a favor del status quo o acumular las fuerzas para impulsar el cambio. El proceso de Lewin consiste en tres pasos:

1. Descongelar, lo cual significa reducir las fuerzas que luchan por mantener el status quo, por lo general al presentar un problema o suceso provocador que logre que los individuos reconozcan la necesidad de cambiar y buscar nuevas soluciones.
2. Mover, que significa desarrollar comportamientos, valores y actitudes nuevos, en ocasiones mediante cambios en la estructura organizacional y, a veces, usando las otras técnicas de desarrollo gerencial (como la construcción de equipos).
3. Volver a congelar, lo cual significa construir el reforzamiento para asegurarse de que la organización no se deslice de regreso hacia sus formas anteriores de hacer las cosas. (pp. 207-208).

Los procesos anteriores que Lewin considera necesario para realizar el cambio de forma precisa dentro de las organizaciones, es trabajar con el personal que se niegan a cambiar y que por ciertas razones tienen miedo, entender la necesidad que se tiene para que la empresa cambie la organización, estructura, verificar el comportamiento que cada empleado demuestra en su área de trabajo y ver sus habilidades para brindar la mejor actividad en ellos. Reduciendo así quejas por parte de los clientes y maximizar al mejor desarrollo.

#### **2.1.2.6. Administración del desempeño.**

De acuerdo a Pérez (2009), existen etapas de la administración del desempeño, la conceptualización es la fase en donde la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por otro lado, se encuentra el desarrollo, para ser logrado la compañía examina

dónde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS) se basa en integrar un solo sistema (todo lo que se ha hecho en la empresa) para mejorar el desempeño, y se requiere de la colaboración de todo el personal. Implementación en la forma tradicional se utilizaba mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, exploraciones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio progreso del desempeño. La retroalimentación es otra de las etapas importante para el proceso para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño. Por último, la evaluación en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo los objetivos.

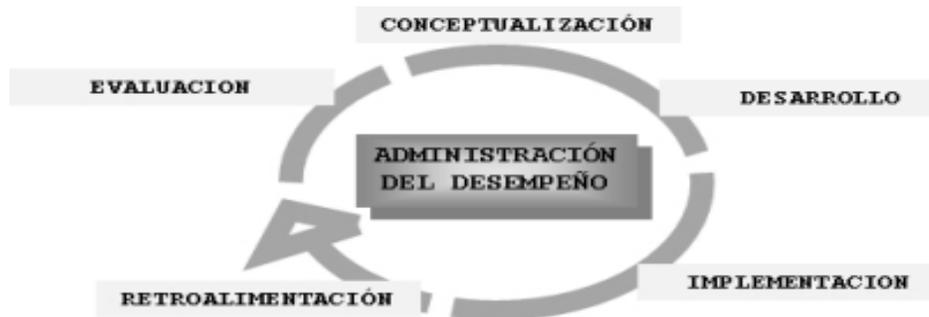
Dessler (2011), la administración del desempeño se da mediante las observaciones que se consideran los empleados con la finalidad de garantizar que se alcancen las metas para la organización:

Todo ese proceso integrado se conoce como administración del desempeño. Se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que se espera tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo [...] el enfoque de administración del desempeño actual refleja los intentos de los gerentes por reconocer de forma más explícita la naturaleza interrelacionada de los factores que influyen el desempeño del trabajador. Y refleja el énfasis que en la actualidad ponen los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño, en un mundo globalmente competitivo (p. 222).

La administración del desempeño, es fundamental para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, es clave para que los trabajadores se ven beneficiados y al mismo tiempo garantizar la estabilidad de la empresa, garantizando una mejor competitividad.

La administración del desempeño es un ciclo que consta de etapas, las cuales son utilizadas para evitar pérdidas de motivación, mejorar las actividades y el rendimiento de cada uno de los trabajadores. A continuación, se ilustran las etapas.

Figura 2. Ciclo dinámico de la administración básica para implementación de un cambio



Fuente: Stoner (1990, p. 4).

#### **2.1.2.7. Motivación dentro del desempeño laboral.**

La motivación es considerada un estímulo, para incentivar a mejorar el desempeño de los trabajadores; las empresas deben de implementar actividades que ayuden a motivar a los trabajadores mejorando el desempeño. El líder debe implementar medidas eficaces para mejorar el rendimiento de los trabajadores, evitando que el proceso de trabajo no se vuelva rutinario y ver por cada uno ellos.

La motivación puede ser presentada de distintas maneras, ya sea física, mediante gratificaciones, aumento de sueldo al mejor trabajador, nombrar al mejor empleado del mes o también puede ser de forma directa, asiendo saber a cada trabajador lo importante que son dentro del equipo de trabajo, decirle al empleado que es capaz para poder realizar cada una de las actividades que se presenten. Si las organizaciones tienen distintos tipos de motivaciones para los empleados, posteriormente tendrá trabajadores con un mayor deseo de trabajar.

Para Infestas, (2001) la motivación es un aspecto importante para las organizaciones que tienen que cuidar, representa la fuerza interior que empuja al empleado a trabajar, a cuidar su tarea y pretende despertar al sujeto la dinámica del trabajo mediante diversas técnicas de dirección.

Herrera (2017), señalo que la motivación es el estímulo que mantiene el compromiso y deseo del trabajador dentro de su puesto de trabajo. Es decir, es un esfuerzo que motiva a los empleados para cumplir con sus actividades en el tiempo encomendado, sea observado que algunos trabajadores mantienen un deseo bajo ante sus funciones (trabajan de manera diligente, pero sin inspiración). Herrera (2017) afirmo que “Si un directivo se enfoca mucho en mejorar o pone presión en el desempeño, ocasionará una exclusión en la satisfacción y vendría a convertirse en ineficiente, demostrarían poco interés por cómo se sienten sus trabajadores en el trabajo” (p. 50).

Para que la motivación no se vea afectada es necesario no exigir de más a cada uno de los trabajadores, de lo contrario al tener la mentalidad, mejorar el nivel de cada trabajador, los empleados podrán sentirse presionados dando resultados negativos.

En la tabla siguiente se muestran algunos factores que se consideran que ayudan a mejorar la motivación en los trabajadores.

Tabla 4. Factores motivacionales

<b>Factores</b>	<b>Autores</b>
Reconocimiento	Para, Frias (2001) es una de las fuentes más importantes, para la satisfacción, porque es un determinante para que el empleado logre sentirse a gusto en el trabajo y en área que desempeña.
Salario	Huichi (2019), cita a Águeda (1984), quien define que salario o sueldo es la compensación económica que recibe el trabajador por los servicios o tareas realizadas efectivamente a la persona individual o jurídica que lo contrató.
Integración	Según Luna (2008) es una de las partes más importantes en la administración del personal, implica diferentes elementos, hacer que el personal se sienta parte importante, además de tener propósitos de hacer llegar los recursos adecuados, eligiendo correctamente para que estos trabajen sinérgicamente y alcanzar el propósito definido.
Liderazgo	Para Chiavenato (2001) es la habilidad de influir en las personas para que realicen lo que deben hacer. Un líder es quien dirige al resto del equipo, para lograr alcanzar las metas propuestas.

Fuente: Elaboración propia con información de Huichi (2019).

### 2.1.2.8. Liderazgo en el desempeño laboral.

El liderazgo es otro de los factores que ayudan a mejorar el desempeño de los trabajadores, se trata principalmente en una persona que se encarga de ver por el rendimiento de cada uno de los trabajadores, de vigilar que se encuentren en el mismo nivel y si alguno llega a bajar su rendimiento ayudarlo, de esta forma la empresa no se vea afectada con los problemas que el equipo tenga, a esta persona se le considera “líder”. Para ser un líder se necesita contar con una serie de características, debe ser empático, bondadoso y ver por las necesidades de los demás. De acuerdo a Herrera (2017) el liderazgo se basa en un grupo de destrezas tanto directivas o gerenciales que muestra una persona para inducir en la mente de otras personas, logrando que las personas trabajen de manera satisfactoria, cumpliendo con las metas y objetivos trazados. Dentro del liderazgo existen diferentes tipos, las cuales se pueden clasificar por la forma de liderar.

En la siguiente tabla se muestran algunos estilos de liderazgo que clasifica Gómez (2008).

Tabla 5. Estilos de liderazgo

<b>Estilos de liderazgo</b>	<b>Descripción</b>
Egocéntrico	Centrado en sí mismo, dominante, dirige el imperio desde el centro.
Autocrático	Envía las respuestas desde la cima, no consulta. Es impositivo.
Carismático	Posee una fuerte personalidad, que utiliza para lograr que las personas hagan las cosas como él dice.
Igualitario superior primero entre los iguales	Participativo, pero siempre da la impresión de conocer la respuesta, hace que las personas se sientan superiores y dignas de confianza.
Inteligencia superior	Estos líderes intimidan a las personas sin darse cuenta.
Conflictivo	Utiliza el conflicto, la ira y las pugnas para inspirar y presionar a las personas hacia el éxito.
Constructor de equipos	Mima y desarrolla a los equipos hasta que alcanzan resultados superiores por el solo hecho de querer agradar al líder.

Estratégico	Comunica siempre la visión y la trayectoria hacia delante, enfocada y no complicada, respetado por la claridad de la imagen social.
Popular	Persona extraordinaria que parece en apariencia ordinaria, aunque hace que todos a su alrededor se sientan extraordinarios.
Pastor	Trata a sus empleados, clientes y demás participantes con cuidado y solicitud. Tiende a empujar en lugar de jalar. Comprende muy bien a los demás.
General del ejército	Trata de poner grandes ejemplos, pero espera que su personal siga sus órdenes sin cuestionarlas.
Líder de realeza	Se percibe como un aristócrata natural de liderazgo, sabe lo adecuado que se debe hacer y cuándo.
Político	Siempre equilibra y manipula a los participantes para mantener los nexos de poder equilibrados y controlados en el centro.
Líder natural	Este líder siempre luce cómodo en una posición de liderazgo. Se conduce en la función como si fuera lo único que hubiera hecho. Hacen que los líderes nominales sean tan inadecuados como de hecho lo son con frecuencia. Se les envidia lo natural de sus dones y cualidades de liderazgo.

---

Fuente: Elaboración propia con información de (Gómez, 2008).

### **2.1.2.9. Importancia de la comunicación.**

Chiavenato (2002) afirmó que la capacitación puede ser considerada una herramienta, que tiene como objetivos principales poder optimizar y mejorar el desarrollo personal de los trabajadores, permitiendo crecer de forma profesional en la organización donde se encuentren, de igual forma, el objetivo primordial que las capacitaciones tienen es brindar nuevos conocimientos a los colaboradores.

La comunicación es una forma natural verbal en donde las personas tienen a expresar las emociones, desacuerdos, sus pensamientos e intercambian palabras de forma simultánea. Para Gusman (2012) la comunicación es un proceso o fenómeno que se realiza de forma natural, mediante la comunicación el ser humano ha logrado desarrollarse de manera simultánea y es considerado un factor importante para el desarrollo. Es fundamental en nuestras vidas para relacionarnos con otras personas, dentro de las empresas lo es aún más, si no existe una buena comunicación efectiva será casi imposible que los trabajadores puedan

desarrollarse en el área laboral. De esta forma se volverá una barrera que evitara que se logren los objetivos que se tienen planeados.

Las capacitaciones a los trabajadores permiten desempeñarse mejor dentro de las áreas de trabajo de una empresa, es necesario que las organizaciones brinden este tipo de herramientas con la finalidad que cada uno de los trabajadores pueda crecer laboralmente, permitiendo al desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos. Herrera (2017) considera que las capacitaciones se encuentran a cargo del área de recursos humanos y tienen como objetivos principales la integración, incremento, mantenimiento y el progreso personal del empleado en su puesto de trabajo.

Las capacitaciones es un gasto necesario que las empresas debe de implementar, ayuda a los empleados a mejorar y la empresa es la más beneficiada, Herrera (2017) comentó también que “es un elemento fundamental para que el empleado desarrolle su mejor esfuerzo en sus funciones, una adecuada capacitación mejora la productividad y eficiencia en sus actividades y con ello aumenta la integridad y agudeza del empleado” (p. 41).

De castro (2014), clasifica a los tipos de comunicación organizacional en:

Tabla 6. Tipos de comunicación

Tipos	Concepto
Descendente	De la dirección o gerencia hacia el personal. Generalmente la constituyen comunicaciones institucionales de la empresa como normas, procedimientos, reglas, etc.
Ascendente	Del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa. Esta es fundamental porque les da a los directivos una visión del clima organizacional.
Horizontal	Entre el personal de igual jerarquía o pares. Esta es necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos de las impresas y las funciones que desempeñan dentro de su engranaje.
Diagonal	Entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan, n o necesariamente cubriendo la línea de forma estricta.

Fuente: Elaboración propia con información de (De castro, 2014)

## **2.2. Marco conceptual**

Se conoce como marco conceptual a la recopilación y conceptualización de los conceptos fundamentales de las variables a estudiar.

### **2.2.1. Clima organizacional.**

Es un tema importante en las empresas independientemente del giro al que se dediquen, es una base fundamental para aquellas organizaciones que buscan un continuo mejoramiento y una mejor producción, en esta tesis se realizaron investigación y conceptos desde distintos autores. Para Bolívar (1995) el clima son los aspectos psicosociales, que se ofrecen dentro de la vida laboral de una empresa, tiene que ser de calidad para cada uno de los miembros, de esta forma lograr un conjunto de relaciones sociales apta para cada integrante de la empresa.

Robbins (2005), declaró que el clima organizacional se encuentra estructurado por distintas fuerzas, que por algún motivo tiene una conexión con el desempeño. Al contar con un clima organizacional estable y sin deficiencias, se contará con un mejor nivel de desempeño por parte de los trabajadores, una empresa se logra distinguir por el funcionamiento que los empleados tienen, en otras palabras, el comportamiento de las personas que conforman la empresa, son las que definen un clima organizacional ya sea para bien o para mal, todo depende del comportamiento de estos. Por otra parte, Schneider y Hall (1972) citados en Santana y Yasmina (2007) proponen que el clima organizacional se define como un conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral.

Por su parte, Ampudia (2018) dice que el ambiente laboral depende principalmente de la empresa, para que una empresa tenga una buena funcionalidad dependerá de los dueños o gerentes de la organización y la dedicación que ellos tienen en la empresa, la forma en que establecen las reglas, la importancia brindada a los empleados. El clima organizacional es la interacción que existe entre el personal, ya sea como trabajo en equipo o las actividades que se realizan cotidianamente.

Vera y Suarez (2018) declaran que un buen clima de trabajo dentro de la organización contribuye a una sana competencia entre compañeros, estableciendo un comportamiento maduro entre las partes e incentivando a los servidores públicos a ser responsables con la organización a la cual pertenecen. Para Ampundia, (2019) el clima organizacional a lo largo de las décadas ha evolucionado, se ha conocido de distintas formas, atmosfera, ambiente, clima organizacional ha sido un tema importante a investigar para conocer el comportamiento que se tiene en las organizaciones.

Gonzales et al. (2021) indica que el clima organizacional ha sido estudiado por décadas, con la finalidad de conocer las relaciones y procesos efectuados que se viven al interior de la empresa, realizando investigación con el fin de conocer la dinámica laboral de las empresas.

Por otro lado, Aldaz et al. (2022), Señala que el clima organizacional es garantizar un adecuado ambiente laboral para que los colaboradores tengan un mejor desempeño laboral en las empresas, por lo tanto, los ejecutivos deben orientar sus decisiones en procurar que se mantenga un buen clima organizacional, libre de conflictos internos que pueda ser un obstáculo.

El clima organizacional es el ambiente que se vive dentro de una empresa, las percepciones que los trabajadores tienen del lugar de trabajo, la forma en la que se comunican entre los mismos trabajadores, al igual la comunicación que existe entre los dueños o gerentes con cada uno de sus colaboradores, es de gran importancia si existe un clima estable los trabajadores tendrán una satisfacción laboral y a su vez un mejor desempeño en el área establecida.

### **2.2.2. Desempeño laboral**

Chiavenato (2002) cita la teoría de Gibson 1994, en donde se menciona que el desempeño radica de forma individual, mediante la perspectiva obtenida de la empresa. Se puede ver reflejada a través de sus capacidades y habilidades, el autor afirma que el desempeño es la calificación que los directivos le otorgan al trabajador según el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

Dado lo anterior se dice que los investigadores se enfocan más en conocer el comportamiento que los trabajadores presentan, de esta forma logran identificar si tienen un

desempeño laboral eficiente, dejando, por un lado, los factores que logran perjudicar el nivel de efectividad.

Pérez (2009) citado por (Chavez, 2017) señala lo siguiente:

La teoría organizacional de sistemas se refiere al desempeño laboral como un conjunto de acciones que efectúa una persona en interacción con otras hacia un objeto dado, en un contexto determinado y durante una actividad para alcanzar un objetivo y así conocer, valorar y transformar la realidad circundante. Entonces, el desempeño abarca el proceso y el producto de su actividad y en dependencia del grado de cumplimiento de ese objetivo, se podrá hablar de un desempeño exitoso o no (con sus matices) del sujeto en cuestión (p.16).

El desempeño laboral puede ser buena o mala, depende de la satisfacción en la que se encuentre el trabajador y como realiza cada una de las actividades correspondientes. Por otra parte, Chiavenato (2009) en su libro, nos define al desempeño laboral como percepción de recompensa ante el esfuerzo realizado con habilidades y capacidades de las personas.

Chiavenato (2009), en el análisis sobre la teoría de la gestión del talento humano, mencionó que el desempeño es aquel comportamiento del trabajador en búsqueda de objetivos fijados. Constituyendo una estrategia individual para el logro de objetivos deseados. Asimismo, el desempeño laboral en otros aspectos es la demostración aptitudinal del colaborador en cuanto a capacidad y destrezas en el ámbito laboral, que conduce a un eficiente resultado, y que es medido de manera individual de acuerdo al esfuerzo de cada persona (Acosta, 2019).

Soto, (2019) señala que “la definición del desempeño laboral ha progresado en el tiempo y actualmente existe una inclinación en precisar esta variable bajo el comportamiento envés de precizarlo como el resultado que origina este comportamiento” (p. 29).

De los conceptos dados anteriormente se puede considerar que el desempeño laboral es considerado como el colaborador se desempeña en el área de trabajo, puede llegarse a calificar por el nivel de interés que presentan y la capacidad de realizar los labores por voluntad propia. Para que exista un buen nivel de desempeño en los trabajadores es necesario fomentar una serie de actividades que pueden garantizar la excelencia en el trabajo, para ellos las empresas deben de invertir en los trabajadores y lograr una relación de empleado-gerente/dueño.

## **2.3. Marco histórico**

En este capítulo se da a conocer a los distintos autores que han estudiado el tema y ver los análisis que han obtenido de las diferentes tesis.

### **2.3.1. Clima organizacional**

En los antecedentes de clima organizacional se tiene como primer artículo “importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas”, elaborado por los autores Villanueva et al. (2017), el objetivo principal fue analizar los factores del clima laboral que afecten la productividad del grupo de talleres de servicio automotriz. Siendo elaborado en una empresa familiar conformada por seis talleres de reparación automotriz, el estudio fue realizado mediante dos cuestionarios, dando como resultados que el clima laboral es un factor determinante, para que las empresas puedan volverse más competitivas que influye de manera positiva o negativa tanto en la productibilidad como en la competitividad en las empresas cuando el clima laboral se evalúa, se reconocen los problemas que existen para ambas partes, lo que permite aplicar medidas correctivas y crear un ambiente de armonía.

Guisado et al. (2017), en la investigación “Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras” el principal objetivo es analizar la relación que existe entre clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores en dos empresas de programación y automatización de la región holguinera. Como muestra utilizó a los trabajadores de ambas entidades. Los resultados mostraron un estrecho vínculo entre clima organizacional y la satisfacción laboral en las empresas estudiadas, encontrándose ambos en un estado satisfactorio, a pesar de señalarse deficiencias en mejora organizacional.

Brito et al. (2019), en el libro Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio El objetivo fue identificar como las variables seleccionadas (liderazgo, toma de decisiones, motivación y control) influyen en el desempeño de los colaboradores en la empresa estudiada. Donde utilizó una encuesta basada en las variables, realizando un análisis para determinar que son importantes e incrementan el clima organizacional dentro de las empresas y que existe una fuerte relación entre clima

organizacional y satisfacción de los empleados. Una de las principales conclusiones es que la integración de las variables, control, seguimiento y liderazgo, es decisiva para la generación de un clima organizacional adecuado. Esto, a su vez, influye en el desempeño y la consecución de los objetivos de las organizaciones.

