



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

## **“RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN ENTEL, CAJAMARCA 2018”**

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración.

Autor:

Bach. Campos Orrillo, Omar Gilberto

Asesor:

Cristhian Paul Céspedes Ortiz

Cajamarca – Perú

2018

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenidos

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	11
1.1. Realidad problemática .....	11
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Justificación.....	13
1.4. Limitaciones. ....	14
1.5. Objetivos .....	14
1.6. Objetivos Específicos.....	14
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Antecedentes .....	15
2.2. Bases teóricas.....	18
2.2.1. <i>Clima Organizacional</i> .....	18
2.2.2. <i>Desempeño Laboral</i> . ....	27
2.2.3. <i>Factores que influyen el desempeño laboral</i> .....	28
2.2.4. <i>Dimensiones del desempeño laboral</i> . ....	30
2.2.5. <i>Dimensión de Productividad Laboral</i> .....	30
2.2.6. <i>Dimensión de eficacia Laboral</i> . ....	31
2.2.7. <i>Dimensión de eficiencia laboral</i> .....	31
2.2.8. <i>Hipótesis General</i> . ....	31
2.2.9. <i>Hipótesis Específica</i> . ....	32
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	33
3.1. Operacionalización de variables. ....	33
3.2. Diseño de investigación. ....	34
3.3. Unidad de estudio. ....	34
3.4. Población .....	34
3.5. Muestra .....	34
3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos .....	35
3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos. ....	36
3.8. Estadística Inferencial .....	36
CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....	36
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN. ....	42
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES. ....	45
CAPÍTULO 6. REFERENCIAS.....	46
ANEXOS.....	50

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables .....	33
Tabla 3. Escala de medición de la Encuesta. ....	35
Tabla 4. Clima Organizacional con el desempeño laboral en ENTEL, Cajamarca 2018 .....	38
Tabla 5. Análisis de correlación de Pearson del clima organizacional y del desempeño laboral ....	38
Tabla 6. Nivel de clima organizacional que conforma la Empresa Entel en la ciudad de Cajamarca en el año 2018.....	39
Tabla 7. Nivel de Desempeño Laboral que conforma la empresa Entel en la ciudad de Cajamarca en el año 2018.....	40
Tabla 8. Clima organizacional y desempeño laboral con la dimensión de productividad laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018 .....	40
Tabla 9. Análisis de correlación de Pearson para clima organización y desempeño laboral en la dimensión de productividad laboral Entel, Cajamarca 2018 .....	40
Tabla 10. Análisis de correlación de Pearson para clima organización y desempeño laboral en la dimensión de Eficacia laboral Entel, Cajamarca 2018.....	41
Tabla 11. Análisis de correlación de Pearson del clima organizacional y desempeño laboral y eficacia laboral.....	41
Tabla 12. Análisis de correlación de Pearson para clima organización y desempeño laboral en la dimensión de Eficiencia laboral Entel, Cajamarca 2018.....	42
Tabla 13. Análisis de correlación de Pearson del clima organizacional y desempeño laboral en su dimensión de eficiencia laboral .....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1:** Modelo de Clima Organizacional. Fuente: Elaborado a partir de (Pedraza Melo, 2015). 21

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Ing.- Cristhian Paul Céspedes Ortiz, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de Administración, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis del estudiante:

- Omar Gilberto Campos Orrillo.

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada “Relación del clima organizacional con el desempeño laboral en Entel Cajamarca, 2018” para aspirar al título profesional de Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas por lo cual, **AUTORIZA** al interesado para su presentación.

---

Ing. Cristhian Paul Céspedes Ortiz  
Asesor

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis del estudiante Campos Orrillo Omar Gilberto, para aspirar al título profesional con la tesis denominada “Relación del clima organizacional con el desempeño laboral en Entel Cajamarca, 2018”.

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido los miembros del jurado acuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:  Excelente [18 - 20]

Calificativo:  Excelente [18 - 20]

Sobresaliente [15 - 17]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Buena [13 - 14]

Desaprobación.

Firman en señal de conformidad

---

Mg. María del Pilar Miranda Guerra  
Presidenta del Comité

---

Mg. Juan Carlos Llaque Quiroz  
Miembro del comité

---

MCs. Juan Romelio Mendoza Sánchez  
Miembro del Comité

## DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida, las fuerzas para concluir con un logro importante. A mi padre que en paz descansa por haberme brindado siempre ese apoyo incondicional. A mi madre por ser el pilar más importante en mi vida durante todo este arduo camino.

## AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la salud y darnos la vida para cumplir con mis metas trazadas y derramar sus bendiciones.

A nuestros familiares por darnos la fuerza y ayuda necesaria para llegar a nuestros objetivos.

Al supervisor de Entel Cajamarca por el apoyo y comprensión en cada permiso, y autorizar la información necesaria para el desarrollo de este proyecto.

## RESUMEN

El presente estudio se ha realizado con la finalidad de conocer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la Empresa de Entel Cajamarca, 2018. Y validar la hipótesis. Si, existe relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de Entel Cajamarca 2018. Para ello se aplicó un estudio no experimental con un diseño transversal de tipo correlacional, donde los métodos de investigación que se aplicaron fueron el deductivo e inductivo. Se trabajó con una muestra de 15 colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018. Aplicándose como técnica la encuesta y como instrumento fue la escala de Likert, se utilizó 2 cuestionarios para las dimensiones, 23 preguntas del clima organizacional y desempeño 11 preguntas del desempeño laboral, para la validación de las preguntas fue dado por juicio de expertos, y la fiabilidad de los datos se aplicó mediante el programa estadístico Startical Product and Service Solutions (spss) versión 25 validado el cuestionario según el coeficiente de alfa de Cronbach, la fiabilidad de las preguntas de los 34 ítems respecto a ambas variables se determinó un resultado de (0.959), esto indica significativa que supera el mínimo establecido de 0.50 lo que denota un nivel alto de precisión del instrumento, así mismo la validación de las preguntas de los 23 ítems del clima organizacional se determinó un total de 0.929 y de los 11 ítems del desempeño laboral de 0.935. Se utiliza el estadístico R de Pearson para conocer la correlación del clima organizacional y el desempeño laboral, y se observó que existe una alta relación entre variables presentado en cuadros y gráficos.

Palabras claves: Clima Organizacional, desempeño laboral, dimensiones del clima organizacional, dimensiones del desempeño laboral.

## ABSTRACT

The present study has been carried out in order to know the relationship that exists between the organizational climate and the work performance of employees in the Entel Cajamarca Company, 2018. And validate the hypothesis. Yes, there is a relationship between the organizational climate and the work performance of employees of Entel Cajamarca 2018. To this end, a non-experimental study is applied with a cross-sectional design of correlation type, where the research methods applied were deductive and inductive. We worked with a sample of 15 employees of Entel Cajamarca Company, 2018. Applying as a technique the survey and as an instrument was the Likert scale, 2 questionnaires were used for the dimensions, 23 questions of the organizational climate and performance 11 questions of the work performance, for the validation of the questions was given by expert judgment, and the reliability of the data is applied through the statistical program Startical Product and Service Solutions (spss) version 25 validated the questionnaire according to Cronbach's alpha coefficient, The reliability of the questions of the 34 items with respect to both variables was determined as a result of (0.959), this indicates significant that it exceeds the established minimum of 0.50 which denotes a high level of accuracy of the instrument, Likewise the validation of the questions of the 23 items of the organizational climate was determined a total of 0.929 and of the 11 items of the work performance of 0.935. The Pearson R statistic is used to know the correlation of the organizational climate and work performance, and it was observed that there is a high relation between variables presented in tables and graphs.

Keywords: Organizational climate, work performance, dimensions of the organizational climate, dimensions of work performance.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

A nivel mundial, toda organización siendo pública o privada consideran al clima organizacional como un aspecto importante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, en este mismo sentido es el ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra las personas para aumentar o disminuir su desempeño organizacional y encaminar su gestión en un continuo mejoramiento de ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave para el desarrollo de las organizaciones (Segredo Pérez, Sistema de Información Científica Redalyc Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 2013). Las organizaciones al ser más competitivas por consecuencia de cambios al entorno Empresarial creen que a los colaboradores le hacen un favor contratándoles en su compañía y piden mucho esfuerzo humano para realizar las actividades laborales y poder llegar a mejorar su productividad, sin darse cuenta que es vital el factor del ambiente laboral es decir que sea reconocida como un buen lugar para trabajar; en este mismo sentido lo que buscan las personas ser empleadas donde se sientan bien, con un ambiente organizacional positivo; porque allí es donde pasan el mayor tiempo del día a día. (Muñoz, 2011).

En el Perú, las organizaciones tanto públicas y privadas tienen problemas con el desempeño de sus colaboradores a causa del deficiente clima organizacional, esto se encuentra evidenciada en un estudio de clima laboral en América Latinoamérica en el año 2014 y 2015, dicho estudio está elaborado para descubrir los resultados y tendencias del clima laboral en 15 países de América Latina, ejecutada a más de 500 Empresas según se ha citado a (Acsendo, 2016) donde se ha considerado mencionar los resultados que son de mucha importancia para este trabajo de investigación: (1) Perú es uno de los países que tiene el desempeño Laboral más bajo, con una calificación de 69.76% en el año 2015, seguido por Chile 70,65% y Costa Rica 73.22%. (2) En sectores de servicios públicos, tecnológicos y financieros, estipulan una tendencia con menor desempeño laboral reflejando un 78,65% de calificación porcentual. (3) En la misma encuesta los resultados según un análisis de las áreas dentro de las organizaciones indicaron que las ventas y mercadeo ocupan el segundo lugar en el rango de las áreas con menor desempeño Laboral con un 77.12%.

Son diversas las variables que se correlacionan con el Clima Organizacional, y ello supone diferenciar el Clima Organizacional como causa y como efecto, ya que la conducta del colaborador puede ser influida por el Clima Organizacional, pero también puede influir en él. En este contexto el desempeño Laboral, es una de las tantas variables que se relaciona con el clima organizacional y la relación con los colaboradores que se refleja en los resultados Organizacionales. Medir el Clima Organizacional y su relación con el desempeño Laboral nos

ofrece información para que las organizaciones tomen sus planes de acción y de esta manera ejerzan fortalecer el buen desempeño del colaborador. (Niria Quintero, 2008)

En la región de Cajamarca igualmente se presenta indicadores bajos en el contexto organizacional. La región es considerada la menos competitiva del país, así lo informó el Instituto Peruano de Economía (IPE) en un informe sobre el Índice de Competitividad Regional, INCORE 2016. (Fuentes Campos, 2016). Este índice es obtenido como resultado de 6 pilares de competitividad: (entorno económico, infraestructura, salud, educación, laboral e institucional), según se ha visto Cajamarca es considerada una región con menor competitividad laboral determinadas por tendencias de las 24 regiones del Perú, siendo uno de los pilares lo "Laboral", que responder principalmente a las deficiencias para el desempeño laboral.

En nuestra Región existen fuentes de información y análisis de factores que relacionan al clima organizacional y desempeño Laboral que las organizaciones Públicas y privadas aún no han tomado en cuenta para la buena gestión de sus instituciones. Por ejemplo, en el año 2013 se realizó en nuestra región una encuesta sobre el desempeño laboral, donde se evidenció que gran parte de los colaboradores encuestados necesitaban que el ambiente laboral donde se desempeñaban le permita desarrollarse profesionalmente con capacitaciones constantes, y que los Gerentes o jefes sean competentes siendo aliados en la consecución de objetivos; manifestando también que el jefe idóneo para ellos es aquél líder inspirador que ostenta su liderazgo con mansedumbre, buena comunicación, exclusividad y firmeza. (Rubio, 2013)

Entel es una Empresa chilena con presencia en Perú, y dentro de Perú con sedes en Cajamarca. La Empresa está dedicada al rubro de las Telecomunicaciones y telefonía, siendo un centro de innovación tecnológico de venta y postventa de celulares. La Empresa constantemente realiza encuesta para evaluar la atención de los colaboradores sobre el desempeño laboral que brinda al cliente. Hace poco se realizó algunas encuestas a un número considerable de clientes sobre la atención brindada por el personal, los resultados obtenidos en dichas encuestas fueron preocupantes para los directivos, siendo que un alto porcentaje indicaron una desconformidad hacia la atención que brinda el personal, buscando una posible explicación a estos resultados los directivos sostuvieron una reunión con cada jefe y ellos sincerándose manifestaron que no veían trabajo en equipo, haber percibido malos hábitos por parte de los colaboradores relacionado con el desarrollo eficaz visto en las demoras de atención al cliente en los distintos procesos solicitados por los usuarios.

A esto se suma el hecho que OSIPTEL tenga establecido un tiempo máximo para la atención de usuarios que acuden a las oficinas operadoras para gestionar cada trámite de ventas o postventa como son reclamos, consultas, altas nuevas, y bajas de servicios. El cumplimiento de esta normativa se ve afectada por los resultados obtenidos en las encuestas a los clientes de Entel, Cajamarca 2018. (Vargas, 2013)

En resumen, el clima organizacional de Entel en la ciudad de Cajamarca al año 2018 está decayendo y se puede suponer que está reflejado en el desempeño laboral de los colaboradores. Sin embargo, esta información no es suficiente para que los directivos hallen las causas y/o factores exactos que dentro del clima organizacional pueda explicar el mal desempeño laboral en ENTEL.

Ante tal situación se creó la necesidad de establecer en primer plano la relación del clima organizacional con el desempeño laboral en Entel Cajamarca 2018, para que los directivos puedan ejercer un plan de acción con estrategias para mejorar el desempeño de los colaboradores, y que ello repercuta en obtener buenos resultados en la próxima encuesta dirigida a sus clientes.

El clima organizacional es componente de esencial importancia dentro de una organización, es impredecible penetrar a fondo en la percepción de los colaboradores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, el clima organizacional se interesa en lograr que los colaboradores funcionen mejor; siendo así la riqueza de toda organización está en su capital humano. Sin él no hay ni organización ni razón de ser de ella. Por ello se sostiene que la persona es su esencia y el clima laboral que se desenvuelve es vital para un buen desempeño laboral y alcanzar metas, objetivos organizacionales. (Estrada, Pupo Gerrero, Rodriguez, & Andali, 2009)

## 1.2. **Formulación del problema**

De acuerdo a la realidad problemática mencionada, este trabajo de investigación demostrara resolver el siguiente problema **¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en Entel, Cajamarca 2018?**

## 1.3. **Justificación**

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de clima organizacional y desempeño laboral, encontrar explicaciones al desempeño laboral a partir del clima organizacional. Lo mencionado permitirá contrastar diferentes conceptos de la administración en una realidad de Empresa de servicios de Telecomunicaciones y atención al cliente.

Este trabajo de investigación se justifica porque siendo Entel Cajamarca una Empresa que brinda servicios al cliente, y el hecho de conocer el grado de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, generará conocimiento para la toma de decisiones inmediatas en la Empresa, de esta manera establecer planes de acción para que la Empresa

como tal cuide la calidad de servicio brindado siendo una de las principales razones de ser de ENTEL.

Con el desarrollo de la presente investigación los beneficios que traerá la realización de esta investigación es que sirva como referencia para otros investigadores o Gerentes de Empresas con un rubro similar al de Entel.

Por otro lado, la presente Investigación, los instrumentos y metodología para medición de las variables, servirán de base para otros estudios del mismo tipo con el parecido contexto, en Empresas de telecomunicaciones de nivel local, donde es pequeña el número de colaboradores y donde los problemas de clima laboral son más evidentes.

#### **1.4. Limitaciones.**

Los resultados de este estudio no podrán ser generalizados a otras sedes de la Empresa ENTEL, puesto que únicamente la medición de variables se realizará en la ciudad de Cajamarca. Este estudio significa un primer paso para elaborar estrategias para la organización, por ello las mejoras que se implementen en función a los resultados de este estudio se harán para la sede de Cajamarca, y no podrá ser escalable a otras regiones, puesto que sus realidades son distintas.

#### **1.5. Objetivos**

##### **Objetivo General.**

Determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018.

##### **1.6. Objetivos Específicos.**

- Determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral en su dimensión de la productividad laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018.
- Determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral en su dimensión de eficacia laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018.
- Determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral en su dimensión de eficiencia laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

(Palomino & Peña, 2016) Según la siguiente tesis de investigación denominada "El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa distribuidora y papelería Veneplast LTDA", en la ciudad de Cartagena país Colombiano, para obtener título en administración, detalló un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral en la Empresa Veneplast LTDA, con la finalidad de proponer alternativas de mejora y aportar mayor información y conocimiento en torno al desempeño laboral a consecuencia del clima organizacional confirmado la relación entre variables. Se planteó como hipótesis si, existe relación entre el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en la Empresa distribuidora y papelería Veneplast LTDA, desarrollo una investigación no experimental, descriptiva, correlacional. Su población total fue de 97 colaboradores y se tomó una muestra de 47 de ellos. Se procesaron datos en el programa estadístico SPSS para saber si existe relación de variables. Las dimensiones de investigación resultaron positivas en gran medida sobre el desempeño laboral. Para la fiabilidad de las dimensiones se utilizó el instrumento de (alfa de Cronbach: obteniendo como resultado total de 0,89), siendo un nivel de consistencia y validez adecuada para sus 45 preguntas planteadas utilizando como instrumento de mediación la escala de Likert; las preguntas tuvieron una escala del 1 a 7 y respuestas desde un "total acuerdo" hasta un "total desacuerdo". Asimismo para la medición del desempeño organizacional utilizaron una técnica llamada 360°, que consiste en la aplicación de una serie de encuestas y el que toma en cuenta la relación directa con el colaborador, así mismo los resultados indicaron la relación el clima organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores, se aplicó el coeficiente de correlación R de Pearson, del mismo modo se obtuvo un nivel de significancia menor a 0,05 tal como se lleva a cabo usualmente en este tipo de procedimiento estadístico, los resultados indicaron que la correlación R de Pearson fueron positivas hablándose de una relación directa; igualmente el estudio muestra que existe una consistencia con su teoría. El clima organizacional indicó como resultado que existen efectos importantes sobre el desempeño de los colaboradores. La investigación recomienda propiciar espacios de relación entre los compañeros de trabajo en situaciones no laborales, además que los colaboradores puedan tomar decisiones por su cuenta y que no siempre sea necesario el visto bueno del jefe, la gerencia administrativa siempre tenga un acercamiento con su personal, en el desempeño laboral debería realizar cada cierto tiempo actividades sociales, deportivas, entre los colaboradores motivando y estimulando su participación esperado un hábito sano y relaciones de compañeros, que trascienda lo meramente laboral.