### **2.3.2. Desempeño laboral**

En la tesis estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en barranquilla, escrita por los autores García et al. (2019) tuvo como principal objetivo analizar los tipos de estrategias utilizadas y las habilidades de los gerentes en la competitividad de las pymes del sector construcción en la ciudad de Barranquilla, utilizaron como población a 54 empresas del mencionado sector, mediante un muestreo no probabilístico de conveniencia. Donde los resultados indican que prevalecen las estrategias de tecnología y las habilidades técnicas. Como conclusión, el autor identifico que la competitividad de las pymes, será visible si se tiene estrategias que fundamenten y se incentive a las estrategias corporativas y al mismo tiempo a las habilidades humanas.

Jesús Alexander Castillo Poma realizo la investigación de “La gestión empresarial y su influencia en la competitividad de las MYPEs del centro comercial Covida, los Olivos, en Lima Perú, (2017)” planeo como objetivo determinar la influencia que existe entre la gestión empresarial y la competitividad de las pequeñas empresas, utilizando como población a 34 empresarios del centro comercial ya mencionado. Donde utilizó el método estadístico mediante la recopilación de datos, el autor concluye que las pymes pueden elevar su nivel de competitividad, si mejoran la planeación empresarial, en tal caso hace relación con el clima organizacional porque, al existir una buena planeación dentro de la empresa permitirá que se encuentran mejor estructurado cada uno de los objetivos y se vuelve de vital importancia para obtener mejores resultados.

### **2.3.3. Clima organizacional y desempeño laboral**

El desempeño laboral y el clima organizacional ha sido estudiado por diversos autores como es, Hernandez (2019) en la tesis clima laboral y satisfacción laboral para la cadena de autoservicios COESTI, utilizo como metodología de investigación la observación y muestra

a 42 trabajadores de atención al cliente pertenecientes a los 5 autoservicios conformado por hombres y mujeres que laboraron como mínimo 6 meses en las diferentes estaciones, utilizando el SPSS 2, el objetivo principal fue analizar la relación que existe entre clima organizacional satisfacción laboral, donde la mayor parte de los trabajadores no se encuentran satisfechos con el área que desempeñan por motivo que no reciben compensaciones, hay una presión dentro de la empresa, los empleados no son reconocidos por sus patrones, una falta de comunicación entre el personal, no tienen bonificaciones por el trabajo realizado, dando como resultados que los trabajadores se encuentran insatisfechos dentro de la empresa, existiendo una falta de productibilidad y competitividad dentro de la organización.

Por otro lado, Calderón, (2017) en su tesis clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT 2017, tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral realizando un esquema de método hipotético deductivo y de tipo correlacional. Con una muestra probabilística conformada por 166 colaboradores. Donde llego a la conclusión que para obtener una buena satisfacción laboral es proveniente una buena comunicación dentro de la institución. Entre mayor sea el grado de satisfacción de los empleados, mejor será el clima organizacional, siendo una pieza clave dentro de las organizaciones competitivas. Cualquier variación en estos, afecta el ambiente de trabajo y forzosamente a los que lo integran, provocando una desventaja en la competitividad.

En la tesis Clima Organizacional para la Competitividad Empresarial del Sector Comercial de México Y Colombia, elaborado por Ampudia, (2018). El autor utilizó una técnica de investigación de tipo descriptiva, con un diseño no experimental transversal, utilizando como instrumento, una encuesta mediante un cuestionario estructurado por (39) ítems, aplicado al personal administrativo fijo de las empresas sujeto de estudio. Teniendo como objetivo analizar el clima organizacional para la competitividad empresarial del sector comercial de México y Colombia utilizando las empresas de SAO y COPPEL.

Velar por el clima organizacional en las empresas, beneficiará a la competitividad, produciendo ventajas en el trabajo en equipo, los talentos permanecen en la empresa, existe una mayor satisfacción en el trabajo, integración por parte de los trabajadores, colaborando

más y produciendo buenas ideas, esto a su vez permite mejor la imagen de la empresa, haciendo que los empleados se adapten mejor a entornos competitivos.

Los autores Pulido et al. (2022) en la investigación Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las Asociaciones, investigaron que dentro de las organizaciones se hacen presente una serie de aspectos que las empresas deben valorar para mejorar la competitividad, entre ellas se encuentran aspectos como la productividad empresarial, el clima organizacional y su impacto en el comportamiento y eficiencia de las personas que conforman la empresa. El análisis competitivo planteado en el modelo propuesto permite la identificación de aquellos aspectos del relacionamiento interno y externo que pueden afectar de manera positiva o negativa el posicionamiento competitivo de una empresa.

## Capítulo III. Resultados y discusión

En el capítulo tres se proporciona las respuestas obtenidas a través de las encuestas y entrevistas al personal y gerente de las tres sucursales de Super Plaza, las encuestas fueron realizadas mediante la aplicación de Google Forms, se utilizó una solo encuesta con un enlace diferente para obtener la información por sucursal, para posteriormente ser presentadas por medio de tablas y gráficas.

### 3.1. Clima organizacional

Se efectuó el trabajo de campo en donde se identificaron algunos aspectos que son importantes en el clima organizacional y que afectan al ambiente laboral, como son el liderazgo, satisfacción laboral, incentivos, capacitaciones e identidad.

Tabla 7. Entrevista gerente general sobre CO

Pregunta	Respuesta
¿Usted cree que los empleados son importes para la empresa?	Si
¿Cómo calificaría el ambiente laboral de la empresa?	Buena
¿Se acostumbra hacer saber a los empleados lo importante que son y los felicitan por su desempeño?	No
¿Qué tipo de liderazgo considera que utiliza?	Hay un encargado en cada área
¿Reciben capacitación los trabajadores por parte de la empresa?	No, el trabajo es sencillo, solo se les da indicaciones el primer día
¿Con que periodicidad reciben la capacitación?	Solo reciben el primer día

¿A qué áreas específicas se enfocan las capacitaciones que reciben?

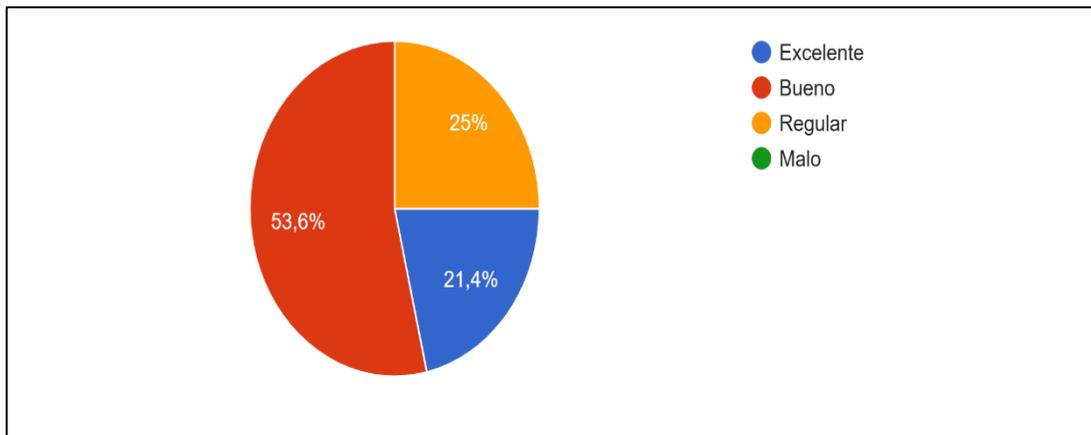
Se les dan indicaciones sobre las reglas de la empresa

Fuente: Elaboración propia

En la tabla de anterior fueron presentadas cada una de las respuestas derivadas al momento de la realización de la entrevista con el gerente, con ello se logró visualizar una falta de interés con los trabajadores.

A continuación, se presentan las gráficas obtenidas a través de la encuesta aplicada a los empleados de las tres sucursales, donde se efectúa un análisis de interpretación en cada una de las figuras.

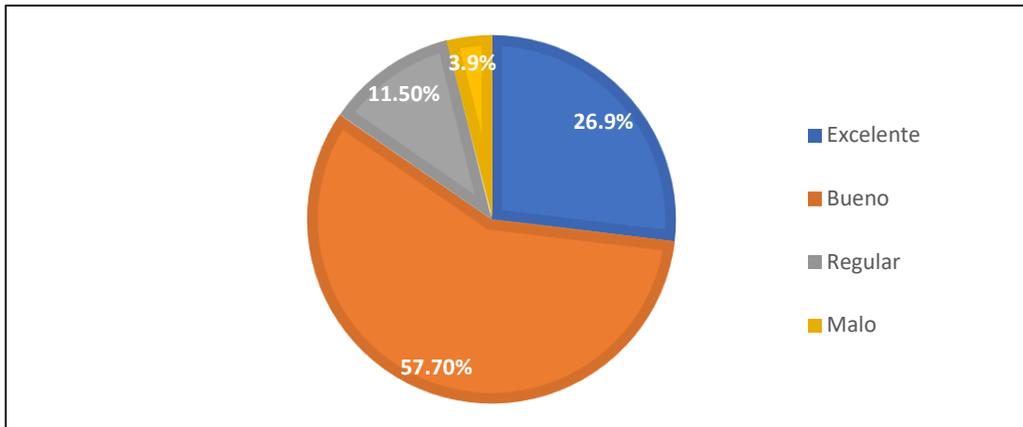
Figura 3. Liderazgo del gerente S1



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 3, se analiza que el personal de la sucursal 1, se considera que hay un buen liderazgo, hay una semejanza en porcentajes de empleados que consideran que existe liderazgo regular y luego que es excelente.

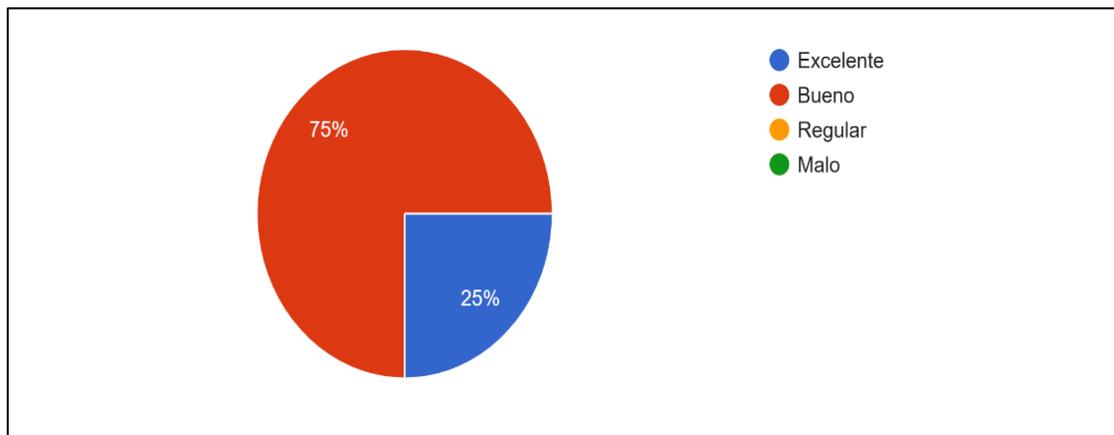
Figura 4. Liderazgo del gerente S2



Fuente: Elaboración propia

En la figura 4 correspondiente a la sucursal 2 se observa que los trabajadores consideran que existe un buen líder, otra parte discurren que tiene un excelente líder, una baja parte del personal mencionan que tiene un líder con deficiencias.

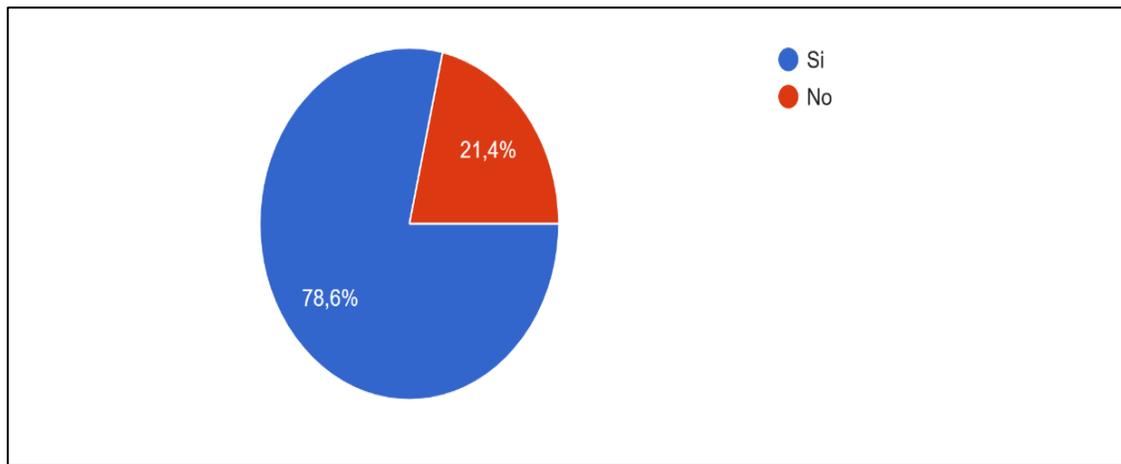
Figura 5. Liderazgo del gerente S3



Fuente: Elaboración propia

En la figura 5 de la sucursal 3, existe una semejanza en las respuestas de los empleados la mayor parte considera que el gerente tiene un liderazgo bueno y muy poco excelente.

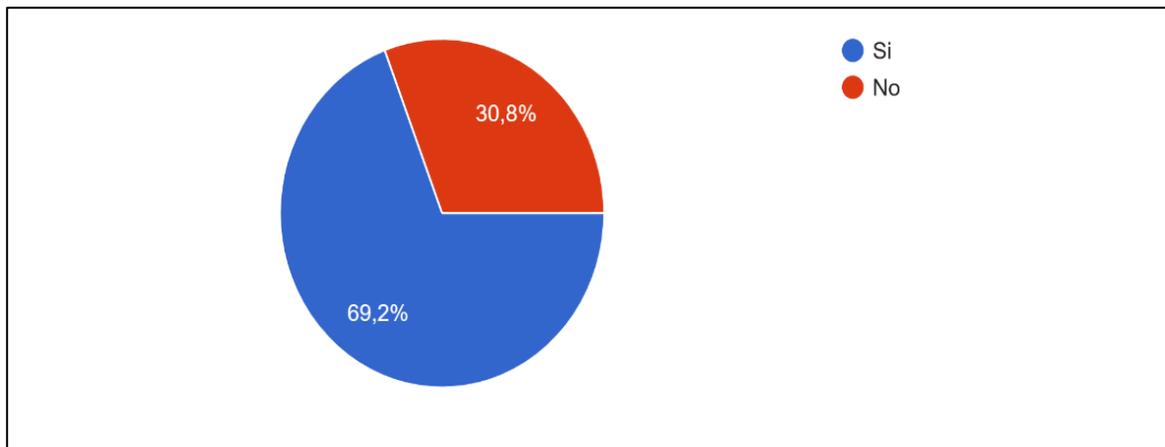
Figura 6. El ambiente laboral afecta al desempeño S1



Fuente: Elaboración propia

La figura 6 atañe a la sucursal 1, los empleados señalaron que el ambiente laboral no perjudica en el desempeño dentro de la empresa, un porcentaje menor comenta que el ambiente afecta su rendimiento.

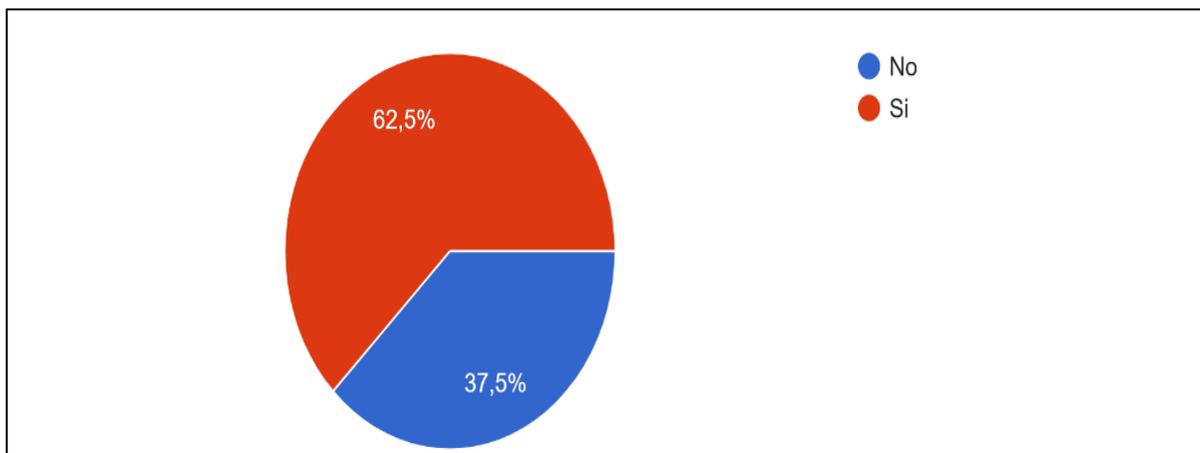
Figura 7. El ambiente laboral afecta al desempeño S2



Fuente: Elaboración propia

En la sucursal 2, 18 de sus trabajadores considera que el ambiente que vive dentro de la empresa repercute en su desempeño, el resto de los trabajadores efectúan que no afecta en su vida laboral.

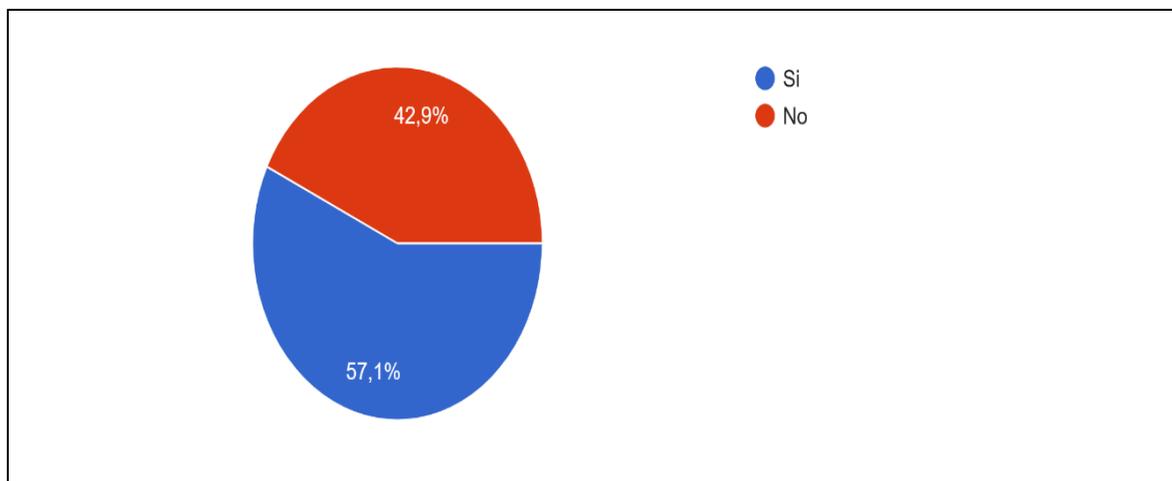
Figura 8. El ambiente laboral afecta al desempeño S3



Fuente: Elaboración propia

En la figura 8 la mayor parte de los trabajadores de la sucursal 3, se ven afectados por el clima organizacional, el resto informa que no afecta en su área de trabajo.

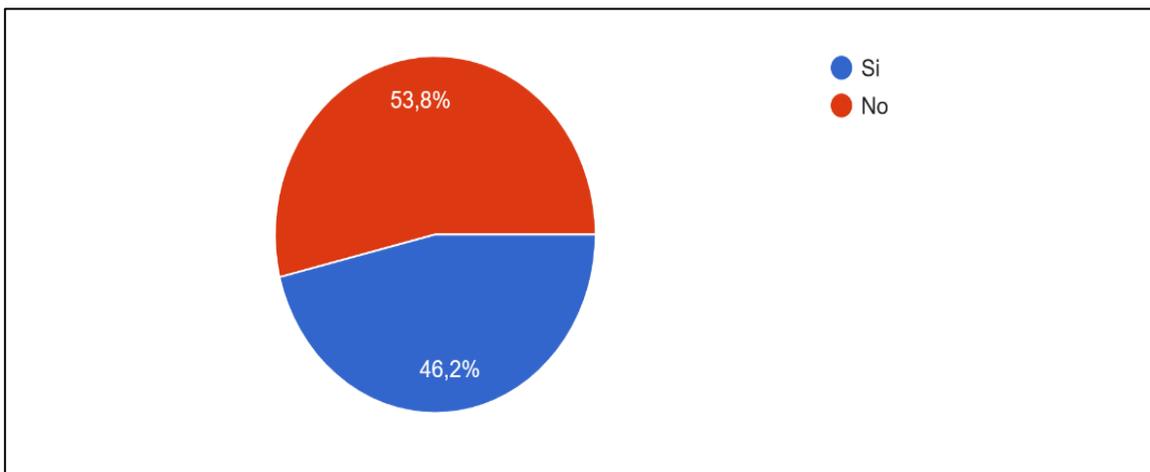
Figura 9. Bonificaciones o incentivos S1



Fuente: Elaboración propia

Se observa que en la figura 9 más de la mitad de los empleados de la sucursal 1 reciben bonificaciones e incentivos dentro del trabajo, pero se presenta una parte del personal que indican no recibir ningún tipo de beneficios.

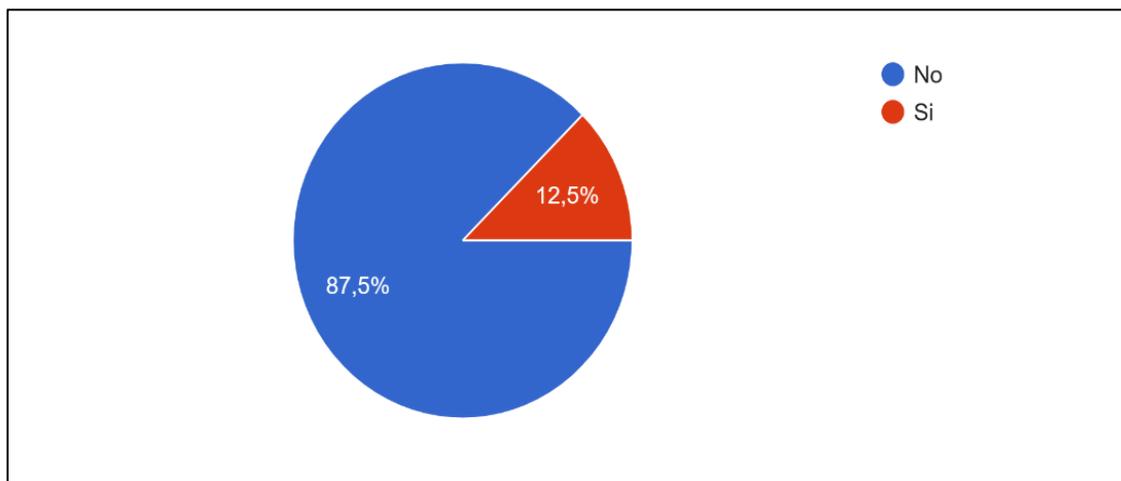
Figura 10. Bonificaciones e incentivos S2



Fuente: Elaboración propia

En la figura 10 correspondiente a la sucursal 2, se observó que más de la mitad de los trabajadores no reciben bonificaciones ni incentivos por el esfuerzo que realizan a la empresa, otra parte se encuentra en desacuerdo dado que expresaron que si lo reciben.

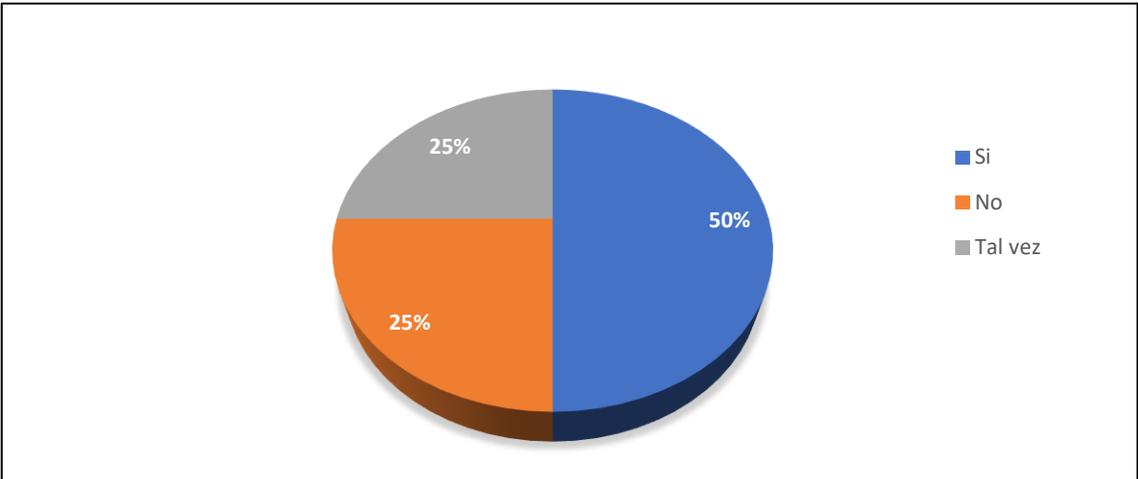
Figura 11. Bonificaciones e incentivos S3



Fuente: Elaboración propia

En la figura 11 la mayoría de los trabajadores de la sucursal 3, indican que si reciben bonificaciones e incentivos por parte de la empresa; el resto de los trabajadores señalan no recibir.

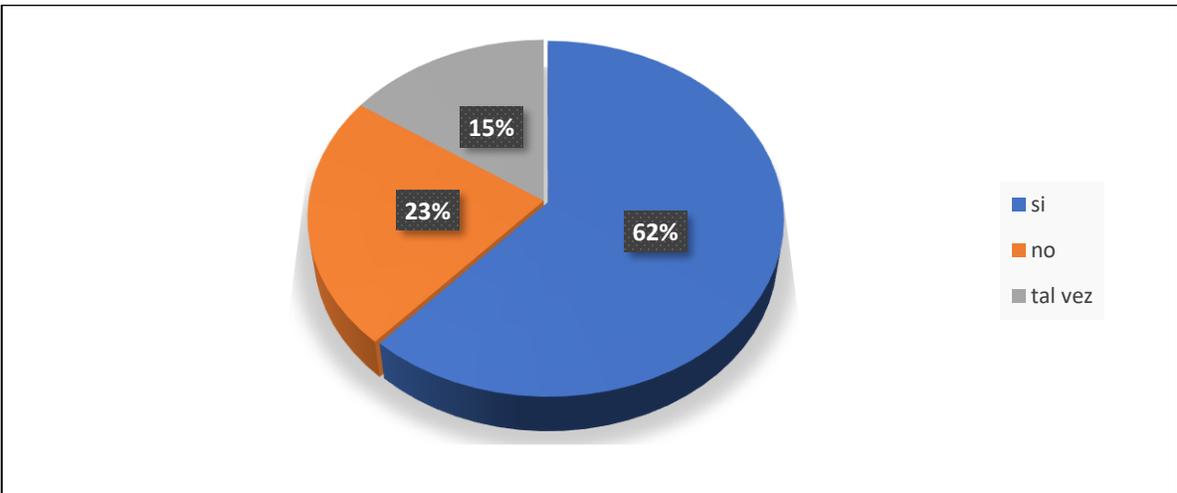
Figura 12. Importancia en la empresa S1



Fuente: Elaboración propia

La figura 12 ilustra que en la sucursal 1, la mitad de los empleados se consideran importantes dentro de la empresa, consecuentemente puede ser por el puesto que tienen o la identidad que sienten hacia la empresa, otros no se consideran importantes en virtud que no se los hacen saber u otros motivos.

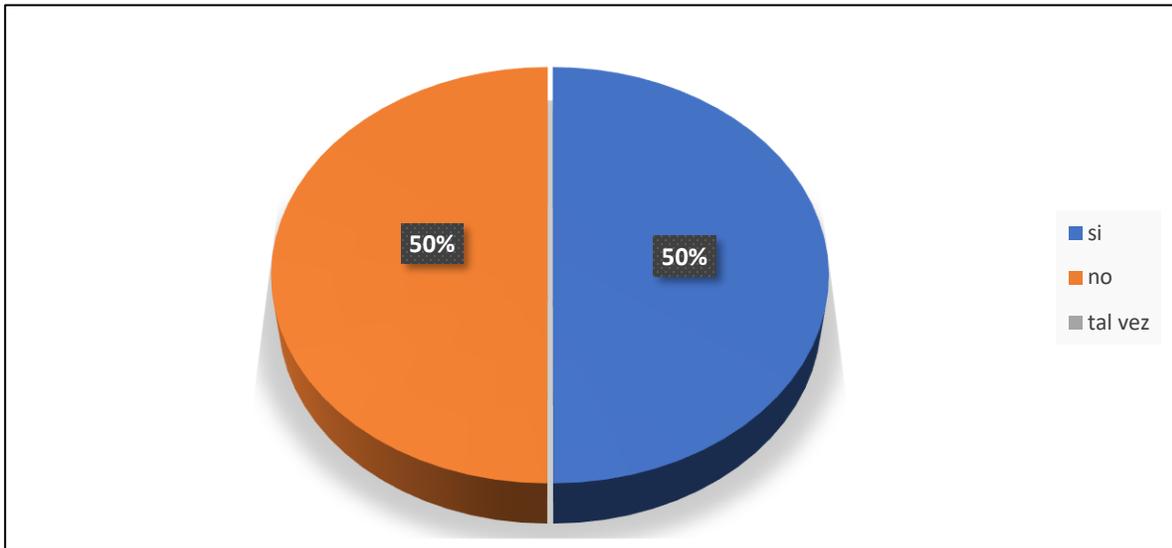
Figura 13. Importancia en la empresa S2



Fuente: Elaboración propia

En la figura 13 se analiza que en la sucursal 2, más de la mitad de los empleados consideran que son importantes dentro de la organización, pero existen trabajadores que no se consideran importantes.

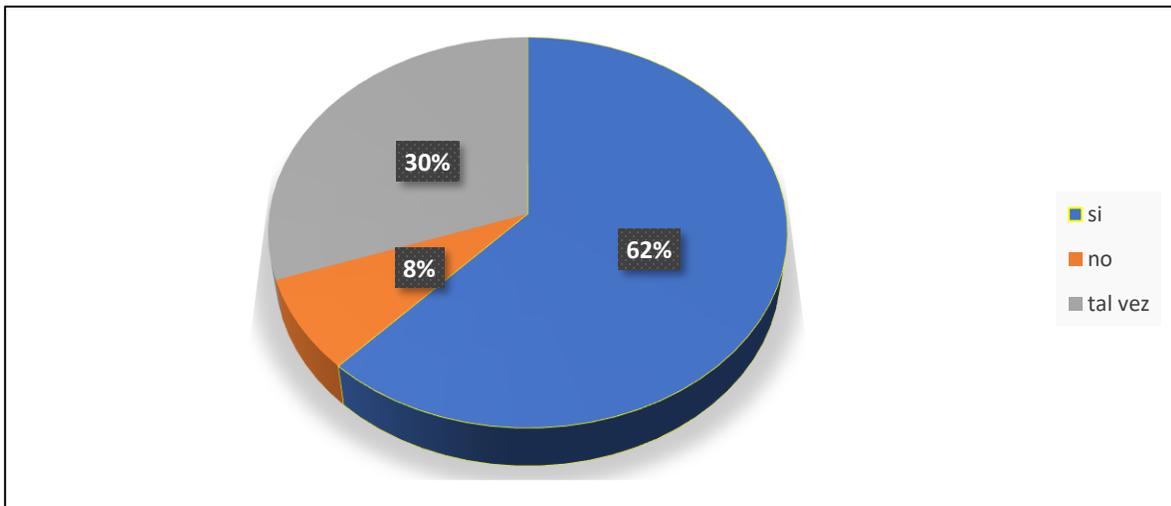
Figura 14. Importancia en la empresa S3



Fuente: Elaboración propia

En la sucursal 3, la mitad del personal se considera importantes para la empresa el otro 50% dice no sentirse identificados con la organización.

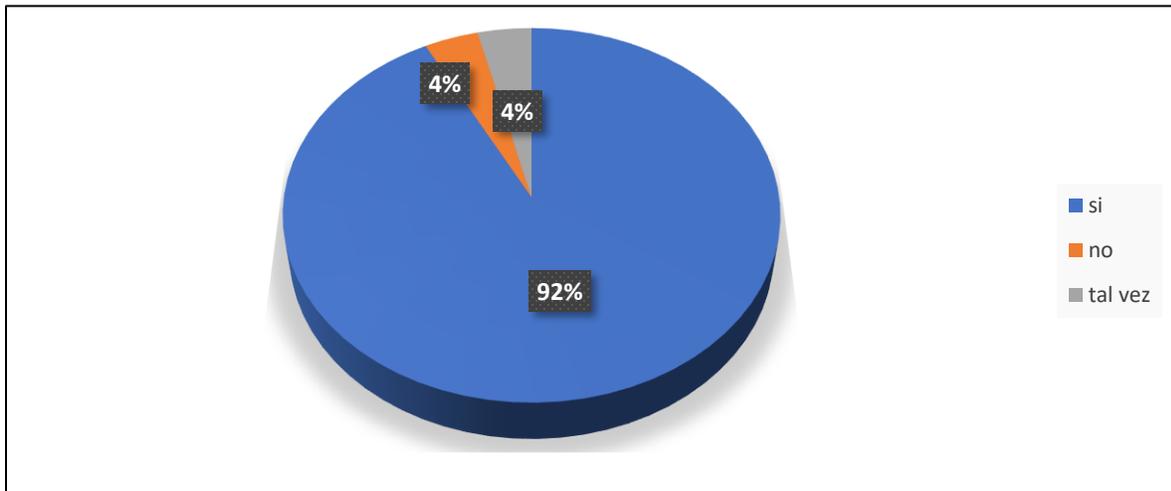
Figura 15. Responsabilidad en el trabajo S1



Fuente: Elaboración propia

En la figura 15 se observa que los trabajadores de la sucursal 1 tienen responsabilidad con el trabajo que realizan, otros indican que cuentan con muy poca responsabilidad en sus labores.

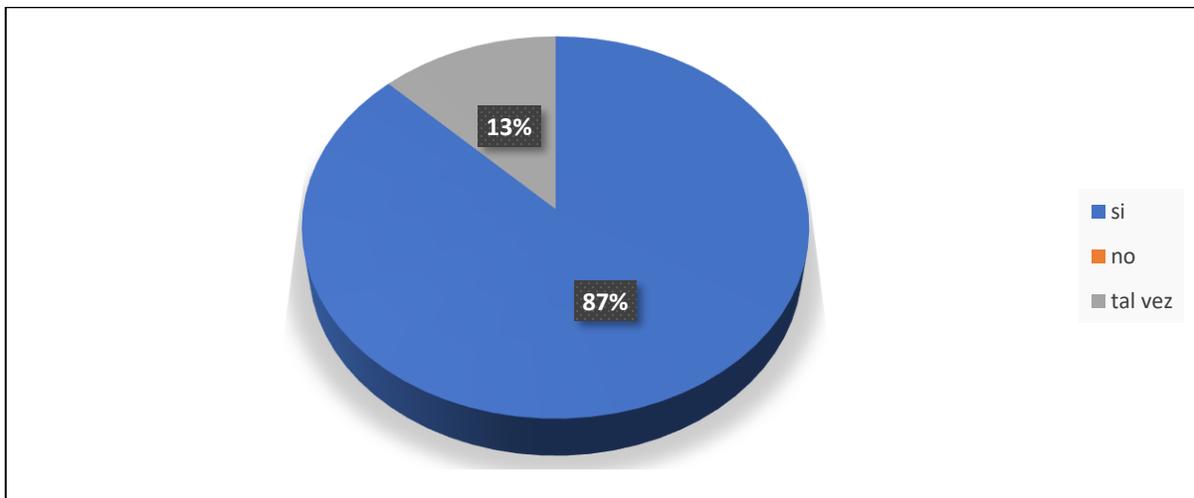
Figura 16. Responsabilidad en el trabajo S2



Fuente: Elaboración propia

La figura 16 de la sucursal 2, hay una similitud de resultados en los empleados que no tienen responsabilidad, teniendo como mayor porcentaje que los empleados poseen responsabilidad.

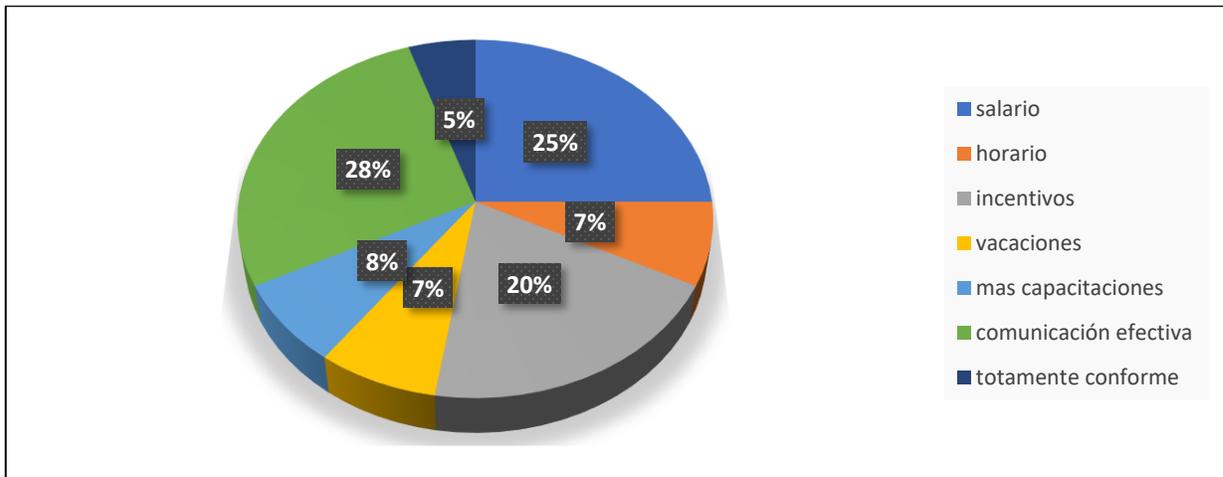
Figura 17. Responsabilidad en el trabajo S3



Fuente: Elaboración propia

La sucursal 3, los empleados cuentan con una responsabilidad en el área de trabajo.

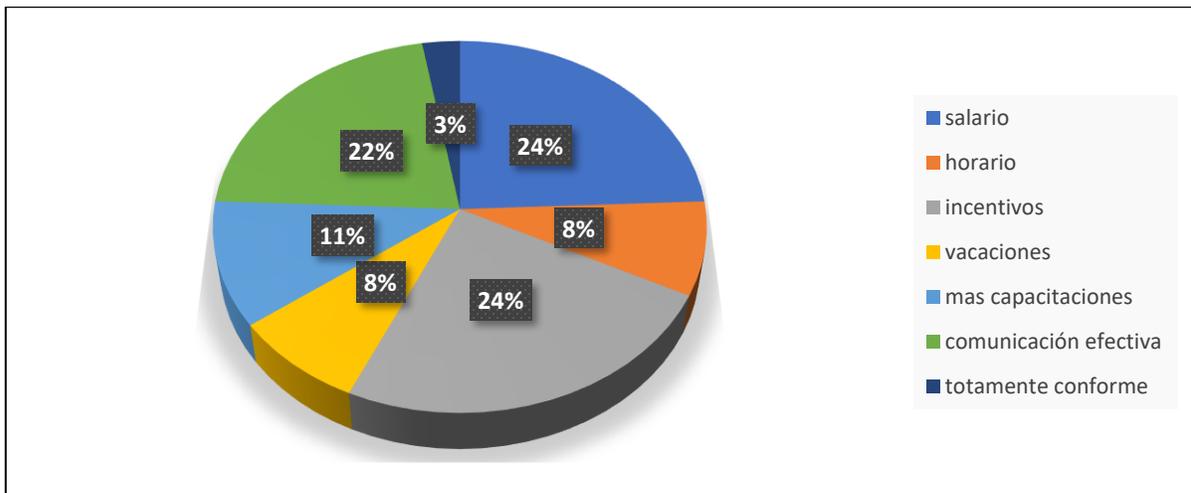
Figura 18. Sugerencias de los empleados S1



Fuente: Elaboración propia

En la sucursal 1 de la figura 18, los empleados expresan que el gerente debe realizar mejoras a la comunicación que ofrece para con los empleados, el salario, implementar más incentivos, en el mismo porcentaje se encuentra el horario y capacitaciones y por último muy pocos se encuentran conformes.

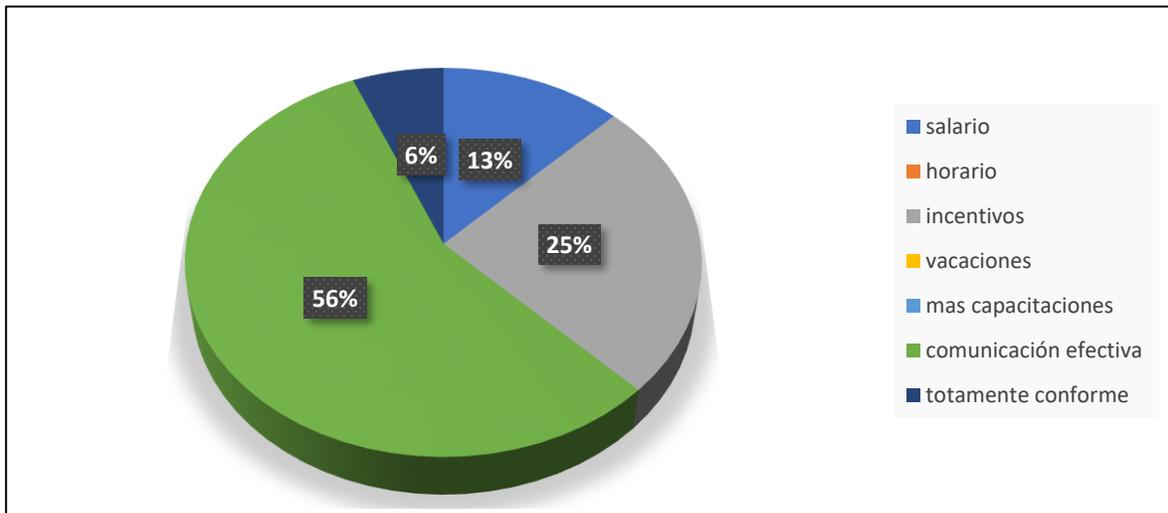
Figura 19. Sugerencias de los empleados S2



Fuente: Elaboración propia

Los empleados de la sucursal 2 de la figura 19 consideran apropiado mejorar la comunicación efectiva, otro porcentaje opinan que los incentivos, dar capacitaciones, el salario y el horario de trabajo tienen el mismo porcentaje y por último pocos trabajadores se encuentran satisfechos.