(Fiallos Bucaram & López Aranda, 2018). En la ciudad Ambato provincia de Tungurahua, en el país de Ecuador se presentó el trabajo de investigación para obtener el título en psicología industrial organizacional, donde se sustentó "El clima organizacional y el desempeño de funciones de los colaboradores de Megaprofer SA". La investigación desarrolló como objetivo analizar cómo se relaciona el clima organizacional en el desempeño de funciones de los colaboradores de Megaprofer SA. El desarrollo de la tesis tuvo un diseño descriptivo con una población total de 67 colaboradores y de 17 líderes siendo una población de objeto de estudio relativamente baja de modo que no fue necesario realizar cálculos de muestra tomando su población total. Se plantearon dos hipótesis la ( $H_0$ ) demostrando que el clima organizacional NO incidirá en el desempeño de funciones de los colaboradores y la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) donde el clima organizacional SI incidirá en el desempeño de las funciones de los colaboradores. Por tanto, el proyecto concluye que si ha establecido un buen clima laboral en el departamento administrativo en las funciones de los colaboradores. Los resultados también indican que el desempeño laboral de los colaboradores es afectado por la presión laboral cuando las funciones son sobrecargadas de trabajo, finalmente se detectó que Megaprofer SA no cuenta con un documento técnico o investigativo del tema para ser una guía en artículos investigativos. En la comprobación de la hipótesis planteada se utilizó el estadígrafo de medición de chi cuadrado que examina los datos observados, se obtuvo un resultado de chi cálculo de 22.36, mientras que el chi tabulado equivale a 9,4877. Consecuentemente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna demostrando que el clima organizacional SI incide en el desempeño de funciones de los colaboradores de Megaprofe SA Cantón Ambato.

(Zambonino Cayo, 2018). En la ciudad de Ambato país Ecuatoriano, en una tesis para Magister en Gestión del Talento Humano se sustentó "Relación determinante del clima organizacional en el desempeño laboral en colaboradores del sector textil", teniendo como objetivo conocer los factores determinantes del clima organizacional en el desempeño laboral de la Empresa del sector textil Pasteur así mismo identifica cuales son los factores que afectan al clima organizacional. La investigación desarrollada fue de tipo bibliográfica documental, además fue descriptiva y exploratoria. Se aplicó la investigación de campo a través de la técnica la encuesta contando con una población total de 67 colaboradores y de 5 directivos de la Empresa, por el reducido número de población no se requirió una muestra estadística, posteriormente sus datos fueron sistematizados y comprobados a través del coeficiente phi, coeficiente de correlación de Mathews obtenido un resultado total del 95% del nivel de significancia y un 5% de margen de error, la investigación concluye que el clima organizacional índice en el desempeño laboral de los colaboradores debido a que el ambiente es insatisfactorio en la organización y afecta el comportamiento de cada colaborador a través de percepciones individuales que condiciona los niveles de motivación y rendimiento laboral lo cual limita la efectividad y el éxito de la Empresa. Esta tesis contribuye a la investigación

por los criterios que maneja para la medición del desempeño laboral mediante los factores determinantes del clima organizacional, tomado en conclusión que se debe tomar planes de acción correctivas a los colaboradores y de alguna manera se debe incentivar a trabajar en equipo para el bienestar de la productividad y el compañerismo. La investigación también habla de mejorar la seguridad laboral en la Empresa, capacitar a los colaboradores en las distintas áreas que busque la manera que el personal este alineado en lograr los objetivos planteados.

(Cotrina Hernández, 2017) En la ciudad de Tarapoto (Perú), en una tesis quien sustento "clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la unidad de Gestión Educativa Mariscal Cáceres, año 2016". Su objetivo fue establecer la relación del clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Mariscal Cáceres, se desarrolló un tipo de estudio descriptivo correlacional, no experimental, con una población total de 85 colaboradores tomados todos como muestra. Asimismo planteo como hipótesis que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores, el instrumento para obtener la correlación fue chi cuadrado de Pearson 136.313 siendo mayor al chi tabular 16.919; aceptando que sus variables son dependientes por lo que existe relación significativa entre variable. Las conclusiones de esta investigación nos indican que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Mariscal Cáceres, por lo cual es aceptada su hipótesis de estudio. Finalmente se encontró probabilística de rechazó a un 95% de confianza y se acepta que las variables son dependientes y se encuentran relacionadas. El clima organizacional es un nivel regular y bueno de 47.05% y solo un 5.90% que el nivel de clima organizacional es malo.

(Arias Gallegos & Arias Cáceres, 2015) En la ciudad de Arequipa (Perú), En el artículo que lleva por título "Relación Entre el clima Organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña Empresa del sector privado", publicado por la fundación científica y tecnológica providente en Santiago de Chile, esta investigación pretende como objetivo valorar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña Empresa del sector privado. El estudio fue desarrollado con un diseño correlacional para valorar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, los resultados se aplicaron métodos estadísticos descriptivos y de estadística inferencial, la muestra está compuesta por 45 colaboradores que laboran en el sector privado, 25 varones (55,6%) y 20 mujeres (44,4%) de 18 a 47 años de edad, El estudio concluyo que la satisfacción laboral usualmente se define como un estado emocional positivo y placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales, mientras que el clima organizacional se concibe como la percepción que tienen los individuos sobre el ambiente interno de trabajo, los resultados de algunas

investigaciones son contradictorios, pero se concluye que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción positivamente.

(Díaz Zárate, 2017) En su trabajo de investigación "El clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Puente piedra en el año 2016"; en la ciudad de Lima (Perú), para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la universidad Cesar Vallejo, el objetivo de la tesis fue establecer el grado de relación que ocurre entre las variables del clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de la municipalidad del distrito de puente piedra de la ciudad de lima, desarrollo una investigación no experimental de tipo o diseño correlacional casual, con una población total de 274 colaboradores administrativos constituida por los nombrados y contratados CAS, que laboran en la sede de la entidad pública, planteando una hipótesis que el clima organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra y ocho hipótesis específicas. Su instrumento de medición fue validado por juicio de expertos y la fiabilidad se aprobó a través de una encuesta piloto ejecutada a 20 servidores de la comuna, como muestra solo se tomó como referencia a 105 colaboradores. El antecedente contribuye a la siguiente tesis para dar una idea de cómo formular su instrumento de medición mediante juicio de expertos y de alguna manera realizar una encuesta piloto para saber la relación que existe entre sus variables de estudio. En conclusión, la investigación define que existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad distrital de Puente Piedra, en el año 2016. Los resultados resaltan el buen clima laboral que existe entre el personal de la municipalidad y su buen desempeño observado con el instrumento aplicado.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Clima Organizacional.

El clima organizacional es definido por una serie de teorías, como se puede observar no existe solo una definición única sobre el concepto de clima organizacional, sin embargo si es posible identificar que la importancia de su estudio no ha pasado desapercibida en el transcurso de los años, por parte de García, Moro y Medina 2012, menciona que "El clima organizacional es definido por una serie de características obtenidas y relativamente perdurables en la organización y que pueden intervenir en aspectos laborales, tales como el comportamiento individual, los estilos de dirección, las normas políticas, y de manera general en el sistema organizacional de la organización". (Idolina, Pedraza, & Sanchez, 2014)

(Bernal González, Pedraza Melo, & Sánchez Limón, 2015). al realizar una revisión de la teorías sobre clima organizacional encuentran que los primeros aportes a la historia del clima organizacional se dieron entre los años 1927 y 1939 por Elton Mayo, en los experimentos llevados a cabo en la fábrica Hawthorne perteneciente a la compañía Western Electric, donde se demuestra la importancia de las relaciones humanas y otras variables de percepción, tales como las condiciones de trabajo, los sentimientos de los colaboradores, aspectos que entre otros forman parte del clima organizacional, siendo el ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que se encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, es decir es el ambiente de trabajo donde las personas se desempeñan día a días con sus jefes y subordinados.