Figura 20. Sugerencias de los empleados S3



Fuente: Elaboración propia

Los empleados de la sucursal 3, opinan que debe existir más comunicación, otros expresan que debe a ver más incentivos, capacitaciones y muy pocos que mejoren el salario.

A continuación, se presenta la guía de observación de la variable clima organizacional, donde se estudió a las sucursales por una semana, tomando a los empleados y gerente de la empresa, una vez observado se plasmó en tablas distintas con los datos correspondientes.

Tabla 8.Observación de CO a empleados S1

<b>Clima organizacional</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Poco</b>	<b>Observación</b>
Compañerismo			X	Tiene una falta de empatía con sus compañeros
Trabajo en equipo			X	Al no existir un buen compañerismo dificulta al trabajo en equipo
Atención al cliente	X			Se presentó una buena atención al cliente, aunque se necesita trabajar más en eso.
Responsabilidad			X	Hay trabajadores que tienen un poco responsabilidad en el área de trabajo.
Manejo de conflictos		X		Se observa que hay una deficiencia para lidiar con cada uno de los problemas que puedan ser presentado.
Comunicación			X	Se necesita motivar a los trabajadores para que exista una mejor comunicación con cada uno de ellos.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se visualiza que existe una deficiencia en el clima organizacional conforme a los empleados de la sucursal 1 de la empresa Super Plaza, el gerente debe motivarlos más, con la finalidad de que allá un mejor ambiente de trabajo donde todos los empleados participen.

Tabla 9. Observación CO a empleados S2

<b>Clima organizacional</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Poco</b>	<b>Observación</b>
Compañerismo	X			Existe un compañerismo entre los empleados.
Trabajo en equipo			X	Los empleados presentan dificultad para relacionarse en equipo
Atención al cliente			X	Algunos de los empleados de la sucursal 2 ofrecen una buena atención al cliente.
Responsabilidad		X		No hay responsabilidad laboral en los trabajadores.
Manejo de conflictos			X	No se observó manejo de conflictos en la sucursal, pero al tener poco trabajo en equipo puede dificultar a la realización de las labores en la empresa.
Comunicación			X	Los empleados tienen muy poca comunicación y dialogo entre ellos, no se ve que expresen los desacuerdos que tiene en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

En la sucursal 2, el clima organizacional es bueno, pero no lo suficiente, existe compañerismo, pero no se ve reflejado en el trabajo en equipo, hay un buen trato al cliente, pero no por parte de todo el personal, lo que vuelve necesario estudiar a los trabajadores que presentan problemas, para saber el porqué de la deficiencia.

Tabla 10. Observación CO a empleados S3

<b>Clima organizacional</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Poco</b>	<b>Observación</b>
Compañerismo	X			Hay un buen compañerismo con cada uno de los trabajadores y donde cada uno convive de la forma adecuada.
Trabajo en equipo		X		A pesar del existir un buen compañerismo, hay una dificultad en el trabajo en equipo.
Atención al cliente	X			Se presentó una buena atención al cliente, aunque se necesita trabajar más en eso.
Responsabilidad			X	Existe una responsabilidad por parte de los empleados, pero es necesario que los motiven más a mejorar.
Manejo de conflictos			X	Los empleados les cuesta trabajo poder solucionar los problemas que ocurren en la empresa y necesitan de alguien que los guíe.
Comunicación			X	Se necesita realizar estrategias con trabajadores para que exista una mejor comunicación con cada uno.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla ilustrada correspondiente a la sucursal 3, los empleados trabajan en equipo y se ayudan de manera mutua, para que la empresa tenga una mejor eficiencia, pero es necesario que tenga a un líder que se encargue de ver por el clima y la convivencia de los empleados.

Tabla 11. Observación de CO al gerente

<b>Variable</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Poco</b>	<b>Observación</b>
Convivencia con los empleados		X		El gerente normalmente se encuentra en oficina y no convive con los empleados.
Incentiva a mejorar			X	Existe muy poca motivación
Apoya a que exista un mejor compañerismo			X	Considero que una base importante para la empresa es el trabajo, en equipo por lo que deben de trabajar más en eso.
Reconocimiento de esfuerzo de los trabajadores		X		Deben de implementar más incentivos y palabras, motivaciones que contribuyan a mejorar.
Habilidad para resolver conflictos	X			Demuestra una eficiencia para analizar y resolver problemas.

Fuente: Elaboración propia

El gerente se preocupa muy poco por el clima organizacional y la forma en la que conviven los trabajadores, de las distintas sucursales, de tal manera que puede afectar con el tiempo a los empleados.

### 3.2. Desempeño Laboral

Para obtener los datos de la variable desempeño laboral se realizó una entrevista al gerente de Super Plaza donde se estudia la comunicación, motivación, incentivos, trabajo en equipo, adaptabilidad, el reconocimiento del trabajo, salario, horario laboral y el trato que se les ofrece al cliente.

Tabla 12. Entrevista al gerente general sobre DL

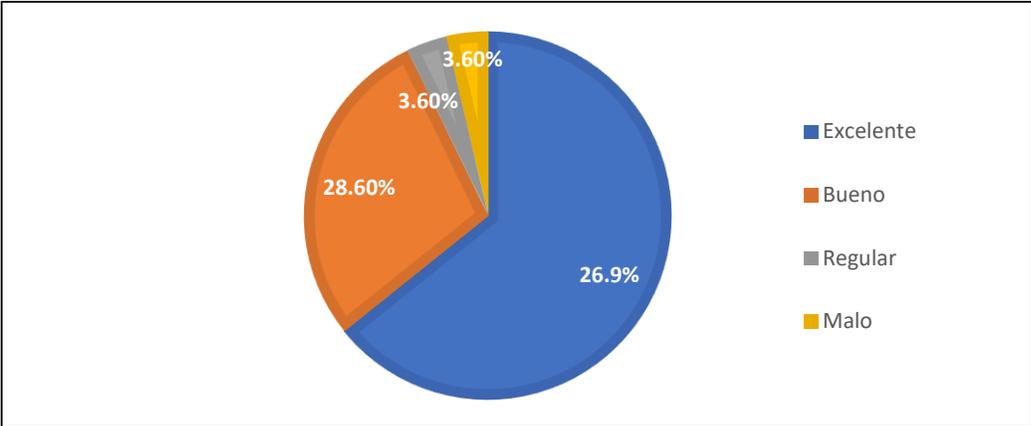
Pregunta	Respuesta
¿Cómo considera la relación que tiene para con los empleados?	Buena
¿Cómo considera la relación que tiene los empleados con sus compañeros?	Buena
¿Qué medidas utiliza la empresa para motivar a los empleados?	Se les otorga prestaciones
¿La empresa premia a los empleados cuando hacen un buen trabajo?	No
¿Se acostumbra hacer saber a los empleados lo importante que son y los felicitan por su desempeño?	Pocas veces
¿Cómo considera que sea la adaptabilidad de los trabajadores?	Buena

Fuente: Elaboración propia

En la entrevista realizada al gerente, se analizó cada una de las medidas y formas que el gerente de la empresa utiliza para incentivar al desempeño laboral.

En las siguientes gráficas se ilustran las respuestas obtenidas a partir de la encuesta aplicada los empleados.

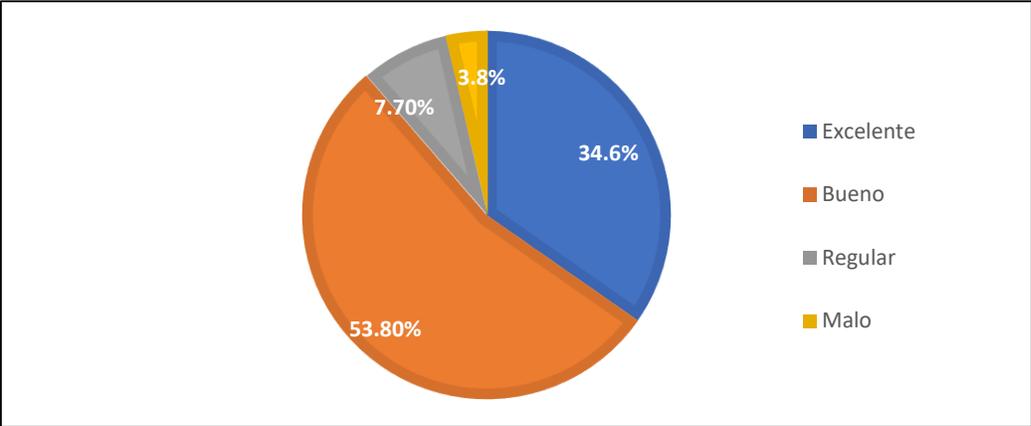
Figura 21. Relación entre compañeros S1



Fuente: Elaboración propia

En la figura 21 de la sucursal 1 señala que los empleados tienen buena relación entre sus compañeros, otros empleados mencionaron que existe una relación excelente, por último, hay una similitud de porcentaje entre trabajadores que creen que hay una buena y mala relación.

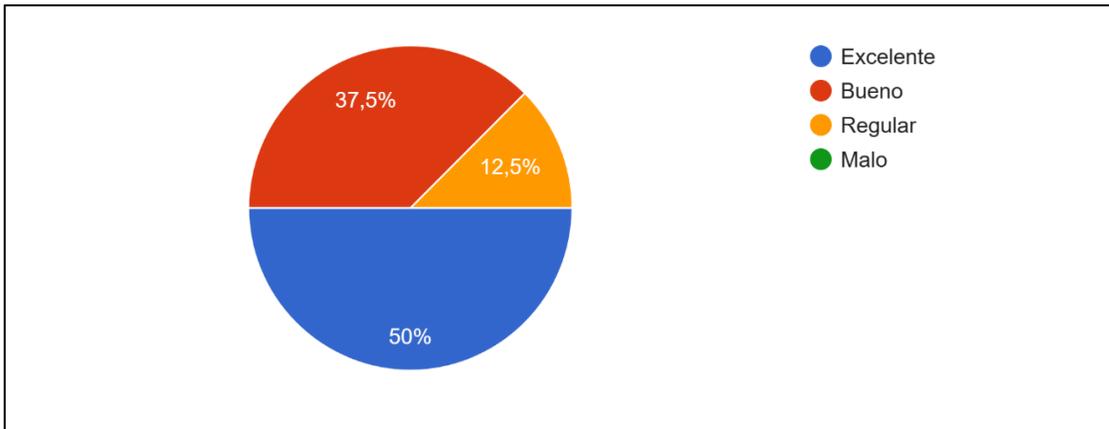
Figura 22. Relación entre compañeros S2



Fuente: Elaboración propia

La figura anterior correspondiente a la sucursal 2, existe una relación buena entre la mitad del personal, una parte de los empleados consideran que hay una excelente relación y muy pocos trabajadores opinan que la relación es regular y mala.

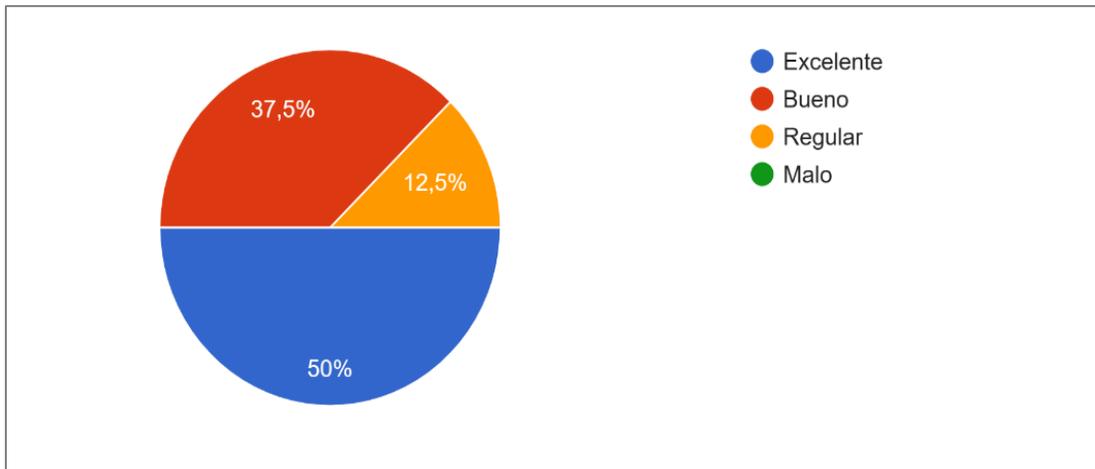
Figura 23. Relación entre compañeros S3



Fuente: Elaboración propia

Se observa en la figura 23 que la mitad de los empleados de la sucursal 3 consideran que hay una excelente relación, otros más que la relación es buena y muy poco que es regular.

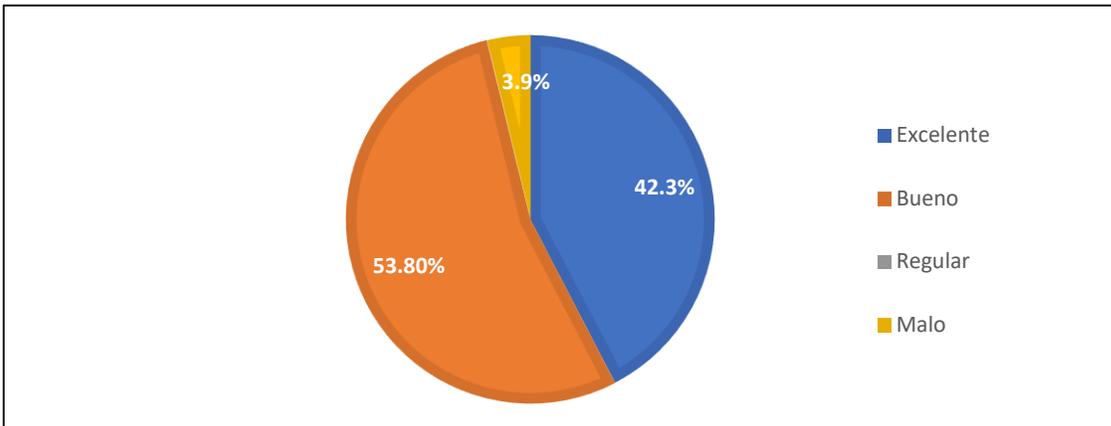
Figura 24. Trato recibido del gerente S1



Fuente: Elaboración propia

En la figura 24 la mitad de los empleados consideran que la relación que reciben por parte del gerente es excelente, otros empleados expresan que es buena, algunos que es regular y muy pocos empleados que es mala, según la gráfica de la sucursal 1.

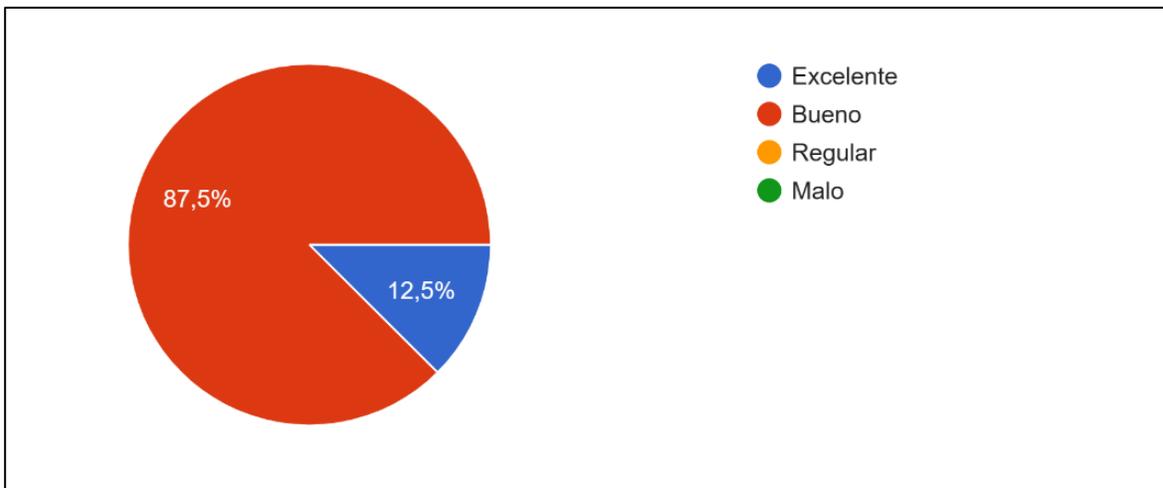
Figura 25. Trato recibido del gerente S2



Fuente: Elaboración propia

En la sucursal 2, se observa que el porcentaje que más predomina en cuanto al trato que los empleados reciben por parte del gerente es buena, otros consideran que es excelente y muy pocos que es malo.

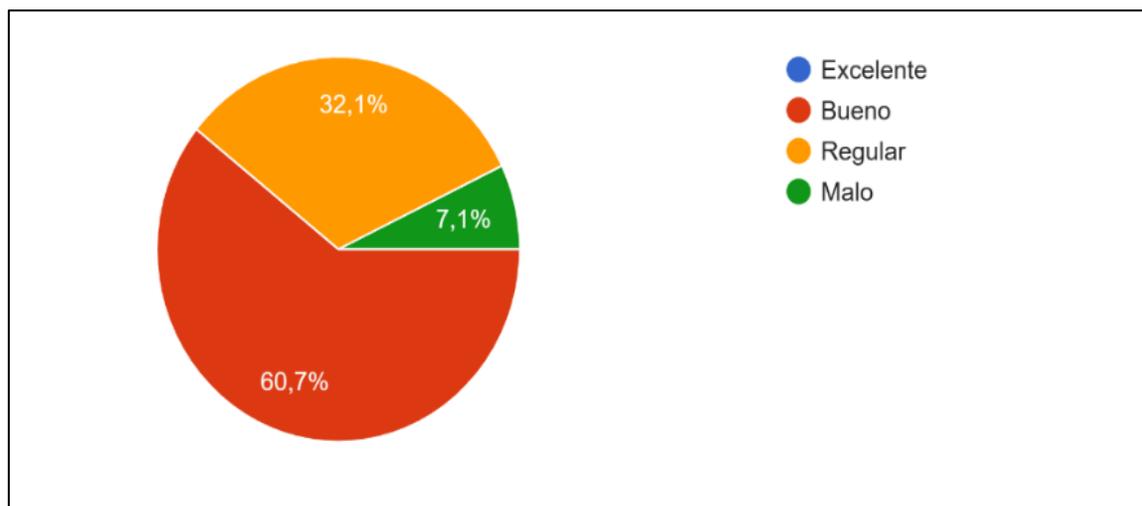
Figura 26. Trato recibido del gerente S3



Fuente: Elaboración propia

Los empleados de la sucursal 3, consideran que el trato que reciben por parte del gerente un buena y otros que es excelente.

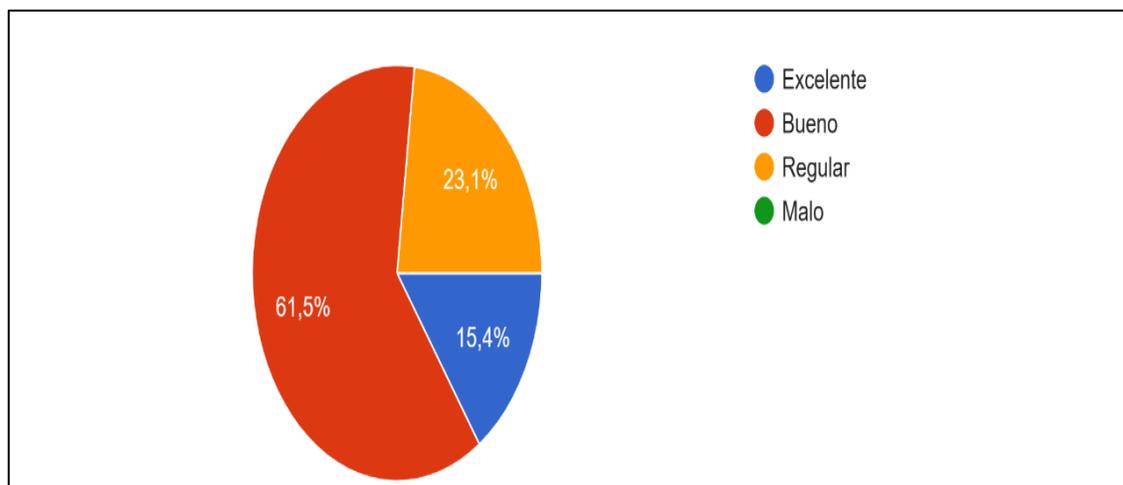
Figura 27. Satisfacción en el horario de trabajo S1



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 27 de la sucursal 1. se observa que una tercera parte del personal ven como bueno el horario que reciben, otros empleados que es regular y muy pocos se encuentran insatisfechos.

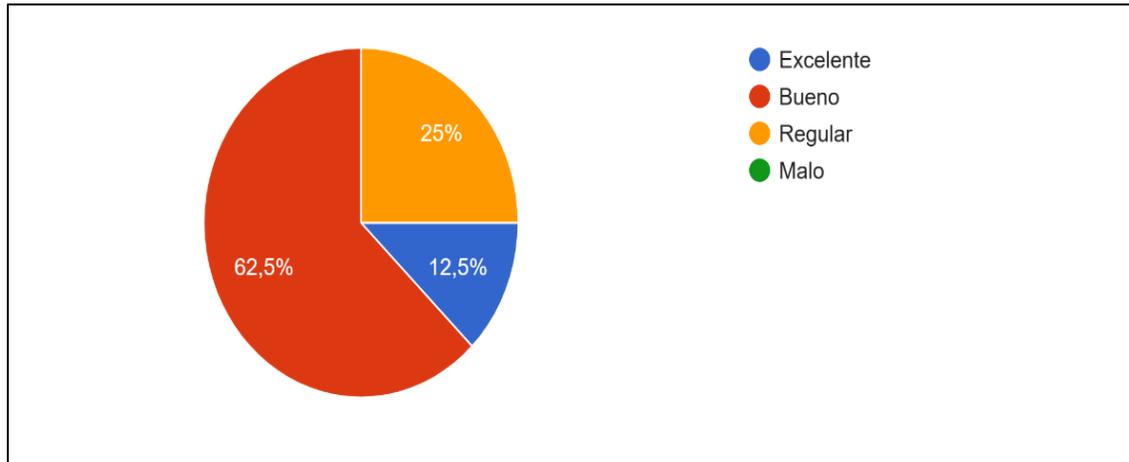
Figura 28. Satisfacción en el horario de trabajo S2



Fuente: Elaboración propia

El personal de la sucursal 2 conforme a la figura 28, considera que el horario de trabajo es bueno, como segundo lugar se tiene que es regular y algunos dicen que es excelente.

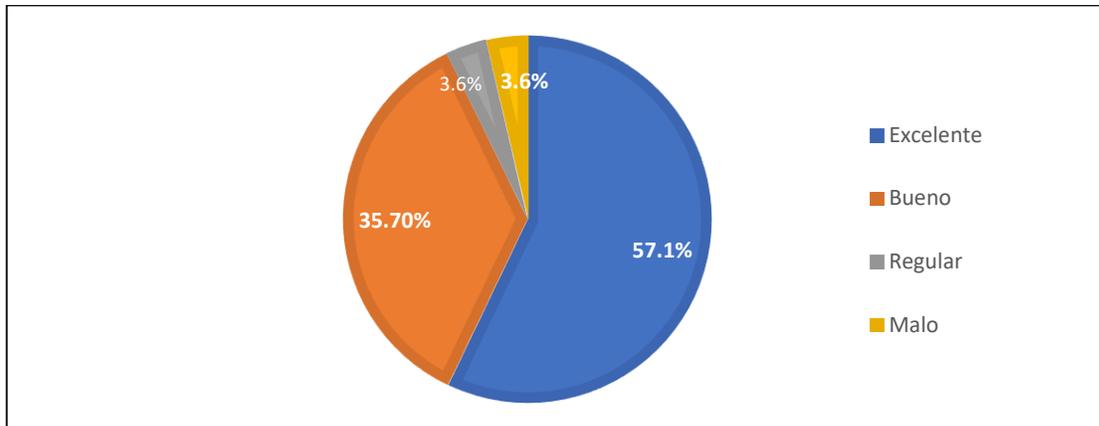
Figura 29. Satisfacción en el horario de trabajo S3



Fuente: Elaboración propia

En la figura 29 se observa que los empleados de la sucursal 3 dicen tener un horario bueno, algunos que es regular y otro excelente.

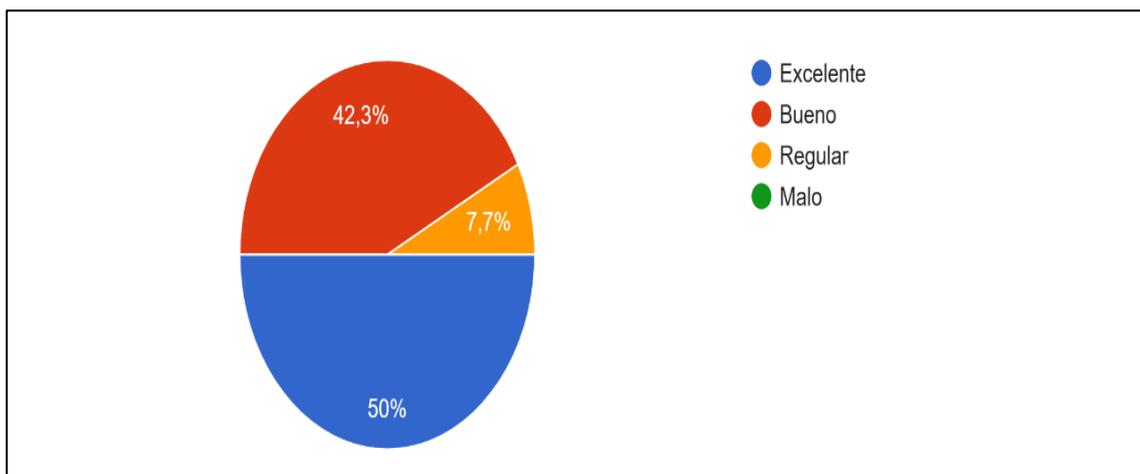
Figura 30. Importancia del trabajo para los empleados S1



Fuente: Elaboración propia

La importancia del trabajo para los empleados de la sucursal 1 es excelente, otros trabajadores mencionaron que es buena, los porcentajes de los incisos regular y malo se encuentran igual.

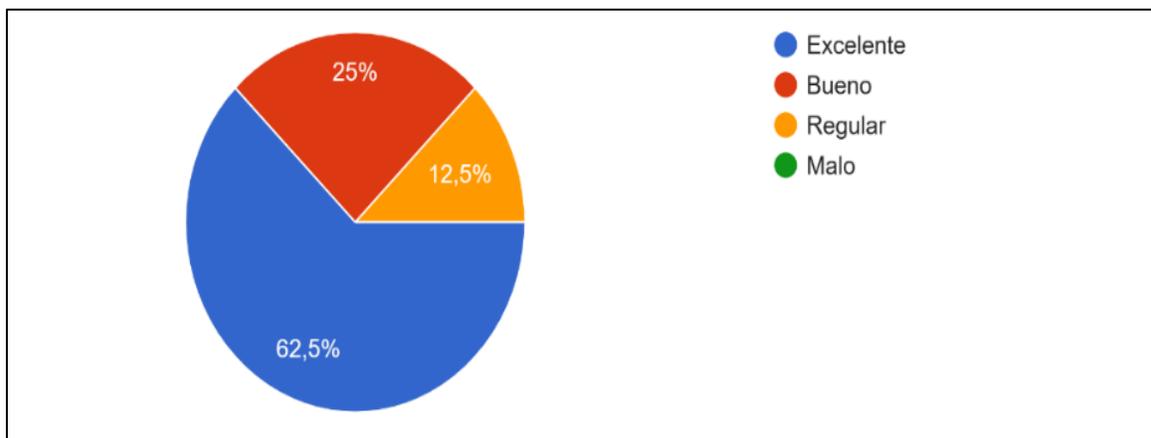
Figura 31. Importancia del trabajo para los empleados S2



Fuente: Elaboración propia

Se ilustra en la figura 31 que la mitad de los trabajadores de la sucursal 2 consideran que la importancia que tiene el trabajo para ellos es excelente, otra parte dice ser buena y muy poca regular.

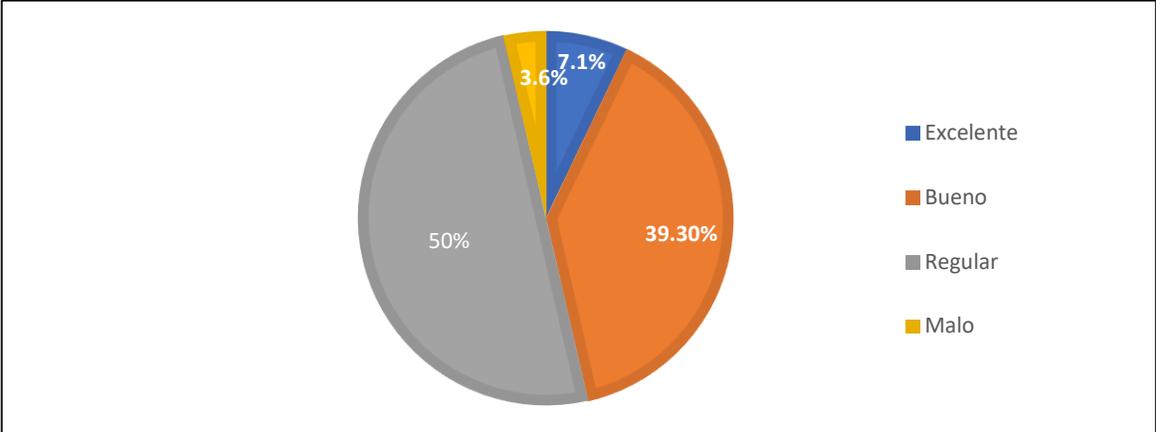
Figura 32. Importancia del trabajo para los empleados S3



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se analiza que la mayoría de los empleados la dan una excelente importancia a su trabajo, para alguno de ellos es buena y muy pocos regular.

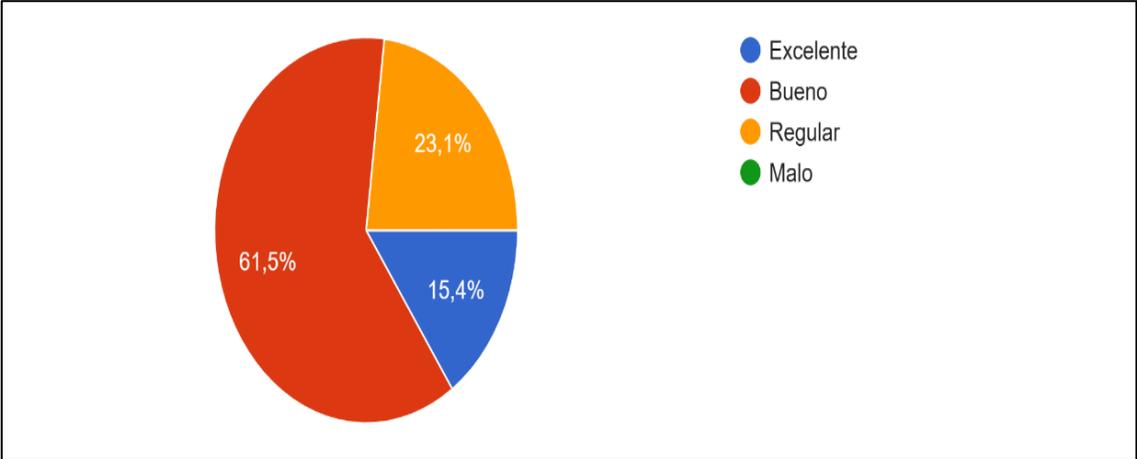
Figura 33. Satisfacción en el salario laboral S1



Fuente: Elaboración propia

Los empleados de la sucursal 1, expresa que el salario es regular, otros trabajadores consideran que es buena, algunos dicen ser excelente y otros que es mala.

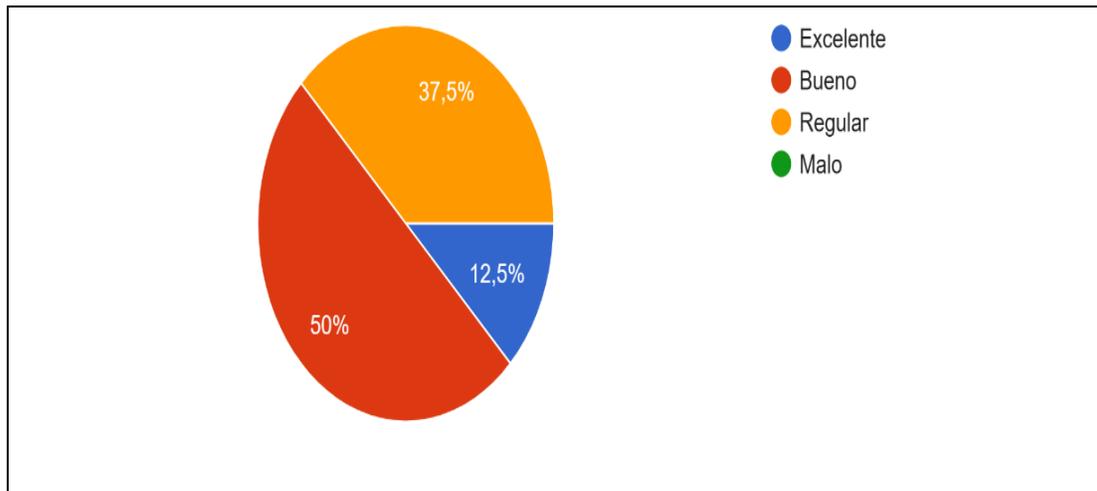
Figura 34. Satisfacción en el salario laboral S2



Fuente: Elaboración propia

Conforme a la figura 34 el personal que labora dentro de la sucursal 2, consideran que el salario que reciben es bueno, el otro porcentaje sobresaliente dice que es regular y muy pocos opinan que es excelente.

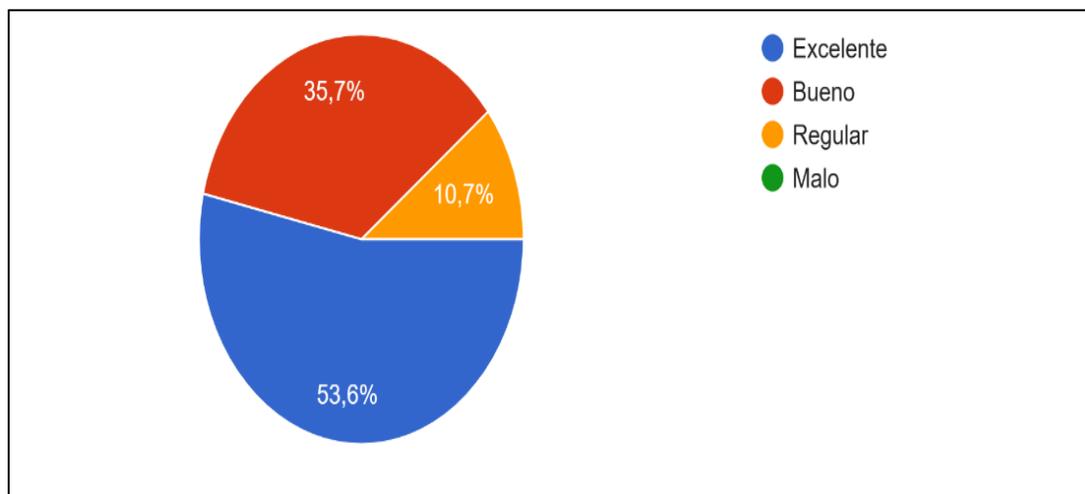
Figura 35. Satisfacción en el salario laboral S3



Fuente: Elaboración propia

En la sucursal 3 de la figura 35 los empleados consideran que el salario que reciben es bueno, el segundo porcentaje más alto menciona que es regular y por último algunos trabajadores lo consideran excelente.

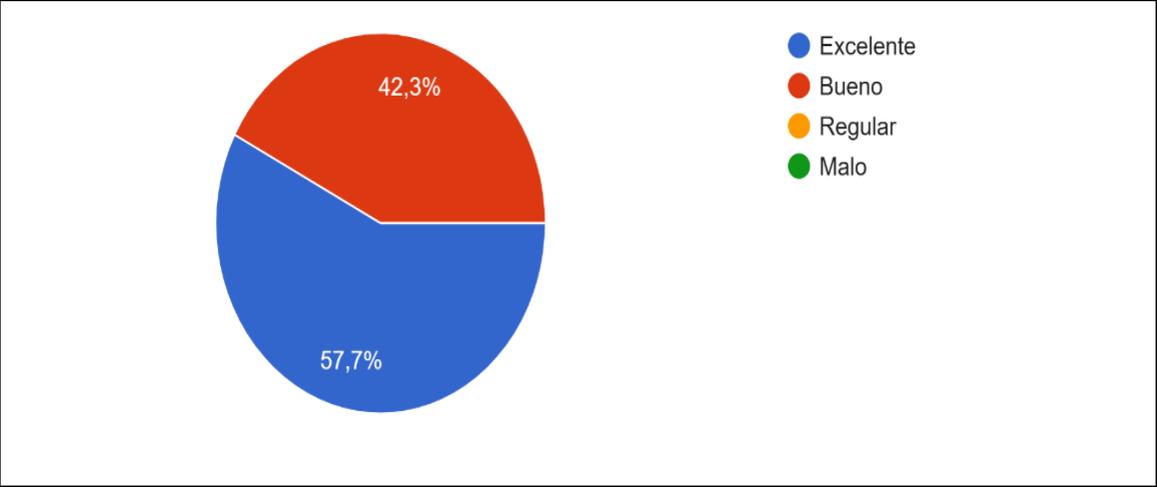
Figura 36. Trato otorgado al cliente por los empleados S1



Fuente: Elaboración propia

En la sucursal 1 de la figura 36, la mayor parte de los trabajadores otorgan un excelente servicio a los clientes, otros ofrecen un servicio bueno y algunos regular.

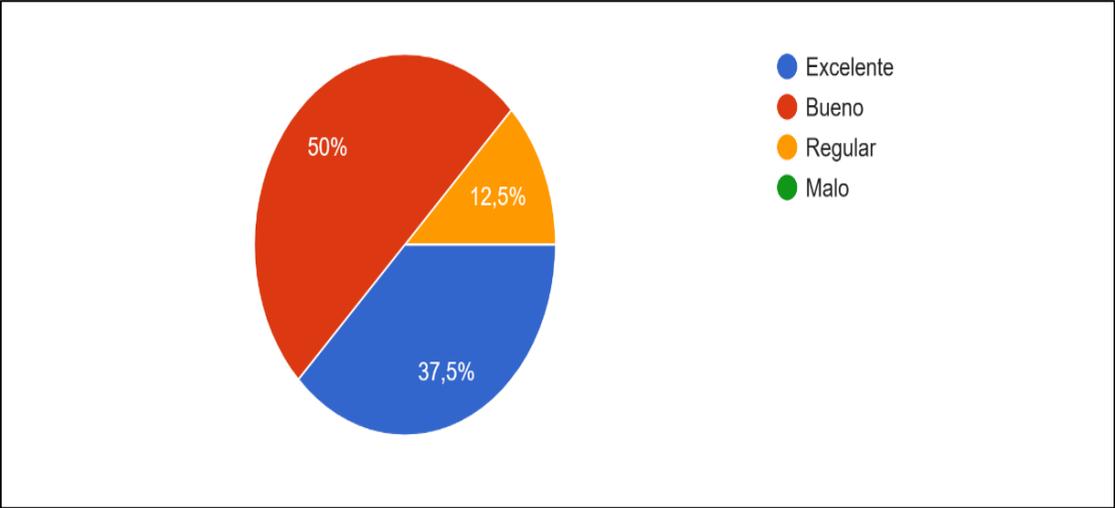
Figura 37. Trato otorgado al cliente por los empleados S2



Fuente: Elaboración propia

Se ilustra en la figura 37 que la sucursal 2 se otorga un excelente servicio al cliente por más de la mitad del personal que labora ahí, la otra parte da un servicio bueno.