Aproximadamente en los últimos veinte años consideramos estudios teóricos que nos servirá para seleccionar un modelos científico en el campo de clima organizacional donde se observó las distintas realidades en la organización, por ejemplo puede haber diferente grado de cordialidad, confianza y apertura entre los miembros de la organización. De acuerdo a Campbell y coll, define el clima organizacional como "Un conjunto de atributos específicos en particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y en su entorno". El clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización en términos de características estáticas (tal como el grado de autonomía) y las contingencias conducta-consecuencia y consecuencia-consecuencia. (Meza Borja & Aguado Maldonado, 2012)

El clima organizacional ha despertado interés en los estudiosos que lo denominan de diferentes maneras, la especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de las personas en el trabajo depende de las percepciones que tengan de los factores organizacionales existentes, las percepciones dependen en buena medida de las actividades, de las interacciones y de una serie de experiencias que cada miembro tiene con la organización. (torres, 2006)

Como podemos notar no existe solo una definición única sobre los conceptos del clima organizacional, Sin embargo, si es posible identificar que la importancia de su estudio en el transcurso de los años se encuentran divididos en enfoques básicamente en tres grupos el primerio en enfoques objetivos, el segundo enfoques subjetivos que se ha visto en los colaboradores, y el tercero en enfoques integradores que toman en cuenta ambos factores. Nosotros definimos al clima organizacional como el conjunto de percepciones que tienen los colaboradores del centro donde laboran. (Gallegos, 2013)

Así mismo el autor (Segredo Pérez, Scielo, 2012). Señala que al estudiar el clima organizacional se propicia el mejoramiento continuo del ambiente de trabajo en todas las

Empresas, puesto que es uno de los elementos determinantes en los procesos organizacionales y las tendencias motivacionales de las personas. La importancia de analizar esta variable se fundamenta principalmente en generar resultados que contribuyan a implementar programas de desarrollo integral para mejorar las condiciones laborales, la calidad de vida personal y el grado de participación de los colaboradores hacia el éxito en las instituciones del sector público y privado.

### 2.2.1.1. Modelos de medición del Clima Organizacional.

Para el diagnóstico de clima organizacional de este estudio se proponen diversos modelos teóricos basados en medir las dimensiones que permite identificar las brechas percibidas por los miembros de la organización en relación al ambiente laboral interno, lo cual se comprobaba a partir de estudios y teorías. A continuación se presenta el modelo actualmente más aceptado para la explicación del clima que permite conocer y comprender los factores inmersos como son la de estructura, el liderazgo la toma de decisiones, entre otros. Esto a su vez consiste en determinar el comportamiento en función de su motivación, satisfacción, rendimiento, y por supuesto de la productividad de la organización. Litwin Stringer 1968. (Ramos Moreno, 2012)

El modelo propuesto por Likert año 1965, sostiene que las conductas de los colaboradores que se ven condicionadas por las percepciones que se tienen del comportamiento y las condiciones laborales en que realizan su trabajo y sus componentes. De acuerdo con su teoría, existen 3 tipos de variables que influyen en la percepción individual del clima organizacional: variables explicativas o causales, intermedias y finales. Las primeras (variables causales) engloban elementos como estructura organizativa, decisiones, competencias, actitudes y reglas. Son también llamadas explicativas, debido a que indican el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados; si una variable causal se modifica hacen que se modifiquen las demás. En cuanto a las variables intermedias, son las que constituyen los procesos organizacionales y reflejan el estado interno de la Empresa, evaluando aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Mientras que las variables finales se orientan a establecer resultados como productividad, ganancias o pérdidas obtenidas derivadas del efecto ocasionado por las variables causales e intermedias. (Bernal Gonzales, Pedraza Melo, & Sanchez Limon, 2015).

#### **Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer.**

Por otra parte Litwin y Stringer propone, un modelo de clima organizacional tomado como punto de partida la teoría de motivación de McClelland, a fin de dar a entender la forma que interpretaban el comportamiento de los colaboradores se puede visualizar en la **Figura 1**. Donde se esquematiza que factores como liderazgo, prácticas de dirección, estructura

organizacional y a su vez repercuten es aspectos como la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación de los colaboradores.

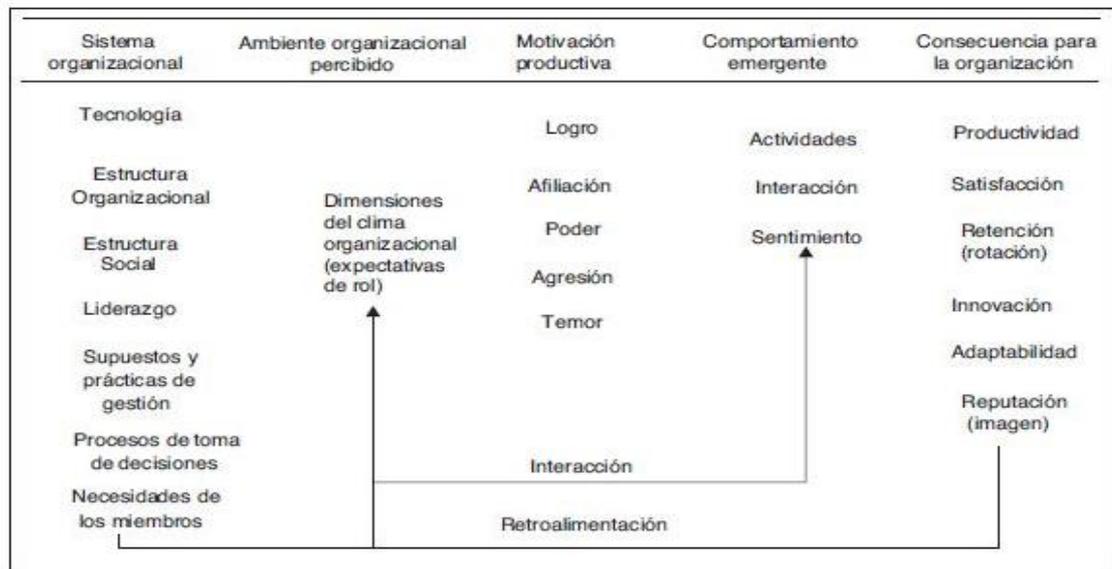


Figura 1: Modelo de Clima Organizacional. Fuente: Elaborado a partir de (Pedraza Melo, 2015).

### 2.2.1.2. Dimensiones del Clima Organizacional.

Para determinar las dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer año 1968, siendo un modelo teórico que mide el clima organizacional; es conveniente saber que dimensiones están afectando el ambiente organizacional en la Empresa según el autor. (ortega, 2013). Vemos a siguiente modelo.

- **Estructura:** Vinculada con el sentimiento de los empleados respecto a las restricciones, las reglas, controles, procedimientos, y regulaciones a las que se enfrentan los miembros de la organización para realizar su trabajo.
- **Responsabilidad:** Enfatiza en la perfección que tiene el empleado acerca de la autonomía que se le brinda para tomar sus propias decisiones
- **Recompensa:** Evalúa en qué medida la organización recompensa a los empleados por el trabajo bien hecho.
- **Riesgo:** Corresponde al sentimiento que tiene las personas sobre los desafíos que impone la realización de sus actividades.
- **Calidez:** Enfatiza en la existencia de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.
- **Apoyo:** La sensación de ayuda mutua de directivos y compañeros de trabajo para enfrentar los problemas.
- **Normas:** Se refiere a la importancia de normas y desempeño para el rendimiento laboral.

- **Conflicto:** Es el valor en que los directivos y miembros de la organización acepta las opiniones de otros, aunque estas sean divergentes de su punto de vista.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia de las personas hacia la organización.

### **2.2.1.3. Factores que influyen en el clima organizacional.**

Al revisar sobre algunos factores que influyen el clima organizacional, en la siguiente investigación llamado "Modelo de desarrollo de clima organizacional para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT Empresa Pública de la Provincia del Cañar" indica que en toda Empresa lo primero que se debe tener en cuenta es el clima y el ambiente organizacional, y también el recurso humano que está formada de personas o seres humanos con sentimientos por tanto siendo empleadas en sus objetivos organizacionales y en efecto influidos por factores de cuestiones internas y externas a ellos. Así los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, influyen en el clima laboral. Esos diversos aspectos que se entrelazan en la vida de una persona pueden intervenir en las mismas situaciones de manera positiva o negativa. Los colaboradores en muchas ocasiones no son plenamente objetivos sino que sus opiniones están relativizadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas. (Rodas Andrade, 2013).

### **2.2.1.4. Algunos factores que influyen el clima organizacional.**

#### **Motivación en la Empresa.**

Es el conjunto de estímulos que siente el colaborador y potencia su percepción de una Empresa como tal, como el lugar en que trabaja donde se realiza y gana una remuneración, estos estímulos pueden ser positivos o negativos, ocasionando motivación o desmotivación. (Moscoso, 2013), a su vez esta motivación está influida por varios sub-factores como:

- Reconocimiento del trabajo y de la labor del colaborador por parte de la Empresa.
- Posibilidades de promoción.
- Participación en la toma de decisiones.
- Estabilidad Laboral.
- Posibilidades de aprendizaje y formación.
- "Orgullo de marca" (entendida como satisfacción ante los demás por su propia Empresa)
- Horario de trabajo.
- Comunicación vertical y horizontal.

#### **Motivación en el Trabajo.**

Es el conjunto de estímulos que siente un colaborador ubicado en un determinado puesto de trabajo de una Empresa u organización; que potencian su percepción de su propio trabajo del que está realizando y que puede desarrollar ese puesto de trabajo estímulos que pueden ser

positivos o negativos así como motivadores o desmotivadores. Asimismo está influida por los siguientes sub factores de motivación. (Geovanna Ramos, 2013)

- Nivel de responsabilidad que tiene un colaborador en su puesto de trabajo.
- Contenido del propio trabajo que realiza.
- Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo.
- Posibilidades y potenciación en el puesto de trabajo desempeñado de las capacidades que tiene el trabajador (de formación, de estudios, de experiencia acumuladas).
- Posibilidades de auto-realización por parte del colaborador.

### **Motivación Económica.**

Se trata del estímulo que siente un colaborador en razón de las remuneraciones económicas de todo tipo que se obtiene en su puesto de trabajo. Adam Smith 1776, desarrollo su teoría de Homo Economicus, al publicar la "Riqueza de las Naciones" quien nos dice sin duda que nadie dudaría en responder que le importa al colaboradores solamente es la obtención de su lucro económico y es una la motivación importante para cada colaborador de una organización. (Elstein, 2013)

### **Ambiente Laboral.**

Está formado por el entorno laboral que rodea a cada colaborador ese entorno lo contribuyen las personas que lo rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles así como en los casos anteriores tendrán efectos positivos o negativos. Creando percepciones favorables o desfavorables en el colaborador con repercusión en el ambiente laboral. (Perea & cardenas, 2009)

Se puede considerar sub- factores:

- Relaciones con compañeros.
- Relaciones con sus jefes.

#### **2.2.1.4.1 Dimensiones de Investigación.**

Ante tal situación planteada de llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es necesario conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados y que dejaron como teoría los diversos modelos de clima organizacional que ayudara a definir los elementos que afectan el ambiente laboral en las organizaciones. Para las dimensiones del clima organizacional se tomara como referencia un modelo que considere algún tipo de relación de la Empresa de telefonía Entel, las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en un organización y que influyen en el comportamiento de los individuos, Por esta razón para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diferentes demisiones que han sido de investigación por estudios interesados en definir los elementos que afectan el

ambiente laboral en una organizaciones. (Sandoval Caraveo, 2004). Los modelos indicados serán para buscar o tomar en cuenta uno de ellos para su desarrollo de la investigación en la Empresa Entel Cajamarca año, 2018.

## **I. Modelo de dimensiones.**

El autor, (Silvia Viena, 2015). Menciona un modelo de Likert 1981 mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los colaboradores.
2. Las características de las fuerzas motivaciones: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los colaboradores y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la Empresa, así como la manera de ejercerlo.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.

## **II. Modelo de dimensiones.**

Litwin y Stringer 1961 (Acosta Castro, 2015), resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura: Percepción de las obligaciones de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un colaborador pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opciones.

### III. Modelo de dimensiones.

Pritchard y Karasick 1973 (Alvarado Gallardo, 2014). Desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones.

1. **Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en su forma de solucionar los problemas.
2. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los colaboradores en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Relaciones sociales:** Se trata aquí del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afecta directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los colaboradores.
6. **Rendimiento:** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. **Motivación:** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus colaboradores.
8. **Estatus:** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. **Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. **Centralización de la toma de decisiones:** Analiza de qué manera delega la Empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. **Apoyo:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los colaboradores frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

### IV. Modelo de dimensiones

Bowers y Taylor 1997 (Quispe Maquera, 2018). En la universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura de los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que puede facilitar o mejorar el trabajo a sus colaboradores.
2. Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los colaboradores en el trabajo.

3. Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los colaboradores de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los colaboradores a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los colaboradores en este proceso.

Debido a la cantidad de dimensiones y múltiples modelos de cuestionarios del clima organizacional que se ha sugerido es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común indicado por el autor (Hurtado Hernandez, 2015). Brunet 1962 precisa que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones básicas, siendo las siguientes:

1. Autonomía Individual: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para el mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto: Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los colaboradores por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa: Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un colaborador recibe de su superior.

Tomando en cuenta los distintos modelos para la medición de las dimensiones del clima organizacional y de acuerdo al tipo de negocio telefónico, seleccionamos seis dimensiones que evaluará el clima organizacional en Entel Cajamarca 2018, que creí conveniente tomar el modelo del autor (Alvarado Gallardo, 2014), que se asemeja al estudio de esta investigación propuesta por los autores Pritchard y Karasick.

Hecha las consideraciones anteriores se tomaran en cuenta las siguientes dimensiones:

1. Autonomía.
2. Conflicto y cooperación.
3. Relaciones Sociales.
4. Remuneración.
5. Motivación.
6. Apoyo.

### 2.2.2. Desempeño Laboral.

Según el autor (Ramón Sergio George Quintero, 2017), Es el comportamiento del colaborador en la búsqueda de los objetivos fijados que forma una estrategia individual para lograr los objetivos. Otros autores consideran otra serie de características individuales entre ellas son: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. Según (Diosveni, 2010). Locke 1976 define al desempeño laboral de la siguiente manera como un estado psicosocial "Estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

Diversos autores han expresado su visión respecto a lo que representa y significa la evaluación de desempeño. El autor Dolan, valle, Jackson y schuler 2007 (Sánchez Henríquez & Calderón Calderón, 2012). Define al desempeño laboral como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el colaborador y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Además, alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los colaboradores y las causas del mismo. Para La evaluación del desempeño laboral tenemos cuatro tipos:

1. **Evaluación del desempeño laboral de 90°;** donde se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos es relacionado con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.
2. **Evaluación de desempeño laboral de 180°;** es combinada la medición por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del colaborador en el cumplimiento de objetivos y competencias propias al puesto y rendimiento del colaborador.
3. **Evaluación del desempeño laboral de 270°;** es una evaluación desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producir como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación es la que mide al colaborador su superior, que puede ser la evaluación de los subordinados o aquellos que se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.
4. **Evaluación de desempeño laboral de 360°;** es conocida como evaluación integral siendo una herramienta más utilizadas por organizaciones más modernas, como el nombre lo indica la evaluación de 360° obteniendo aportes desde los ángulos supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Esta herramienta es aplicada para medir el desempeño, competencias, y otras aplicaciones administrativas.

### 2.2.3. Factores que influyen el desempeño laboral.

Hay diferentes elementos que afectan el desempeño laboral y que varían dependiendo al autor, en una investigación que publica Chiavenato expone que el desempeño está determinado por factores actitudinales de las personas y factores operativos tales como: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, digresión, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización, también habla de factores operativos: conocimiento en el trabajo, calidad, cantidad, exactitud trabajo en equipo, liderazgo. Además según el autor Queipo y Useche asegura que el desempeño de un puesto de trabajo influye en el desempeño en las habilidades de colaborador, motivación, trabajo en grupo, capacitación del colaborador, supervisión y factores situacionales de cada persona, así como la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Es así que se observa que son múltiples los factores que influyen el desempeño laboral. Como puede observarse en (Verdesoto Galeas & Ballesteros Castillo, 2012)

(Caballero Cavazos, 2013). También existen factores que motivan a un buen desempeño laboral, y para hacer más agradables las jornadas de trabajo tal como se observa en la siguiente investigación indicada en lo siguiente puntos:

- **Condiciones físicas del centro de trabajo;** Son variaciones relacionadas con la iluminación, ventilación, temperatura, etc.
- **Ascendencia de puestos en el escalafón;** la ascendencia de puesto en el escalafón es una secuencia de puestos de trabajo a lo largo de la vida de una persona.
- **Ser reconocido como persona importante y necesaria;** Todo colaborador necesita ser apreciado en su grupo de trabajo.
- **La remuneración económica;** todo individuo tiene que estar en posibilidad de satisfacer un mínimo de necesidades primarias, debe tener ciertos ingresos para cumplir con sus necesidades económica.
- **De permanencia en el trabajo;** consiste en tener una posición laboral lo más estable posible y en lo económico.

#### 2.2.3.1. Competencias Laborales.

Las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas, actitudes que se requiere para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral ya que corresponden a

los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar un o más tareas que responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo, a su respuesta al desafío social que ello implica desde la perspectiva laboral con aspectos propios del colaborador un enfoque de competencia laboral es el resultado de integrar en el mismo tiempo, modo y lugar las competencias personales (saber, hacer, ser, querer) y las competencias organizacionales (claridad del rol, clima o ambiente de trabajo, respaldado de la alta dirección apoyo del equipo de trabajo y asignación de recursos), y que pueden lograr resultados superiores si están enfocadas a un mismo objetivo, en efecto, se entiende que las competencias personales por si solas no garantiza resultados superiores, en ocasiones las competencias organizacionales se presentan para obstaculizar el proceso, las competencias organizacionales no solo actúan para condicionar que la competencia laboral se despliegue sino que hace parte de la competencia de la misma. (Ninfa Del Carmen, 2016)

### 2.2.3.2. Evolución del Desempeño basada en gestión por competencias.

El ministerio del trabajo del Perú, define a la evaluación del desempeño por competencias laborales como el proceso que implica que la persona de forma voluntaria acceda a pasar por un proceso de evaluación para comparar su desempeño, conocimientos, habilidades y actitudes, de acuerdo a las unidades de competencia de un perfil ocupacional determinado, la evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias. (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, 2014)

### 2.2.3.3. Selección de datos para evaluar el desempeño.

(Martha Eugenia Machado Ruiz, 2013), afirma que la conducta laboral del colaborador puede clasificar según las tres P:

- **Productividad:** Puede medirse mediante logros laborales específicos.
- **Características Personales:** Puede ser la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta).
- **Pericia:** Es la capacidad, conocimientos y habilidades.

La evaluación de las características personales es útil, pero algunas veces reflejan más la relación personal con el colaborador que el desempeño de tareas. Ya que las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea.