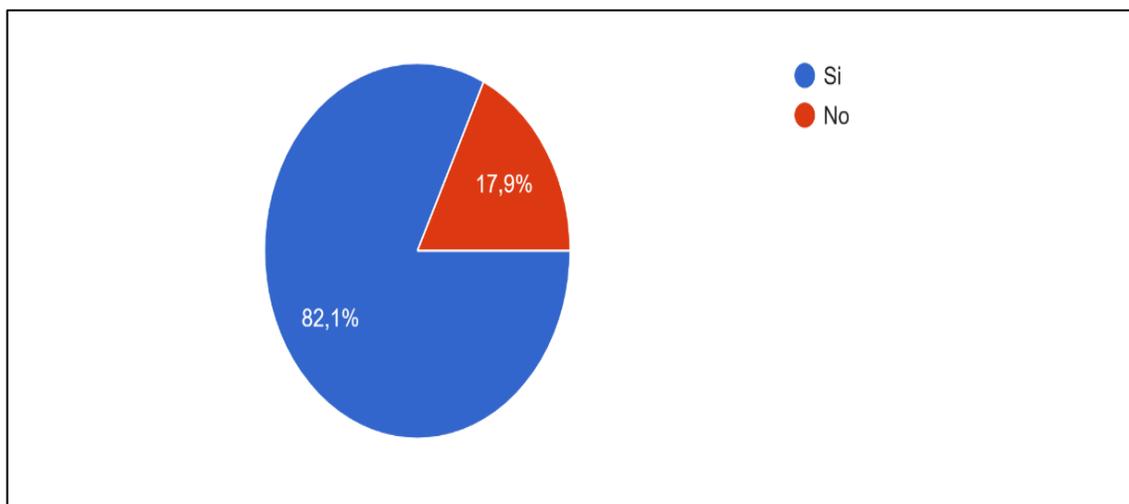
Figura 38. Trato otorgado al cliente por los empleados S3



Fuente: Elaboración propia

El personal que labora en la sucursal 3 ofrecen una buena atención al cliente, otros trabajadores otorgan un servicio excelente y el resto da trato regular.

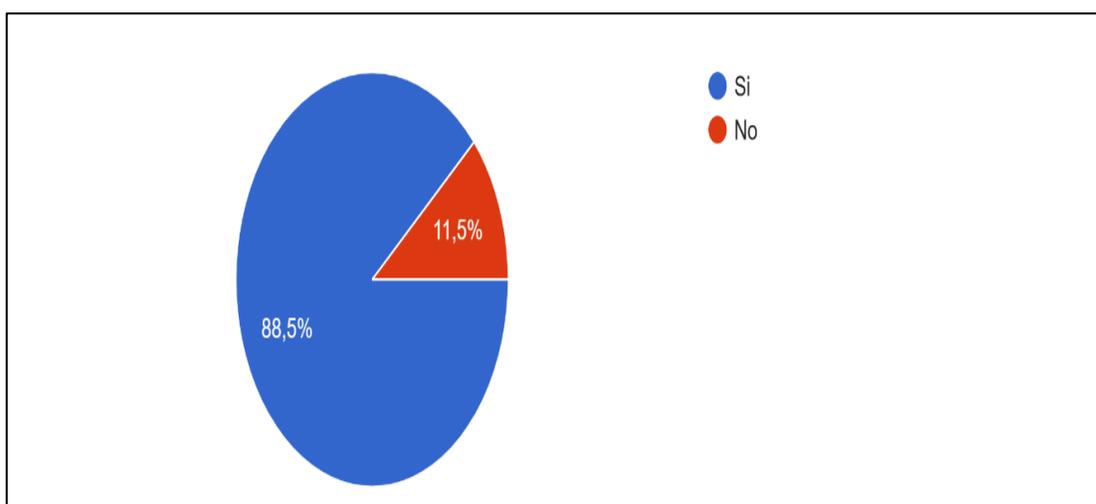
Figura 39. Satisfacción laboral S1



Fuente: Elaboración propia

En la figura 39 el 82% de los trabajadores de la sucursal 1 se encuentran realmente satisfechos con el trabajo que realizan y un muy pocos empleados se encuentran inconformes.

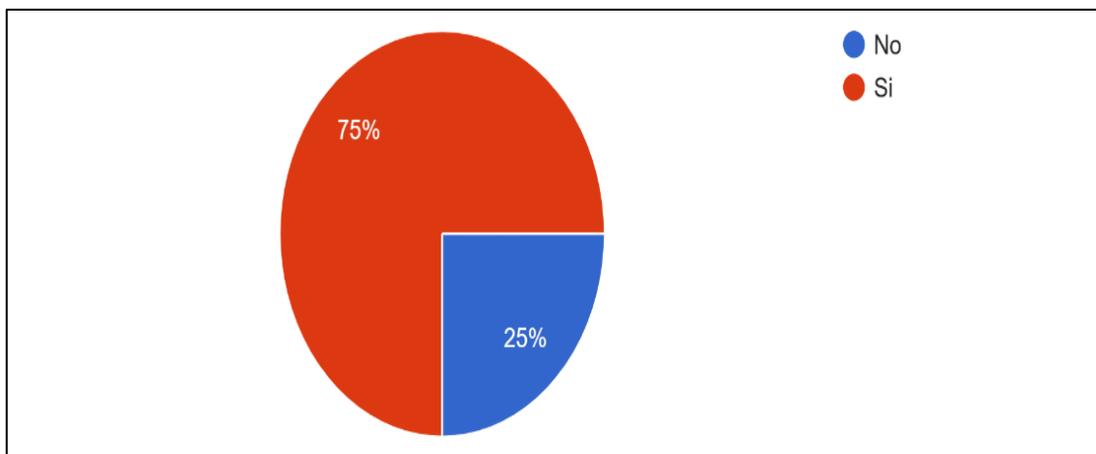
Figura 40. Satisfacción laboral S2



Fuente: Elaboración propia

En la sucursal 2 de la figura 40, los colaboradores se encuentran conformes con las actividades que realizan y muy pocos empleados expresaron un desacuerdo.

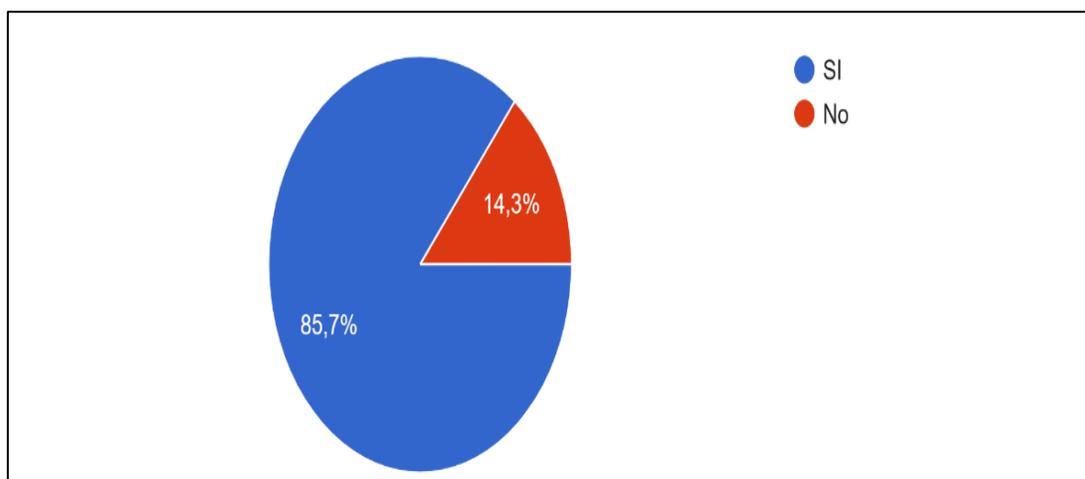
Figura 41. Satisfacción laboral S2



Fuente: Elaboración propia

Se ilustra en la figura 41 correspondiente a la sucursal 3, que la cuarta parte de los empleados no se encuentran satisfechos con el trabajo que tiene, muy pocos empleados se sienten realmente satisfechos.

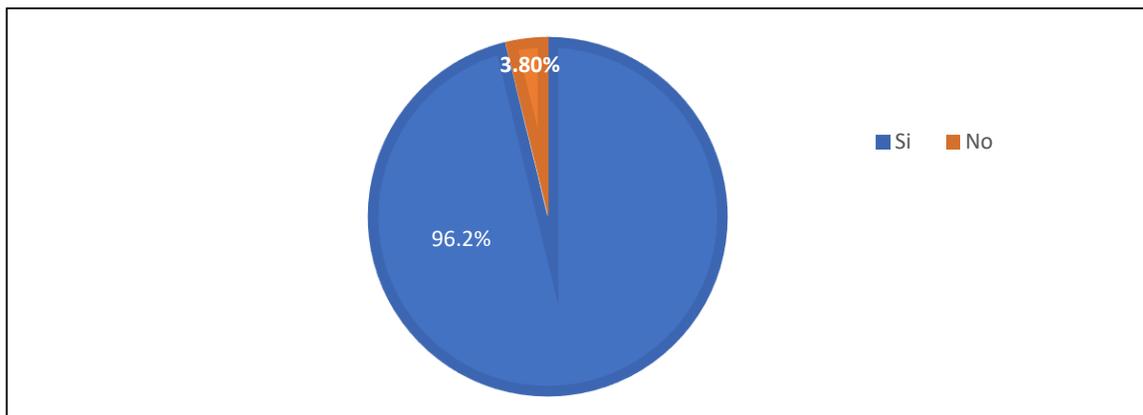
Figura 42. Reciben capacitación S1



Fuente: Elaboración propia

En la sucursal 1 de la figura 42, existen un gran porcentaje de empleados que dicen recibir capacitaciones y en un porcentaje mejor menor hay empleados que expresan no recibir ningún tipo de capacitaciones.

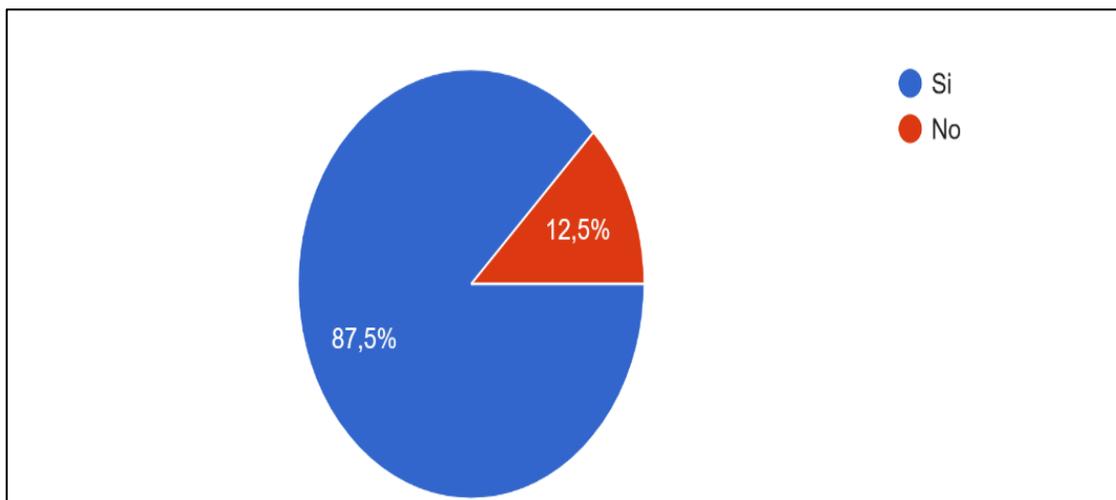
Figura 43. Reciben capacitación S2



Fuente: Elaboración propia

La figura 43 ilustra que en la sucursal 2, un solo empleado de los 26 que la conforman dice no recibir capacitaciones por parte de la empresa.

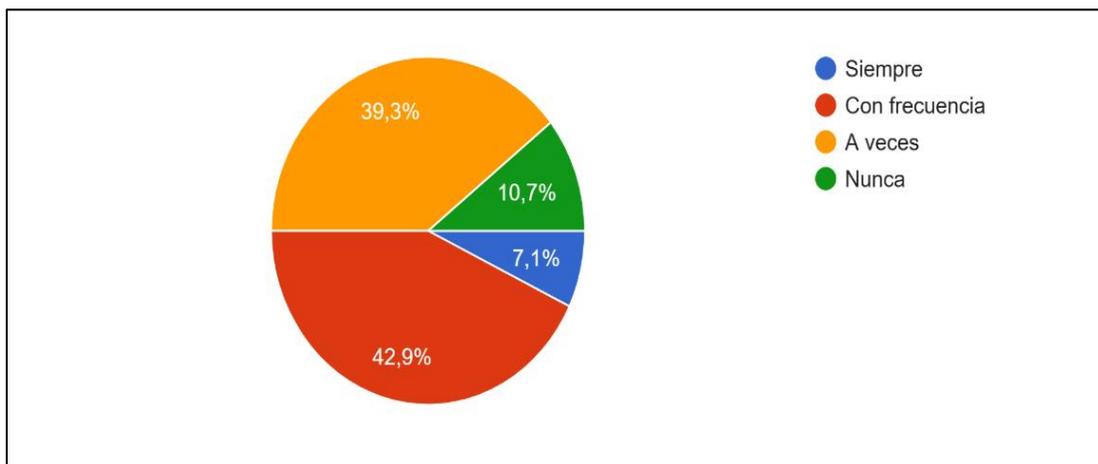
Figura 44. Reciben capacitación S3



Fuente: Elaboración propia

En la figura 44 proporcionado a la sucursal 3 se analiza que existe un poco porcentaje de empleados que dijeron no recibir capacitación y mientras que otros empleados mencionan recibir las capacitaciones correspondientes.

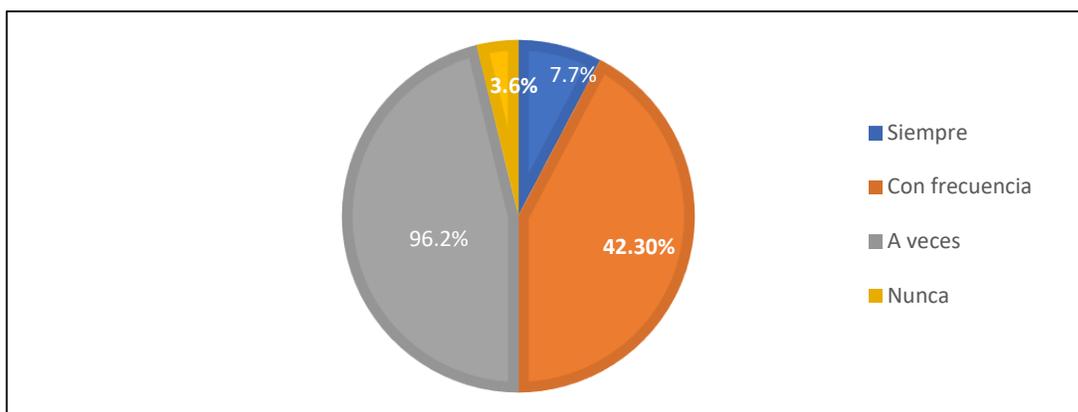
Figura 45. Frecuencia de las capacitaciones S1



Fuente: Elaboración propia

La sucursal 1 de la figura 45 expresa que las capacitaciones son recibidas con frecuencia, otros empleados dijeron que las reciben algunas veces, por último, hay empleados que mencionan que no reciben.

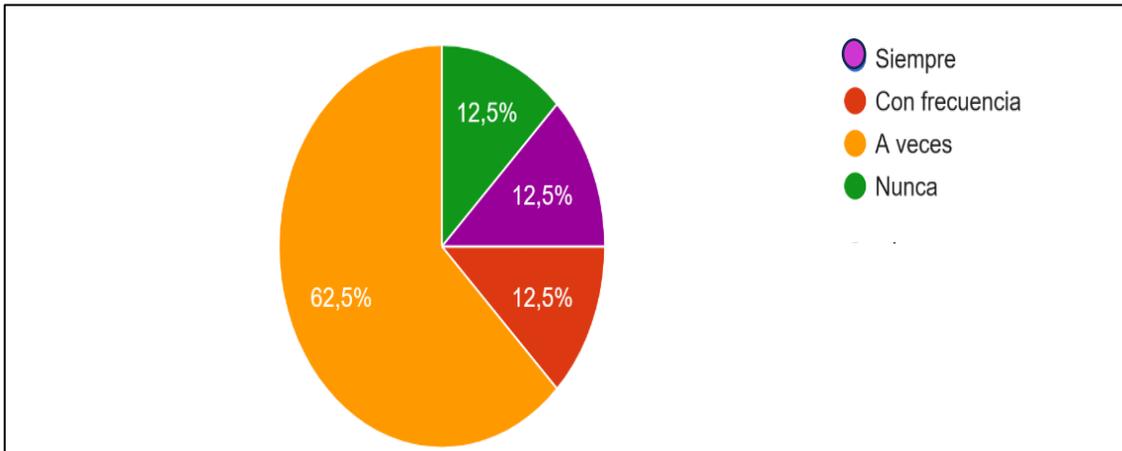
Figura 46. Frecuencia de las capacitaciones S2



Fuente: Elaboración propia

En la sucursal 2 de la empresa, hay una similitud de respuestas, los empleados concuerdan en que las capacitaciones son recibidas con frecuencia y algunas veces.

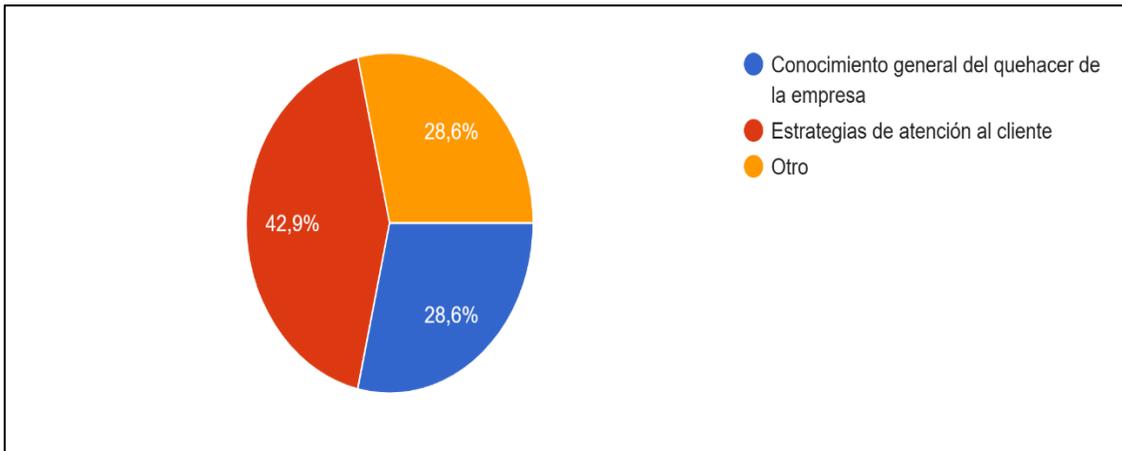
Figura 47. Frecuencia de las capacitaciones S3



Fuente: Elaboración propia

En la figura 47 se analiza que los empleados de la sucursal 3 reciben capacitaciones algunas veces, las demás opciones tienen el mismo porcentaje.

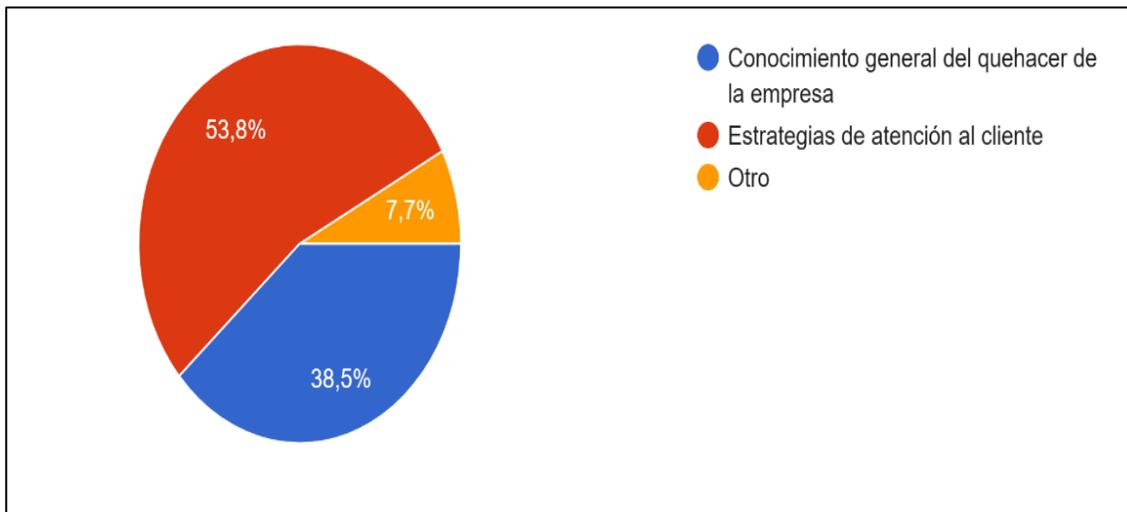
Figura 48. Tipo de capacitación recibida S1



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la figura 48 se observa el tipo de capacitación que los empleados reciben es estrategias de atención al cliente, otros que reciben conocimiento general de la empresa y, por último, otro tipo de capacitación.