#### **2.2.4. Dimensiones del desempeño laboral.**

Para las dimensiones de desempeño laboral siendo Entel una Empresa que brinda servicios de atención al cliente en el rubro telefónico de venta y postventa de teléfonos celulares a los visitantes de tienda, se observa que los colaboradores tienen que estar alineados en todas las métricas de evaluación por parte de Entel, según se ha visto el desempeño de los colaboradores cada mes está cayendo y se estima que el clima organizacional repercute para el buen desempeño laboral, viéndose reflejado en las encuestas telefónicas que Entel realiza a cada cliente cada mes donde nos dice el nivel de atención y la calidad de trabajo desarrollado por colaborador para alcanzar un rendimiento alto eficiente y eficaz en la Empresa.

Las llamadas telefónicas que se son realizadas al cliente permite saber el desempeño laboral del colaborador en la Empresa y lleva por nombre la encuesta (EPA) que significa evaluación de post atención, el instrumento de evaluación toma una escala del (1 al 5) que en efecto al marcar el número (5) la atención es "muy buena" pero al marcar el número (1) siendo la puntuación más baja está considerada como "mala atención".

Por lo tanto, para las dimensiones del desempeño laboral serán medidos en base a lo indicado: productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral.

#### **2.2.5. Dimensión de Productividad Laboral.**

La productividad se dice que sus inicios fueron en el año 1969. Donde surge el primer trabajo que hay una relación a la necesidad de conocer un carácter estratégico en base a las funciones de producción realizado por Wickham Skinner. Además es importante la productividad en las Empresas para no afectar directamente la rentabilidad. (Verástegui Centurión, 2018).

La productividad es definida según Bain 1993. Es una relación obtenida de la producción con un sistema que mide la producción y que no solo se habla de cantidad de bienes fabricados, "Es una medida de lo bien que se ha combinado y utilizado los recursos para cumplir los objetivos específicos deseables" (Muñoz Hernandez, 2010).

La productividad según Adam Smith sostiene que la productividad aumenta a medida que se incrementa la división del trabajo, la productividad, "considerada como la capacidad de producir una cierta cantidad de bienes con un conjunto de recursos dados, será mayor si el trabajo se divide entre especialistas que cumplan funciones definidas". (Vivero Caicedo & Peña Galeas, 2016).

(Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015). Productividad laboral, denominada también productividad del trabajo, se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo de un periodo

determinado. La medición de la productividad laboral puede realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una Empresa, de una industria, de un sector o de un país.

### **2.2.6. Dimensión de eficacia Laboral.**

Según Peter Drucker plantea que la eficacia es "Hacer las cosas correctas", es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. (Aguayo Delgado, 2014).

Eficacia, "Es la capacidad que posee una persona para lograr sus objetivos o metas planteadas". (Loto, 2014)

La eficacia es la fuerza para poder obrar, es decir "disponer de la capacidad ejecutiva necesaria para poder hacer algo". En otras palabras si alguien o una organización disponen de los recursos para hacer algo que se propone o necesita y además que posee la capacidad de usarlos en función de ese propósito. (Bouza Suárez, 2012).

Eficacia quiere decir, es la correcta utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados o lograr los objetivos planteados. (De Loto, 2016).

### **2.2.7. Dimensión de eficiencia laboral.**

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por las organizaciones debido a que en la práctica todo lo que estas hacen tienen como propósito alcanzar metas u objetivos con recursos limitados y en situaciones complejas en muchos casos, un grupo de autores expresan sus criterios sobre la eficiencia significa "La utilización de los recursos de la sociedad de manera más adecuada posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos". (Calvo Rojas, Pelegrín Mesa, & Saturnina Gil Basulto, 2018).

La eficiencia "Cuando se obtiene el máximo valor posible mantenido constante la cantidad de recursos consumidos o bien cuando se obtiene un determinado valor con un menor consumo de recursos". (Aibar Guzmán, 2013).

Eficiencia consiste en "Obtener los mayores resultados con una mínima inversión. (Arriaga Ramos, 2008).

### **2.2.8. Hipótesis General.**

- Si, existe relación entre el clima organizacional con el desempeño laboral en Entel Cajamarca, 2018.
- Variable 1 Clima organizacional.
- Variable 2 Desempeño laboral

### **2.2.9. Hipótesis Específica.**

- Si, existe relación entre el clima organización y el desempeño laboral en su dimensión de productividad laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018.
- Si, existe relación entre el clima organización y el desempeño laboral en su dimensión de eficacia laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018.
- Si, existe relación entre el clima organización y el desempeño laboral en su dimensión de eficiencia laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.

### 3.1. Operacionalización de variables.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Clima organizacional Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en un organización y que influyen en el comportamiento de los individuos, modelo de clima organizacional (Alvarado Gallardo, 2014).	Autonomía	Grado de libertad para la toma de decisiones	1 Me siento en la libertad de tomar decisiones sin tener que consultarlo antes con mi supervisor
			2 Quienes dirigen esta Empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.
			3 En la Empresa los supervisores dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.
	Conflicto y cooperación	Nivel de colaboración entre los colaboradores	4 Existe una sana competencia entre mis compañeros
			5 Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo
			6 En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.
			7 Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.
			8 Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.
			9 En esta Empresa es muy fácil hacer amigos
			10 Entre los colaboradores de esta Empresa predomina un ambiente de amistad
	Relaciones sociales	Sentimiento de buenas relaciones en el ambiente de trabajo	11 Existen buenas relaciones humanas entre la supervisión y los colaboradores
			12 Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo
			13 Me siento conforme con el sistema de compensación que brinda la Empresa.
	Remuneración.	Grado de satisfacción con la remuneración e incentivos que brinda la Empresa	14 Me siento satisfecho(a) con las condiciones y estabilidad laboral proporcionadas por la Empresa
			15 El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.
	Motivación.	Grado de interés y compromiso que muestran los colaboradores al desarrollar sus actividades	16 Me siento a gusto de formar parte de la Empresa
			17 Mi supervisor conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.
			18 Mi supervisor me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado
			19 Me siento comprometido(a) en alcanzar las metas de la Empresa
			20 Cuento con el soporte del supervisor para el acompañamiento de las tareas y actividades que realizo.
			21 A mi supervisor la interesa que me desarrolle profesionalmente.
			22 Mi supervisor(a) me proporciona una retroalimentación oportuna para mejorar el desempeño de mis actividades laborales.
	Apoyo	Sentimiento de apoyo y amistad desde la alta dirección a los colaboradores	23 Sé que puedo contar con el apoyo de mi supervisor respecto a problemas que no estén relacionados al trabajo.
24 Cada mes cumplo con las metas establecidas en la Empresa			
Desempeño laboral. Para las dimensiones del desempeño laboral serán medidos en base a estas tres dimensiones: productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral. (Verástegui Centurión, 2018).	Productividad laboral	Grado de productividad en la Empresa	25 Siento que mi trabajo contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la Empresa
			26 Mi nivel de producción siempre está de acorde a lo establecido por la Empresa
			27 Siempre es fácil cumplir las metas establecidas por la Empresa en los tiempos indicados
	Eficacia laboral	Sentimiento en el cual el colaborador cumple con lo esperado por la Empresa	28 Siempre se me ha hecho fácil brindar una atención de calidad
			29 Mi rendimiento siempre se ha mantenido al mismo nivel de lo esperado por la Empresa
			30 El tiempo que utilizo en solucionar un problema de atención es suficiente
	Eficiencia laboral	Sentimiento en el cual el colaborador usa los recursos de la forma más adecuada	31 Es fácil llegar a cumplir las metas establecidas por la Empresa en menos tiempo de lo indicado
			32 Mi rendimiento siempre ha sido mejor de lo esperado por la Empresa
			33 Siempre resuelvo los problemas de atención en menos tiempo que los parámetros indicados por la Empresa
			34 Logro adaptarme con rapidez a los cambios que se generan en la Empresa

### 3.2. **Diseño de investigación.**

#### **Investigación no experimental.**

Una investigación no experimental, se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. En este tipo de estudios no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2014)

**El diseño de la investigación es de tipo transversal**, este tipo de diseño tiene como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2014)

**Estudio correlacional.** (Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2014) Define a este tipo de estudios como investigaciones donde se asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

### 3.3. **Unidad de estudio.**

Se consideró como unidad de estudio a cada asesor integral del área de venta y postventa de atención al cliente de la Empresa de Entel, Cajamarca 2018.

### 3.4. **Población**

De acuerdo a las definiciones anteriores para esta investigación se considera como población al total de (15) asesores integrales del área de venta y postventa de atención al cliente, de la Empresa de Entel, Cajamarca 2018.

### 3.5. **Muestra**

Para el estudio se tomó a los 15 colaboradores que laboran en la Empresa Entel Cajamarca, en el periodo 2018 que desarrollan el puesto llamado "Asesores Integrales" en el área de atención al cliente, por presentarse una población pequeña es que resultando ser considerada la misma población como muestra para el presente trabajo mostrado en la siguiente tabla:

n=15

Tabla 2. Asesores Integrales.

Colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca			
Atención al cliente	Hombres	Mujeres	Total
	7	8	15

Fuente: Área de Post venta de Entel 2018 Cajamarca.

### 3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento fue la escala de Likert, utilizada para medir el desempeño laboral según el autor (Bozal, 2006). En el presente estudio se utilizó la versión corta del instrumento con 4 opciones de respuesta. Elaboramos y aplicamos una encuesta a los colaboradores de la Empresa Entel (**Ver Anexo 01**) con el objetivo de recoger información acerca de cómo ellos percibían el clima laboral y como se desempeñaban laboralmente. Esta encuesta se dividió en dos partes. La primera parte consta de 23 preguntas que evalúan el clima organizacional de Entel en seis dimensiones que toma como referencia un modelo de un autor. (Caraveo, 2004).

La segunda parte consta de 11 preguntas que evalúan el desempeño laboral del colaborador en tres dimensiones: productividad laboral, eficiencia laboral, eficacia laboral.

En total son 34 preguntas cuyas respuestas están organizadas en una escala del 1 al 4 (**Ver Tabla 1**)

Tabla 2. Escala de medición de la Encuesta.

Escala	Respuesta
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	De acuerdo
4	Totalmente de acuerdo

La encuesta fue aplicada a los 15 colaboradores dentro de sus horas de descanso. Previamente se explicó el instrumento de medición de escala de la encuesta y que sirve para medir las actitudes de los colaboradores de la Empresa.

### 3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos.

A través de la estadística nos permitió sistematizar la información recogida de los instrumentos de la presente investigación, en donde se presenta los elementos estadísticos que son los siguientes:

- Tablas de frecuencias.
- Gráficos.
- Se realizó el procesamiento de toda la información a través del Excel.

### 3.8. Estadística Inferencial

Aquí se utilizó algunos instrumentos estadísticos para demostrar la validez de la investigación, a través de fiabilidad del instrumento, tipos de variables, los niveles de correlación e influencia de las variables tales como:

- El estadístico de Alpha de Cronbach.
- El estadístico R de Pearson.

La Aplicación de resultados de los instrumentos de medición se analizaron y procesaron mediante el programa estadístico SPSS con una versión de 25 (Ledesma, Ibañez, & Mora, 2002). Permitted realizar análisis de consistencia interna y saber la fiabilidad de los datos procesados, para los 23 ítem de la variable 1; del clima organizacional se obtuvo un total de alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) de (0.929), y para los 11 ítem de la variable 2; del desempeño laboral el resultado de alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) fue de (0.935), finalmente para el resultado de todo el cuestionario de 34 ítems de ambas variables se obtuvo un total de (0.959), esto indica la confiabilidad significativa que supera el mínimo establecido de 0.50 lo que denota un nivel alto de precisión del instrumento.

En ese mismo sentido los para la validación de las preguntas fueron aprobadas por juicio de expertos siendo especialistas en el tema que son (3) profesores de la universidad privada del norte; Verónica Quiroz miranda, María Elena Vera Correa, Fernando Sánchez Vigo.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Si bien es cierto, el tipo de variables analizadas son cualitativas, en el tratamiento estadístico estas fueron cuantificadas al momento de asignarles un valor de acuerdo a la escala en la encuesta, es por ello que procedimos a realizar un análisis de correlación para dos variables

cuantitativas utilizando la correlación de Pearson. Esta correlación toma en cuenta los siguientes valores:

Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.

Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva.

Si  $r = 0$ , no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.

Si  $-1 < r < 0$ , existe una correlación negativa.

Si  $r = -1$ , existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta la otra disminuye en proporción constante.

En este contexto se resumen algunos criterios de interpretación:

- -1,00 = Correlación negativa perfecta
- -0,90 = Correlación negativa muy fuerte
- -0,75 = Correlación negativa considerable
- -0,50 = Correlación negativa media
- -0,10 = Correlación negativa débil
- 0,00 = No existe correlación lineal alguna entre las variables
- 0,10 = Correlación positiva débil
- 0,50 = Correlación positiva media
- 0,75 = Correlación positiva considerable
- 0,90 = Correlación positiva muy fuerte
- 1,00 = Correlación positiva perfecta

**Objetivo general:** Determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa ENTEL, Cajamarca 2018.

*Tabla 3. Clima Organizacional con el desempeño laboral en ENTEL, Cajamarca 2018*

Desempeño laboral	Clima organizacional									
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	7	46.7%	1	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	8	53.3%
En desacuerdo	0	0.0%	3	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	20.0%
De acuerdo	0	0.0%	2	13.3%	2	13.3%	0	0.0%	4	26.7%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>46.7%</b>	<b>6</b>	<b>40.0%</b>	<b>2</b>	<b>13.3%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la de la empresa Entel, Cajamarca 2018.

*Tabla 4. Análisis de correlación de Pearson del clima organizacional y del desempeño laboral*

		Correlaciones	
		Clima Organizacional	Desempeño Laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	<b>,856**</b>
	Sig. (bilateral)		<b>0.000</b>
	N	15	15
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	<b>,856**</b>	1
	Sig. (bilateral)	<b>0.000</b>	
	N	15	15

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

Interpretación: Para comprobar la hipótesis se procesaron los datos a través del programa estadístico spss25, donde se pudo obtener el siguiente resultado de correlación R de Pearson indicando un total de ( $r=0,856$ ), el resultado manifestó una correlación directa, además arrojo una significación aproximada de (sig. Aproximada = 0.01) menor que el nivel de significancia ( $\alpha= 0.05$ ) por lo tanto, podemos afirmar que sí, existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de Entel Cajamarca, 2018. Así mismo el coeficiente de correlación alcanzado en la investigación está entre un rango de 0.75 y 0.90, el resultado muestra que existe un alto grado de asociación de variables y una dependencia entre ellas.

De igual forma en la tabla 6, se observa resultados obtenidos del clima organizacional que presenta la Empresa Entel Cajamarca, en el año 2018 (tabla 6)

Tabla 5. Nivel de clima organizacional que conforma la Empresa Entel en la ciudad de Cajamarca en el año 2018

Clima organizacional	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	7	46.7
En desacuerdo	6	40.0
De acuerdo	1	6.7
Totalmente de acuerdo	1	6.7
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Empresa de Entel, Cajamarca 2018.

Los resultados del estudio de un total de 15 encuestados indicaron que los colaboradores en Entel Cajamarca 2018, están "totalmente en desacuerdo" ante las preguntas del clima organizacional visto reflejado con un nivel bajo porcentual del 46.7% en la tabla 6. También se percibe que el clima organizacional repercute por la falta de compañerismo, egoísmo, poca capacitación, y no existe trabajo en equipo en los colaboradores, el clima organizacional de la Empresa se encuentra afectado con un total de 87%, esto significa una aceptación general negativa por parte de los colaboradores respecto al clima organizacional. De modo general que el nivel del clima organizacional en Entel Cajamarca año 2018, se encuentra en una situación mala.

Con respecto al desempeño laboral en Entel Cajamarca año 2018, de un total de 15 colaboradores encuestados. Indicó que el 33.3% percibe un desempeño laboral negativo visto en la tabla 7, los colaboradores manifestaron estar "totalmente en desacuerdo" con el desempeño laboral declaradas ante el cuestionario de preguntas. Se percibe que los resultados están reflejados por el poco rendimiento de parte de los colaboradores vistos en las demoras de atención, sin llegar a cumplir las metas establecidas por la Empresa; afectado la productividad laboral, la eficacia, la eficiencia, del desempeño laboral esto revela un porcentaje total del 67%, por tanto existe un desempeño laboral malo. Esto significa de modo general que hay una aceptación general negativa del desempeño laboral por parte de los colaboradores en la Empresa de telefonía Entel Cajamarca en el año, 2018.

Tabla 6. Nivel de Desempeño Laboral que conforma la empresa Entel en la ciudad de Cajamarca en el año 2018

Desempeño Laboral	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	5	33.3
En desacuerdo	5	33.3
De acuerdo	4	26.7
Totalmente de acuerdo	1	6.7
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Empresa de Entel, Cajamarca 2018.

En relación del clima organizacional con el desempeño laboral en su dimensión de la productividad laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018. Los resultados muestran a través del programa estadístico spss25; la correlación R de Pearson de ( $r= 0.841$ ) y una significación aproximada (sig. Aproximada =0.01) la cual es menor a ( $\alpha = 0.05$ ), por lo tanto esto indica una correlación significativa y directa proporcional entre el clima organizacional con el desempeño laboral en su dimensión de la productividad laboral en los colaboradores de Entel Cajamarca, 2018. Indicado en la (tabla 9)

Tabla 7. Clima organizacional y desempeño laboral con la dimensión de productividad laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018

Productividad laboral	Clima organizacional									
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	5	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	33.3%
En desacuerdo	2	13.3%	5	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	7	46.7%
De acuerdo	0	0.0%	1	6.7%	2	13.3%	0	0.0%	3	20.0%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>46.7%</b>	<b>6</b>	<b>40.0%</b>	<b>2</b>	<b>13.3%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la de la empresa Entel, Cajamarca 2018.

Tabla 8. Análisis de correlación de Pearson para clima organización y desempeño laboral en la dimensión de productividad laboral Entel, Cajamarca 2018

		Correlaciones	
		Clima Organizacional	Productividad Laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson		,841**
	Sig. (bilateral)		<b>0.000</b>
	N	15	15
Productividad Laboral	Correlación de Pearson	,841**	1
	Sig. (bilateral)	<b>0.000</b>	
	N	15	15

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

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la de la empresa Entel, Cajamarca 2018.