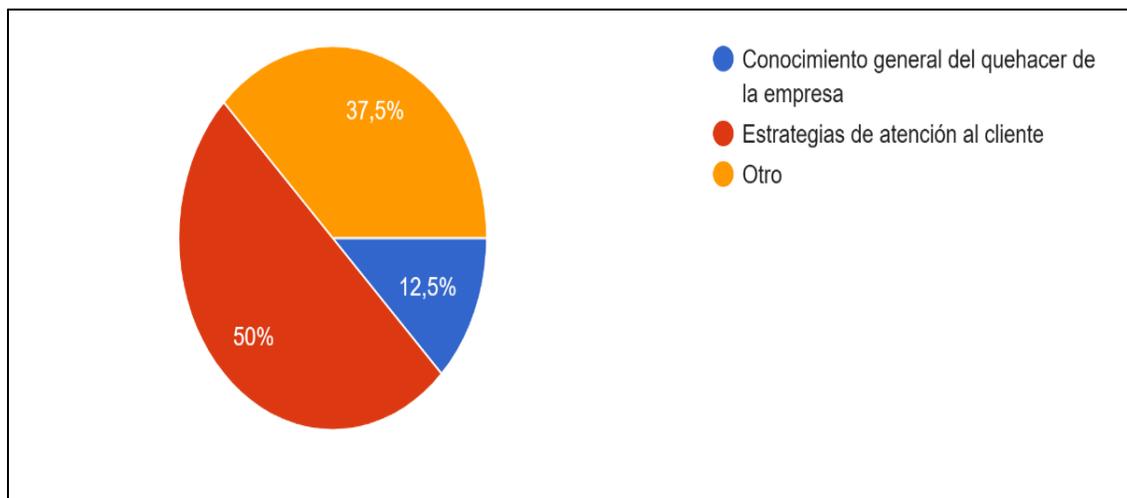
Figura 49. Tipo de capacitación recibida S2



Fuente: Elaboración propia

Según el análisis de la figura 49 de la sucursal 2 los empleados reciben capacitaciones de estrategias de atención al cliente, otros empleados mencionan que reciben de conocimiento general de la empresa y el muy bajo porcentaje que existe otro tipo de capacitaciones.

Figura 50. Tipo de capacitación recibida S3



Fuente: Elaboración propia

La mitad del personal de la sucursal 3 de la figura 50 dicen recibir capacitaciones de estrategias de atención al cliente, otro por ciento que recibe otro tipo de capacitaciones y muy pocos trabajadores reciben sobre conocimiento de la empresa.

A continuación, se muestran las tablas realizadas a partir de la guía de observación, aplicada en las tres sucursales.

Tabla 13. Observación de DL a empleados S1

<b>Desempeño laboral</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Poco</b>	<b>Observación</b>
Horarios	X			Se identificó que los empleados cumplen con el horario correspondiente, pero es un horario pesado, contando con muy poco tiempo de comida
Capacitaciones			X	Los empleados no reciben capacitaciones de manera continua, para mejorar en su desempeño
Liderazgo			X	Hay una deficiencia en el liderazgo
Reconocimiento de esfuerzo de los trabajadores		X		El gerente no contribuye a reconocer el valor y esfuerzo de los empleados
Iniciativa	X			Existen algunos empleados que fomentan una iniciativa para mejorar al desarrollo del centro de trabajo
Incentivos		X		No existen incentivos como mejora en el salario, vales de despensa para los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 13 corresponde a la sucursal 1 de Super Plaza, el desempeño laboral de los trabajadores, puede ser afectado por la falta de reconocimiento y de méritos a los trabajadores.

Tabla 14. Observación de DL a empleados S2

<b>Desempeño laboral</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Poco</b>	<b>Observación</b>
Horarios	X			Los empleados cumplen con el horario correspondiente.
Capacitaciones		X		Los empleados no reciben capacitaciones.
Liderazgo			X	No hay un buen liderazgo
Reconocimiento de esfuerzo de los trabajadores		X		No se reconoce el valor y esfuerzo de los empleados
Iniciativa			X	Hay empleados que cuentan con una iniciativa propia para realizar los deberes de la empresa.
Incentivos		X		No existen incentivos como mejora en el salario, vales de despensa para los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

Es conveniente recalcar que en la sucursal 2 los trabajadores presentan un desempeño subnormal que debe ser tratado a tiempo por el bien de la empresa.

Tabla 15. Observación de DL a empleados S3

<b>Desempeño laboral</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Poco</b>	<b>Observación</b>
Horarios			X	Algunos empleados no cumplen con el horario correspondiente.
Capacitaciones		X		Los empleados no reciben capacitaciones.
Liderazgo			X	El liderazgo que se tiene es muy débil.
Reconocimiento de esfuerzo de los trabajadores			X	Se reconoce muy poco el esfuerzo de los empleados.
Iniciativa			X	Hay empleados que cuentan con una iniciativa propia para realizar los deberes de la empresa.
Incentivos		X		No existen incentivos como mejora en el salario, vales de despensa para los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 15 corresponde a la sucursal 3, se analizó que los empleados que laboran en esta sucursal tienen un nivel de desempeño intermedio.

Tabla 16. Observación de DL a gerente

<b>Desempeño laboral</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Poco</b>	<b>Observación</b>
Ve por el desarrollo laboral de los empleados			X	El gerente no se preocupa para que los empleados trabajen de forma continua.
Evita que los empleados entren en una crisis de pánico			X	Debe garantizar la estabilidad psicológica a los empleados para garantizar un mejor desempeño.
Se utilizan estrategias para evitar que los empleados se encuentren en un sistema repetitivo de trabajo		X		No se utiliza ninguna estrategia en la empresa que pueda ayudar a mejorar el desempeño.
Evalúa las habilidades de las personas al momento de contratar		X		No, eso puede contribuir a que exista un menor desempeño

Fuente: Elaboración propia

El gerente de las sucursales debe ver más por cada uno de los empleados, se necesita que proporcione estrategias de motivación, para que los trabajadores se encuentren más identificados con la empresa.

### **3.3. Análisis de la información**

La entrevista realizada al gerente de Super Plaza fue presentada en dos tablas, con sus respectivas respuestas, en las cuales el gerente considera que la relación y la comunicación que existe entre gerente-empleado es buena, no reciben incentivos motivacionales, únicamente prestaciones, además los empleados presentan una buena adaptación en el trabajo.

Conforme a la variable de clima organizacional, en las figuras de liderazgo se tiene como porcentajes: sucursal 1 un 53%, sucursal 2 un 58% y sucursal 3 hay un 75% de empleados que consideran que existe un buen líder. Las tres sucursales concuerdan en que se cuenta con un buen liderazgo más, sin embargo, el liderazgo es mejor en la sucursal 2, el número de empleados es mayor que en la sucursal 3 y se analiza que la sucursal 1 sufre ineficiencia de liderazgo.

En las figuras donde se estudió el ambiente laboral y si afecta a los trabajadores se obtuvo como resultados que los empleados consideran que si con un porcentaje de: 79% sucursal 1, 69% sucursal 2 y 62% sucursal 3. Las sucursales presentan una analogía en los criterios obtenidos.

Las bonificaciones e incentivos hay empleados que mencionaron que si reciben ese tipo de gratificaciones se tiene como porcentajes: sucursal 1 un 57%, sucursal 2 con 46% y sucursal 3 hay 87%. En la sucursal 1 se ostenta un mayor número de empleados que dicen no recibir bonificaciones e incentivos.

La importancia que los empleados consideran que tienen en la empresa se obtiene que más de mitad de los trabajadores de la empresa Super Plaza se sienten importantes e identificados con la organización. Obteniendo como datos en la sucursal 1 el 50%, sucursal un 62% y sucursal 3 el 50% de empleados que presentan una identidad en la empresa.

Los empleados de las distintas sucursales exteriorizan que tienen responsabilidad con el trabajo que efectúan para la empresa, obteniendo como datos en la sucursal 1 hay un 62%, sucursal 2 un 92% y en la sucursal 3 un 55% de empleados que cumplen con cada una de sus labores, pero se analiza que los empleados de la sucursal 2 presentan una mejor responsabilidad a diferencia de las otras sucursales.

Se les solicitó a los empleados que indicaran sugerencias que la empresa debe implementar para ayudar al desarrollo de los trabajadores, obteniendo como datos que en

la sucursal 1 el 28% y en la sucursal 3 el 56% de los empleados encuentran sensato el mejoramiento de la comunicación efectiva en la empresa, mientras que en la sucursal 2 habiendo un porcentaje de 24% consideran que debe haber una la mejora de incentivos y un mejor salario. Por otro lado, hay empleados que aludieron que les gustaría recibir más capacitaciones y vacaciones, por el contrario, hay empleados que se encuentran conformes con la empresa.

En las observaciones realizadas en las sucursales se analiza que hay una carencia de compañerismo en la sucursal 1, las otras dos sucursales, presentan un buen desarrollo, pero hay dificultad para trabajar en equipo en las tres sucursales a pesar de eso hay una buena atención al cliente. Se observa una mejor atención en la sucursal 3 a comparación de las otras dos. En la sucursal 2 no hay una responsabilidad en el trabajo por parte de los empleados, las sucursales 1 y 3 tienen insuficiencia. Los empleados de la empresa presentan una deficiencia para resolver los conflictos que la empresa pueda llegar a tener. Existe una poca comunicación en el personal de trabajo, el clima organizacional que se vive dentro de la empresa Super Plaza presenta un desperfecto en las distintas sucursales, es necesario que se analice la razón y que exista un mejor énfasis en la comunicación para lograr un mejor desarrollo empresarial.

En la variable de desempeño laboral, se estudió la relación entre compañeros, revela la forma en como los trabajadores conviven con sus compañeros, donde refleja que la relación es buena en las tres sucursales, obteniendo como datos en la sucursal 1 hay un 64%, juntos con la sucursal 2 un 64% de empleados mencionan tener buena relación con cada uno de sus compañeros. En la sucursal 1 se tiene un óptimo desarrollo laboral donde la mitad de los empleados expresan tener una excelente relación laboral.

El trato que reciben los empleados por el gerente es bueno, los empleados de las distintas sucursales concuerdan en las respuestas teniendo como datos que en la sucursal 1 hay un total de 50%, sucursal 2 un 53% y sucursal 3 tiene 88%. Más de la mitad de los trabajadores de las sucursales expresan recibir un buen trato por parte del gerente, a pesar de eso hay empleados que se encuentran inconformes, como es el caso de la sucursal 1 y 2.

El horario de trabajo que la empresa ofrece es bueno, en las gráficas se percibe una similitud en los datos, sucursal 1 hay 61%, sucursal 2 tiene un 61% y sucursal 3 existe un 62% de los trabajadores que se encuentran conformes con el horario laboral.

Los empleados consideran que el trabajo es importante para ellos, donde se obtuvo los siguientes datos: sucursal 1 hay un 57%, sucursal 2 tiene 50% y sucursal 3 existe 62% de empleados. Se tiene que ver a los trabajadores que presentaron respuesta como regular o malo, conocer las razones que les hace considerar que el trabajo que tienen no es importante para ellos.

Se estudió la satisfacción en el salario que los trabajadores reciben en la empresa, donde consideran que es bueno, no obstante, en la sucursal 1, los empleados no se sienten satisfechos con el sueldo, se obtuvo como porcentaje que el 50% de los empleados opinan que el sueldo es regular, por el contrario, las otras sucursales consideran recibir un sueldo bueno con un porcentaje de 61% y 50%

El trato que los empleados brindan a los clientes, se identificó que los empleados ofrecen una buena atención al cliente brindando un excelente servicio a beneficio de la empresa, se observa un mejor comportamiento de los empleados en la sucursal 1 y 2 a comparación de la sucursal 3.

Los empleados de la sucursal 1 y 2 presentan una satisfacción laboral donde se obtuvo como datos que el 82% y 88% de los empleados se encuentran conformes con lo recibido por parte de la organizacional, en la sucursal 3 los empleados mencionaron no tener una buena satisfacción por parte de la empresa con un porcentaje de 75% de empleados equivalente a 6 trabajadores de 8.

Por otra parte, en las figuras donde se estudió las capacitaciones, los empleados de la empresa Super Plaza corroboran que reciben capacitaciones por parte de la empresa. Se examinó la frecuencia con la que reciben las capacitaciones, en la sucursal 1 se obtuvo que son realizadas con frecuencia con un porcentaje de 42%, en segunda instancia se encuentra la sucursal 2 y 3 quienes arrojaron que son recibidas algunas veces con un porcentaje de 46% y 62%. Las capacitaciones que reciben los trabajadores son de atención al cliente conforme a lo arrojado en la encuesta a las tres sucursales, donde se obtuvo los siguientes porcentajes: 43%, 54% y 50%.

La observación realizada en las tres sucursales para la variable de desempeño laboral se analizó si los trabajadores de las distintas tiendas cumplen con el horario proporcionado, donde el análisis echo arrojó que los empleados cumplen con la hora correspondiente de entrada más, sin embargo, la hora de jornada es pesado para los empleados, teniendo muy poca consideración en los horarios de comida.

Por otra parte, los trabajadores no reciben capacitaciones de ningún tipo. El liderazgo que se maneja en la organización es insuficiente en las tres sucursales, pero se ve mayor afectada la sucursal 2, esto mismo provoca que los empleados no reciban reconocimiento o créditos por parte del gerente. La iniciativa que los trabajadores tienen dentro de la sucursal 1 es buena, pero en las sucursales 2 y 3 no se encuentra desarrollada. Existen empleados que no tienen el ánimo o la decisión para realizar trabajos por sí solos a beneficios de la empresa. Para finalizar la observación a los empleados, en la empresa no se cuenta con ningún tipo de incentivos motivacionales para los empleados.

Por otro lado, el análisis realizado al gerente general de la empresa se observó si ve por el desarrollo de los trabajadores, en cierta medida es escaso la importancia que le brinda a los empleados para que trabajen de forma correcta. El gerente presenta una poca habilidad al momento de presentarse conflictos dentro de la organización para evitar que los trabajadores entren en una crisis de pánico. De igual forma, no se observó ningún tipo de estrategia utiliza por parte del gerente para soslayar que los empleados se encuentren en un sistema repetitivo de trabajo que ayuden a elevar el desempeño laboral de cada uno de ellos. Para concluir, el gerente no evalúa las habilidades de las personas para asignar el puesto de trabajo como consecuencia puede afectar a la adaptabilidad en el trabajo.

Con el análisis presentado de las dos variables en forma de entrevista, encuesta y guía de observación a los trabajadores y gerente de la empresa, se obtuvo diferentes datos por parte de cada instrumento, por un lado, los empleados mencionan que tiene un buen líder, ofrecen un buen trato al cliente, existe una buena comunicación con cada uno de sus compañeros de trabajo y viceversa, pero al momento de realizar la observación en la empresa se diagnosticó una deficiencia por parte gerente en donde se incluye una falta de liderazgo, motivación, la relación entre gerente-trabajadores, trabajadores-trabajadores a su vez este afectado a los empleados de Super Plaza, hay empleados que no se encuentran conformes con el sueldo, horario, con la comunicación existente, respectivamente ellos

pueden volverse un parásito para la organización y afectar a los trabajadores que presentan buen rendimiento, así que se vuelve necesario realizar estrategias de mejora en el clima organizacional que se vive dentro de la empresa, para no afectar a corto o largo plazo de manera significativa a los empleados.

### **3.4. Propuesta**

De acuerdo a los distintos autores mencionados en el marco teórico, el tipo de clima organizacional se diagnostica a partir del funcionamiento de la estructura de la empresa y del comportamiento del personal que labora en ella, existen cuatro tipos de climas organizacionales autoritario-explotador, autoritario-paternalista, participativo consultivo, participación en grupos (ver tabla 2). Con base en estos términos se puede decir que la empresa Super Plaza tiene un tipo de clima organizacional autoritario-explotador, donde existe una deficiencia y poca organización por parte del gerente de la empresa. De acuerdo a Torrencilla (2018) menciona que un clima organizacional cumple diversas funciones, se debe velar por el rendimiento de cada uno de los empleados a partir diferentes aspectos, como puede ser a través de la vinculación, el empuje, la consideración, entre otros.

A su vez, el clima organizacional y el desempeño laboral se ven beneficiados si se cuenta con un buen liderazgo, buena comunicación, se reconoce el esfuerzo de los trabajadores.

Con el estudio realizado en las tres sucursales que conforman a la empresa Super Plaza, se comparó lo que menciona Herrera (2017) y Gómez (2008) sobre los tipos de liderazgo (ver tabla 5) con los aspectos que la empresa tiene, donde se observó la insuficiencia del líder y la poca preocupación que tiene por los empleados. Con base en estos resultados se vuelve necesario la aplicación de estrategias que el gerente general debe tomar en cuenta, al igual que los directivos o dueños de la empresa.

Además, Pacheco, et al. (2020) señala cuatro tipos de estrategias que se deben de implementar para la mejora del clima organizacional y, por ende, al desempeño de los empleados: estrategias de motivación, estrategias de capacitación, estrategias de supervisión y estrategias de incentivos socioeconómicos.

Tabla 17. Estrategia de motivación

Conceptos	Estrategias propuestas para la empresa
<p>La motivación se concibe como la disposición del individuo hacia objetivos que impulsan y orientan su actividad (conducta) determinadas por las necesidades a satisfacer, es un proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un espacio agradable y limpio e incorporar nuevas tecnologías con el fin de facilitar los trabajos manuales.</li> <li>• Horarios flexibles para evitar trabajar bajo presión, de esta forma mejorar a la productividad y la competitividad de la empresa.</li> <li>• Brindar oportunidades de desarrollo personal con el fin de crecer profesionalmente dentro de la empresa.</li> <li>• Incentivar al personal que promueva la resistencia para superar obstáculos que puedan coexistir en la empresa.</li> <li>• Ser un líder eficiente, respetuoso, que se interese por el bienestar de los trabajadores.</li> <li>• Que se otorgue un mayor reconocimiento por parte del gerente.</li> <li>• Que allá una hora establecida en donde los empleados puedan convivir con cada uno de los miembros y el gerente. Generando una mayor comunicación y trabajo en equipo.</li> <li>• Flexibilidad en el horario de trabajo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias de motivación son fundamentales para que una empresa funcione de forma explícita, al establecer cada una de ellas en las tres sucursales que conforman Super Plaza se logrará como resultado un mejor desempeño de manera global con los trabajadores de esa organizacional.

Tabla 18. Estrategia de capacitación.

Concepto	Estrategia propuestas para la empresa
<p>Para que una organización logre la productividad deseada debe tener presente constantemente estar a la vanguardia del componente humano de la organización, para llevarla a la consecución de sus objetivos organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer a los empleados la misión y visión de la empresa, para fomentar conocimiento de la organización.</li> <li>• Identificar las áreas en donde los empleados necesitan la capacitación, para obtener mejores resultados puede aplicarse evaluaciones que permitan conocer la competencia del empleado.</li> <li>• Realizar retroalimentaciones que permitan conocer si los objetivos fueron logrados.</li> <li>• Realizar un cronograma de capacitación ver (ver tabla 19).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Realizar bien las estrategias de capacitación para aplicar a los empleados es fundamental para lograr los objetivos deseados para ellos, se deberá realizar un cronograma donde se establezca las fechas, horarios y temas a impartir. De esta forma, los empleados tendrán un conocimiento de lo que se va a tratar, como por ejemplo el liderazgo, funciones para mejorar el clima, estrategias de motivación. Las capacitaciones son necesarias en las empresas, es una forma de herramienta que brindar a los empleados una mayor confianza y motivación en trabajo generado un mejor desarrollo de sus habilidades.

Tabla 19. Cronograma de capacitación

<b>Cronograma de capacitaciones para trabajadores de Super Plaza</b>					
Oficinas del gerente general					
Cada segundo sábado de cada mes					
<b>Temas</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>
Atención al cliente	9 de enero				
	8:00 am-9:00am S1				
	9:00 am-10am S2				
	10:00 am-11:00am S3				
Mejoramiento del clima organizacional		10 de febrero			
		8:00 am-9:00am S1			
		9:00 am-10am S2			
		10:00 am-11:00am S3			
Planeamiento estratégico			9 de marzo		
			8:00 am-9:00am S1		
			9:00 am-10am S2		
			10:00 am-11:00am S3		
Funciones para un mejor liderazgo				13 de abril	
				8:00 am-9:00am S1	
				9:00 am-10am S2	
				10:00 am-11:00am S3	
Ambiente de trabajo seguro					11 de mayo
					8:00 am-9:00am S1
					9:00 am-10am S2
					10:00 am-11:00am S3

Fuente: Elaboración propia

La tabla presentada es una propuesta de cronograma para la empresa Super Plaza en donde hay diversos temas que puedan ser útiles para la mejora del clima laboral.

Tabla 20. Estrategia de supervisión

Concepto	Estrategia propuestas para la empresa
Para Newstrom (2015), el tipo de supervisión aplicada en las empresas es muy importante para el trabajador y la productividad, por ende, se justifica la habilidad del supervisor para demostrar interés, así como preocupación por sus empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar al desarrollo profesional y personal de los empleados,</li> <li>• Brindar confianza a las trabajadores en los labores de la empresa.</li> <li>• Establecer metas y objetivos claros para la empresa</li> <li>• Potenciar a un sano desarrollo competitivo.</li> <li>• Desarrollas técnicas para mejora del trabajo en equipo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias de supervisión en donde se dialogue con los empleados y escucharlos, saber cómo se sienten. Hay que tener en cuenta que no solo son trabajadores, también son padres, estudiantes e hijos, los cuales pueden tener otros problemas que los afecte emocionalmente y perjudique en su rendimiento. Que la empresa cuente con un psicólogo quien sea el encargado de ver por los trabajadores, para que de esa forma los problemas externos que tengan no afecten en el rendimiento laboral.

Tabla 21. Estrategias de incentivos socioeconómicos.

Concepto	Estrategias propuestas para la empresa
Los beneficios socioeconómicos representan hoy en día una fuente adicional al salario de los trabajadores, sin embargo, el auge o relevancia que estos beneficios tienen en la organización, depende de la naturaleza, del estilo y del servicio ofrecido por esta organización en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de desarrollo.</li> <li>• Viaje pagado al mejor empleado del año.</li> <li>• Otorgar vales de despensa al empleado del mes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Otras estrategias que se pueden implementar para la mejora de incentivos socioeconómicos a los empleados son las comisiones, prestaciones, subir el sueldo a los empleados, otorgar vacaciones, día de descanso y brindar capacitaciones en todas las áreas específicas de la empresa, beneficiará a la empresa mejorando el desempeño y otorgando una mejor competitividad y un buen trato a los clientes. Las estrategias socioeconómicas son esenciales para estimular a los empleados a un mejor desempeño laboral, desarrollando nuevas habilidades y capacidades. Al mismo tiempo, ayuda a un mejor clima organizacional.

Utilizando estas estrategias en una calendarización, el clima organizacional mejorará y se verá reflejado en un mejor desempeño laboral, maximizando la capacidad del personal, proporcionado una mayor satisfacción por parte los empleados, otorgando como beneficios un buen servicio para el cliente y una buena posición en el mercado competidor.

## Capítulo IV. Conclusiones y Recomendaciones

### 4.1. Conclusiones

El clima organizacional, también conocido como ambiente laboral o atmósfera laboral, es importante para todas las organizaciones sin importar el giro al que se dediquen. En la teoría se analizó que existen aspectos que afectan al sano desarrollo de un buen clima organizacional, por ende, se vuelve importante que las empresas localicen el error que están cometiendo para obtener el progreso esperado, a través de un análisis a los empleados. A su vez, al no tener un buen clima organizacional, se ve perjudicado el desempeño laboral de los empleados, hay factores que afectan las dos variables estudiadas, como es el liderazgo, es necesario que las empresas tengan a un líder apto para el cargo quien se encargue de motivar a los trabajadores y de velar por los intereses de la empresa, sin afectar psicológicamente a los empleados.

Por otro lado, la investigación realizada en la empresa Super Plaza se obtuvo que el tipo de clima es autoritario-explorador, mediante un análisis realizado con los empleados y gerente de las distintas sucursales, existe una deficiencia en el liderazgo, falta de incentivos, capacitaciones, muy poca comunicación, provocando como consecuencia un déficit en la atención al cliente, la participación en grupo, la empatía, la identidad y espíritu dentro de la empresa, esto provoca que el desempeño de los empleados se encuentre afectada. Existen empleados con buen rendimiento laboral que son eficientes para la empresa, pero si no se valora a ese tipo de empleados. la organización puede colapsar y llegar a tener una crisis, obteniendo como resultados una pérdida de capital humano y un estancamiento de desarrollo.

Con el estudio realizado se concluye que la empresa aparentemente funciona bien, y a pesar de tener muy años de antigüedad, es necesario que el gerente realice actividades que beneficien al máximo las habilidades de los empleados, que no solo vean el trabajo únicamente como una fuente de ingresos, más bien que se encuentren trabajando ahí por gusto que por necesidad.

Si una empresa no brinda prioridades a los empleados es muy difícil llegar a obtener un buen desempeño y una buena platilla laboral eficiente y eficaz, para adaptarse

a los problemas externos e internos que se puedan presentar en la empresa, volviéndose necesario de trabajar más en ellos de lo contrario podrá afectar a cada uno de los empleados ya sea a corto, mediano o largo plazo y por consiguiente a la empresa.

#### **4.2. Recomendaciones**

Primera: se recomienda al gerente y dueños de la empresa realizar cambios en los procesos de gestión, realizando una mejora en la planificación y gestión empresarial, a través de una planificación estratégica que conlleve mejorar los objetivos y las metas de la empresa.

Segunda: la comunicación efectiva es importante para el clima organizacional y el desempeño laboral, es necesario que la empresa trabaje en mejorar la comunicación con los empleados y que tengan más libertad de expresión para brindar opiniones o expresar sus emociones en algunas cosas que no consideren adecuada para la empresa o el bienestar de ellos.

Tercera: trabajar en el liderazgo, es una parte fundamental dentro del desempeño laboral, si existe un buen líder que se preocupe por el bienestar de cada uno de sus colaboradores, por consiguiente, habrá mejoras en el ambiente laboral y su vez un mejor desempeño para los trabajadores.

## V. Bibliografía

- Achoma, T. M. (2019). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal en la empresa ladrilleratauro S.A.C. - 2019. *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*, 160. Recuperado el 02 de Julio de 2023
- Acosta, N. (11 de jul de 2019). ¿Cuál es la definición de desempeño laboral? . *Retrieved*. Recuperado el 21 de abril de 2023
- Aldaz, Q. A., Alvarado, T. W., Castro, R. N., & Fajardo, C. C. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *I*(12), 2215. Recuperado el 10 de Agosto de 2023, de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1588/2213>
- Ampudia, S. D. (2018). Clima organizacional para la competitividad empresarial del sector comercial de Mexico y Colombia. *facultad de contaduria y administracion* , 107. Recuperado el 14 de Julio de 2023
- Ampudia, S. D. (2019). Clima organizacional para la competitividad empresarial del sector comercial de México y Colombia. *Universidad de la Costa*, 107. Recuperado el 21 de Mayo de 2023
- Arboleda, N. R. (2017). Estructuras disipativas en la comunicación y el comportamiento organizacional. . *Razón y Palabra*, 21(97), 498-521. Recuperado el 10 de Agosto de 2023
- Barrios, I., Hernández, H., Niebles, L., Niebles, W., & Rodero, A. (2018). *The Organizational Climate and its Impact on Business Competitiveness: Perception of Colombian SMEs* (Vol. 11). Contemporary Engineering Sciences. Recuperado el 03 de Septiembre de 2023
- Behar, R. D. (2008). *metodologia de la investigacion* (A. Rubeira ed.). Mexico: shalom. Recuperado el 21 de 04 de 2023
- Behar, S. D. (2008). *Metodologia de la investigacion* (A. Rubeira ed.). Mexico: shalom. Recuperado el 21 de Abril de 2023

- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. Recuperado el 06 de 06 de 2023, de <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bolivar, A. (1995). *La evaluación de valores y actitudes*. Madrid: Anaya. Recuperado el 21 de Mayo de 2023
- Bordas, M. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado el 11 de Junio de 2023, de <https://books.google.com.pe/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=&pg=PR11>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1995). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*. Personnel Selection in Organizations. Recuperado el 06 de 06 de 2023
- Brito, C. C., Pitre Redondo, R., & Cardona, A. D. (2019). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio*. colombia: informacion tecnologica. Recuperado el 06 de Abril de 2023
- Brunet, L. (1992). *El Clima De Trabajo En Las Organizaciones*. M, Mexico: Trillas. Recuperado el 11 de Junio de 2023
- Brunet, L. (2007). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Trillas. Recuperado el 09 de Junio de 2023
- Calderón, G. N. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT. *Universidad Cesar Vallejo* , 156. Recuperado el 20 de Marzo de 2023
- Calvache, M. J. (Noviembre de 2004). El Clima Organizacional y su Incidencia en el Trabajo en Equipo de la empresa de Productos Lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo. *UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO*, 148. Recuperado el 06 de Junio de 2023
- Campbell, J. P. (1990). *An overview of the Army Selection and Classification Project (Project A)*. Personnel Psychology. Recuperado el 04 de Junio de 2023, de <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01556.x>

- Chavez, P. C. (2017). El desempeño laboral en la empresa Talma Servicios Aeroportuarios, Lima 2017. *FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES*, 50. Recuperado el 20 de Mayo de 2023
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humano* (quinta ed.). McGraw Hill. Recuperado el 21 de Mayo de 2023
- Chiavenato, I. (2001). *Administración proceso administrativo* (tercera ed.). Bogotá: McGraw-Hill. Recuperado el 28 de Mayo de 2023
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogota, Colombia : McGraw Hill. Recuperado el 20 de Mayo de 2023
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da ed.). Mexico: McGrawhill . Recuperado el 20 de Mayo de 2023
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos: el capital de las organizaciones* (novena ed.). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 09 de Junio de 2023
- Cordova, V. K. (2023). Diagnóstico y evaluación del clima organizacional del hospital regional “Hermilio Valdizan Medrano. *Tesis de pregrado, Universidad de Huanuco*, 103. Recuperado el 08 de agosto de 2023
- Dávila Newman, G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*. caracas, venezuela: Laurus. doi:1315-883X
- Dávila, N. G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*. caracas, venezuela: Laurus. doi:1315-883X
- De castro, A. (2014). *Comunicación organizacional técnicas y estrategias*. Barranquilla, Colombia : Universidad del norte. Recuperado el 02 de Junio de 2023
- Dessler, G. R. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (quinta ed.). Mexico : Pearson Educacion. Recuperado el 23 de Mayo de 2023

- Dimitriadis, Z. S. (21 de agosto de 2017). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey. *Employee Relations*, 29(5), 469-491. Recuperado el 03 de 05 de 2023, de <https://doi.org/10.1108/01425450710776290>
- Drucker, P. (2018). *The Essential Drucker* (Vol. 1). Routledge.
- Duannette, M. (1991). *Handbook of industrial and organizational psychology* (2da ed., Vol. 2). Psychologists Press. Recuperado el 26 de Mayo de 2023
- Frias, F. P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. Santiago: LOM. Recuperado el 28 de Mayo de 2023
- García, G. J., Paz, M. A., & Cantillo, C. C. (2019). ESTRATEGIAS Y HABILIDADES PARA LA COMPETITIVIDAD: CASO DE PYMES DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN EN BARRANQUILLA. *Universidad de La Guajira, Riohacha*, 339. Recuperado el 20 de Abril de 2023
- García, J. D., & Prieto, R. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmecánica. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 130-141. Recuperado el 03 de Septiembre de 2023
- García, J., Durán, S., Hernández, J., & Moreno, M. (2018). Estrategias gerenciales para fomentar las competencias laborales en el Sector Hotelero de la Costa Caribe Colombiana. *Revista de investigación sigma*, 5(2), 08-22. Recuperado el 03 de Septiembre de 2023
- Gómez, O. R. (abril de 2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio*, 38. Recuperado el 29 de Mayo de 2023
- González, V. J., Terán, A. N., & Palomino, A. G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1). Recuperado el 08 de Agosto de 2023

- Guisado, B. P., Velázquez, Z. R., & Tamayo, F. M. (07 de septiembre de 2017). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras. *Ciencias Holguín*, 23(4), 71-83. Recuperado el 14 de Julio de 2023, de redalyc: <https://www.redalyc.org/journal/1815/181553376006/html/>
- Gusman, P. V. (2012). *Comunicacion organizacional* (primera ed.). (M. E. López, Ed.) Mexico: RED TERCER MILENIO. Recuperado el 02 de Junio de 2023
- Hernández, H., Solórzano, J., & Jinete, J. (2020). *La Teoría de restricciones para los procesos de gestión y control* (Vol. 8). Investig. innov. Recuperado el 03 de Septiembre de 2023
- Hernández, J. J., & René, M. M. (Agosto de 2017). Evaluación de la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Sinaloa. *International Journal of Good Conscience*, 49. Recuperado el 26 de Mayo de 2023
- Hernandez, O. J. (2019). Clima laboral y satisfacción laboral para la cadena de autoservicios COESTI en la ciudad de Chiclayo. (R. C. Cordova, Ed.) *Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo*. Recuperado el 08 de julio de 2023
- Herrera, V. R. (2017). Impacto del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de provías descentralizado zonal ayacucho. *Universidad inca Garcilaso de la Vega*, 129. Recuperado el 22 de Mayo de 2023
- Huichi, Q. N. (2019). Motivación Laboral. *Universidad Peruana Unión*, 16. Recuperado el 28 de Mayo de 2023
- Huichi, Q. N. (Diciembre de 2019). Motivación Laboral. *Universidad Peruana Unión Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Administración*, 16. Recuperado el 14 de Septiembre de 2023, de [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2630/Carolina\\_Trabajo\\_Bachillerato\\_2019.pdf?sequence=1](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2630/Carolina_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=1)
- Infestas, G. A. (2001). *Sociología de la empresa*. (Amarú, Ed.) Salamanca. Recuperado el 26 de Mayo de 2023

- Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática (INEGI). (2020). *inegi.org.mx*. Recuperado el 21 de Agosto de 2023, de *inegi.org.mx*: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)
- Korman, A. (1978). *Psicología de la industria y de las organizaciones*. (M. :. Marova, Ed.) Madrid : Dialect. Recuperado el 26 de mayo de 2023
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Washington: American Psychological Association. Recuperado el 26 de Mayo de 2023
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. McGraw-Hill. Recuperado el 02 de Julio de 2023
- Luna, G. A. (2008). *Proceso Administrativo*. Madrid: Prindet. Recuperado el 28 de Mayo de 2023
- Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. exington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com. Recuperado el 06 de 06 de 2023
- Pacheco, C. M., Rojas, C. P., Niebles, W. A., Hernández, H. G., & Duran, S. E. (06 de 08 de 2020). Estrategias motivacionales para caracterizar el clima organizacional en el sector salud. *Revista ESPACIOS*, *41*(29), 402-418. Recuperado el 03 de Septiembre de 2023
- Papic, D. K. (15 de Marzo de 2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, *10*(1), 83. doi:<http://dx.doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Perez, M. A. (2009). Evaluacion del desempeño laboral. *UPIICSA*, 6. Recuperado el 28 de Mayo de 2023
- Poma, C. J. (2017). La gestión empresarial y su influencia en la competitividad de las MYPES del centro comercial Covida, Los Olivos, año 2017". *universidad Cesar Vallejo*. Recuperado el 26 de Abril de 2023

- Puchol, M. L. (1997). *Dirección y gestión de recursos humanos* (septima ed.). (D. d. Santos, Ed.) Madrid, España: ESIC. Recuperado el 27 de Mayo de 2023
- Pulido, G. A., Guerrero, M., & Celis, P. Y. (27 de octubre de 2022). Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las asociaciones. *Revista UIS Ingenierías*, 61-71. Recuperado el 14 de Julio de 2023, de redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553762463006>
- Robbins, S. p. (2005). *Administración*. Pearson Educación. Recuperado el 21 de Mayo de 2023
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizaciona* (decimotercera ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 27 de Mayo de 2009
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). *A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study*. (2 ed., Vol. 38). *Academy of Management Journal*, doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/256693>
- Rodriguez, E. (Enero-Junio de 2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educacion en valores*, 1(25), 80. Recuperado el 09 de Junio de 2023
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & Renee, R. (6 de junio de 2008). *The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength*. *Personnel Review*. Recuperado el 19 de 04 de 2023, de <https://doi.org/10.1108/00483480810877589>
- Santana, J. P., & Yasmina, A. C. (2007). Clima y cultura organizacional ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Dialnet*, 1, 19. Recuperado el 21 de Mayo de 2023, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Soto, S. G. (Marzo de 2019). la motivacion y su relación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa sentinel Peru s.a. *Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas*, 90. Recuperado el 20 de Mayo de 2023
- Stoner, J. W. (1990). *Administración* (sexta ed.). Mexico: Prentice Hall. Recuperado el 28 de Mayo de 2023
- Torrencilla, O. D. (2018). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Recuperado el 15 de Junio de 2023, de <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra /Climaorganizacional.pdf>
- Varela, O., & Salgado, E. (2010). *El desempeño de los individuos en las organizaciones* (Primera ed.). Venezuela: Iesa. Recuperado el 04 de Junio de 2023

- Vera, C. N., & Suarez, C. A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente. *Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186. Recuperado el 16 de Agosto de 2023, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-180.pdf>
- Vesga, R. J., García, R. M., & Gómez, R. C. (2020). Clima organizacional: Teoría y práctica. *Universidad Católica de Colombia*, 88. Recuperado el 08 de Agosto de 2023, de <https://www.digitaliapublishing.com/a/102363>
- Villanueva, S. G., García, O. M., & Cruz, H. L. (03 de 07 de 2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 4(8). Recuperado el 14 de Julio de 2023, de REDIB:  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/2380>

## VI. Anexos

### Anexo N° 1. Encuesta a los empleados variable clima organizacional.

1. El liderazgo que tiene el dueño/gerente es:  
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo
2. ¿El ambiente laboral que se vive dentro, repercute en tu desempeño laboral?  
a) Si b) No
3. ¿Reciben bonificaciones o incentivos por su esfuerzo?  
a) Si b) No
4. La importancia de tu trabajo para ti es:  
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo
5. ¿Tienes responsabilidad en las actividades que realizas? ¿por qué?
6. ¿Qué sugerirías al dueño que implemente para mejorar el clima organizacional?

### Anexo N° 2. Encuesta a los empleados variable desempeño laboral

1. La relación con tus compañeros es:  
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo
2. El trato que recibes del gerente es:  
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo
3. El horario de trabajo es:  
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo
4. El salario otorgado es:  
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo
5. El trato que ofreces para con los clientes es:  
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo
6. ¿Se considera un miembro importante dentro de la empresa? ¿Por qué?
7. ¿Te sientes satisfechos con tu trabajo?  
a) Si b) No

8. ¿Recibe capacitación?  
a) Si b) No
9. ¿Con que periodicidad recibes la capacitación?  
a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
10. ¿A qué áreas específicas se enfocan las capacitaciones que recibes?  
a) Conocimiento general del quehacer de la empresa  
b) Estrategias de atención al cliente  
c) Otro

**Anexo N°3.** Entrevista al gerente sobre CO

1. ¿Usted cree que los empleados son importantes para la empresa?
2. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral de la empresa?
3. ¿Se acostumbra hacer saber a los empleados lo importante que son y los felicitan por su desempeño?
4. ¿Qué tipo de liderazgo considera que utiliza?
5. ¿Reciben capacitación los trabajadores por parte de la empresa?
6. ¿Con que periodicidad reciben la capacitación?
7. ¿A qué áreas específicas se enfocan las capacitaciones que reciben?

**Anexo N°4.** Entrevista al gerente sobre DL

1. ¿Cómo considera la relación que tiene para con los empleados?
2. ¿Cómo considera la relación que tiene los empleados con sus compañeros?
3. ¿Qué medidas utiliza la empresa para motivar a los empleados?
4. ¿Qué medidas utiliza la empresa para motivar a los empleados?
5. ¿La empresa premia a los empleados cuando hacen un buen trabajo?
6. ¿Se acostumbra hacer saber a los empleados lo importante que son y los felicitan por su desempeño?
7. ¿Se acostumbra hacer saber a los empleados lo importante que son y los felicitan por su desempeño?

8. ¿Cómo considera que sea la adaptabilidad de los trabajadores?

**Anexo N°5.**

Tabla 22. Guía de observación de Clima organizacional a empleados

<b>Variable</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Poco</b>	<b>Observación</b>
Compañerismo				
Trabajo en equipo				
Atención al cliente				
Responsabilidad				
Manejo de conflictos				
Comunicación				

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo N°6.**

Tabla 23. Guía de observación de desempeño laboral a empleados

<b>Variable</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Poco</b>	<b>Observación</b>
Horarios				
Capacitaciones				
Liderazgo				
Reconocimiento de esfuerzo de los trabajadores				
Iniciativa				
Incentivos motivacionales				

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo N°7.

Tabla 24. Guía de observación de clima organizacional al gerente.

<b>Clima organizacional</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Poco</b>	<b>Observación</b>
Convivencia con los empleados				
Incentiva a mejorar				
Apoya a que exista un mejor compañerismo				
Reconocimiento de esfuerzo de los trabajadores				
Habilidad para resolver conflictos				

Fuente: Elaboración propia

## Anexo N°8.

Tabla 25. Guía de observación de desempeño laboral al gerente.

<b>Desempeño laboral</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Poco</b>	<b>Observación</b>
Ve por el desarrollo laboral de los empleados				
Evita que los empleados entren en una crisis de pánico				
Se utilizan estrategias para evitar que los empleados se encuentren en un sistema repetitivo de trabajo				
Evalúa las habilidades de las personas al momento de contratar				

Fuente: Elaboración propia