En lo que respecta a la relación del clima organizacional con el desempeño laboral en su dimensión de la Eficacia laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018. Los resultados muestran a través del programa estadístico spss25; la correlación R de Pearson de ( $r= 0.867$ ) con una significación aproximada de (sig. Aproximada =0.01) la cual es menor a ( $\alpha = 0.05$ ), por lo tanto indica que existe una correlación significativa y directa proporcional entre el clima organizacional con desempeño laboral en su dimensión de eficacia laboral en Entel Cajamarca, 2018. Indicada en la tabla (tabla 11)

Tabla 9. Análisis de correlación de Pearson para clima organización y desempeño laboral en la dimensión de Eficacia laboral Entel, Cajamarca 2018

Eficacia laboral	Clima organizacional									
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	7	46.7%	1	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	8	53.3%
En desacuerdo	0	0.0%	1	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%
De acuerdo	0	0.0%	4	26.7%	1	6.7%	0	0.0%	5	33.3%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%	0	0.0%	1	6.7%
Total	7	46.7%	6	40.0%	2	13.3%	0	0.0%	15	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la de la empresa Entel, Cajamarca 2018.

Tabla 10. Análisis de correlación de Pearson del clima organizacional y desempeño laboral y eficacia laboral

		Correlaciones	
		Clima Organizacional	Eficacia Laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,867**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	15	15
Eficacia Laboral	Correlación de Pearson	,867**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	15	15

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

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la de la empresa Entel, Cajamarca 2018.

Con la relación del clima organizacional con el desempeño laboral en su dimensión de la eficiencia laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018. Los resultados muestran a través del programa estadístico spss25; la correlación R de Pearson de ( $r= 0.894$ ) y una significación aproximada de (sig. Aproximada =0.01) la cual es menor a ( $\alpha = 0.05$ ), en tal sentido existe un correlación significativa directa proporcional entre el clima organizacional con el desempeño laboral en su dimensión de eficiencia laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018. Indicada en la tabla (tabla 13)

Tabla 11. Análisis de correlación de Pearson para clima organización y desempeño laboral en la dimensión de Eficiencia laboral Entel, Cajamarca 2018

Eficiencia laboral	Clima organizacional									
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	5	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	33.3%
En desacuerdo	2	13.3%	5	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	7	46.7%
De acuerdo	0	0.0%	1	6.7%	2	13.3%	0	0.0%	3	20.0%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	7	46.7%	6	40.0%	2	13.3%	0	0.0%	15	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la de la empresa Entel, Cajamarca 2018.

Tabla 12. Análisis de correlación de Pearson del clima organizacional y desempeño laboral en su dimensión de eficiencia laboral

		Clima Organizacional	Eficiencia laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,894**
	Sig. (bilateral)		<b>0.000</b>
	N	15	15
Eficiencia laboral	Correlación de Pearson	,894**	
	Sig. (bilateral)	<b>0.000</b>	
	N	15	15

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

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la de la empresa Entel, Cajamarca 2018.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.

En la presente investigación nos hemos planteado como problema ¿Conocer cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en Entel Cajamarca, 2018?, y planteamos como hipótesis lo siguiente: Si, existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Entel Cajamarca, 2018.

Del análisis de los resultados obtenidos, así como las teorías analizadas nos lleva a aceptar dicho hipótesis y esto se da por los siguientes motivos:

Peña Palomino 2016, en la ciudad de Cartagena país colombiano en una tesis para optar el grado académico de Licenciado en Administración bajo el título denominado "El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa

distribuidora y papelería Venoplast LTDA". Y teniendo como objetivo general determinar la relación que existe entre clima organizacional y desempeño laboral en la Empresa distribuidora y pastelería Venoplast LTDA. Se desarrolló una investigación no experimental, Descriptiva- correlacional, el estudio presenta una población total de 97 colaboradores, considerando una muestra a 47 de ellos. Concluyendo que la investigación se encuentra una relación entre clima y desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa distribuidora y papelería venoplast LTDA, concurriendo que el coeficiente de correlación de Pearson fueron positivos, en este sentido se puede hablar que presenta una alta asociación de variables, probándose la hipótesis planteada y la relación de clima y desempeño en la Empresa.

De igual forma hemos encontrado en nuestra investigación que para comprobar nuestra hipótesis se utilizó el programa estadístico spss25, para saber la correlación R de Pearson obtenido un resultado de  $r=0.856$ , que nos muestra que (existe un alto grado de asociación), asimismo con una significación aproximada de (Sig. Aprox.=0.01), siendo esto menor al 5% de nivel de significancia ( $\alpha=0.05$ ). En conclusión podemos afirmar que sí, existe relación del clima organización con el desempeño laboral en Entel Cajamarca, 2018. Además se observó que el 87% de los colaboradores que mostraron que el nivel de clima organizacional se encuentra en un estado malo, y esto repercute en algunos factores como la motivación y comportamientos de parte del personal, y también la falta de trabajo en equipo resulta que esta afectando a la producción de la Empresa y sus objetivos. Del mismo modo el desempeño laboral de los colaboradores en Entel se encuentra a un nivel malo con el porcentaje de 67%, para lo cual podemos afirmar que el clima organizacional está afectado en el desempeño laboral de los colaboradores de Entel Cajamarca, año 2018.

En cuanto a la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral con la dimensión de productividad laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018. Se determinó que se relaciona directamente con la dimensión de productividad laboral, se obtuvo la correlación a través del programa estadístico spss25 R de Pearson con un total de 0.841 y con la (significación de aproximada de =0.01) menor al ( $\alpha=0.05$ ). Respecto a su dimensión de productividad laboral de los colaboradores de Entel Cajamarca, 2018. En el siguiente trabajo de investigación que fue llamada "El clima organizacional y su relación con el desempeño de funciones de los colaboradores de Megaprofer SA", se comprobó que existe una relación de variables del clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores en Megaprofer SA, En conclusión la investigación del proyecto indico que si ha establecido un buen clima organizacional en el departamento administrativo en las funciones de los colaboradores de Megaprofer SA.

En la actualidad las Empresas se enfrentan a diferentes dificultades una de los principales es el desempeño laboral de cada colaborador que puede estar relacionado con distintos factores, a causa que el clima organizacional muchas veces afecta el ambiente laboral en el trabajo,

en la dimensión de eficacia laboral fue planteada para que el colaborador cumpla con los objetivos y las metas establecidas por la Empresa, para ello también es necesario tomar algunos antecedentes de estudio del clima organizacional y desempeño laboral como indicada la investigación "Factores determinantes del clima organizacional en el desempeño laboral en colaboradores del sector textil". Determinado que debería de incentivarse el trabajo en equipo y haber compañerismo entre colaboradores para mejorar el desempeño laboral eficaz en la Empresa. De igual forma se observa que en la investigación se encontró una alta relación directa a través del programa estadístico spss25, el cual se procesaron los datos y se obtuvo una correlación R de Pearson alcanzado un total de 0.867 con una (significancia aproximada de = 0.01) siendo menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo que podemos concluir que el clima organizacional con el desempeño a laboral en su dimensión de eficacia laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018 existe una alta relación con la dimensión de eficacia laboral de los colaboradores en Entel Cajamarca, 2018.

De la misma manera la investigación indica determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral en su dimensión de eficiencia laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018, quien menciona una correlación mediante del programa estadístico spss25, la correlación de Pearson obtenido un total de  $r = 0,894$ , (donde existe una correlación alta, con nivel de significancia aproximada de = 0.01), siendo menor al 5% ( $p < 0.05$ ), la cual quiere decir que el resultado obtenido indica que el clima organizacional y desempeño laboral en su dimensión de eficiencia laboral tiene una relación significativa y directa porcentual en los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018.

## CONCLUSIONES

- 1- Se evaluó la relación entre clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores en la Empresa Entel Cajamarca 2018, y se determinó que existe una alta relación directa entre las variables, siendo así que la hipótesis es válida. Este estudio ha confirmado que los colaboradores que presentan un bajo desempeño laboral es porque no existe un buen clima organizacional. Asimismo, se determinó que el clima organizacional se encuentra afectados por aspectos psíquicos, anímicos, salariales, familiares, sociales, educación y formación; que están relacionados directamente y significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018.
- 2- Con respecto al clima organizacional y desempeño laboral y su relación con la productividad laboral, se determinó que existe una relación directa entre estas variables, siendo esta relación significativa. Por lo cual, concluimos que cuando el clima organizacional es muy bueno la dimensión de productividad laboral es alta, esto conllevaría a mostrar que cada mes los colaboradores cumplirían con las metas establecidas por la Empresa.

- 3- El clima organizacional y desempeño laboral también se relaciona en su dimensión de eficacia laboral, desde el punto de vista que cuando existe un buen clima organizacional los colaboradores fácilmente mejorarían su rendimiento a un nivel esperado por la Empresa y en consecuencia llegaran a sus metas u objetivos planteados, llegando hacer las cosas correctas.
- 4- Se determinó que entre el clima organizacional y desempeño laboral en su dimensión de eficiencia laboral existe una relación directa y significativa. Por lo cual podemos deducir que mientras exista un buen clima organizacional los colaboradores llegaran a cumplir sus cuotas establecidas por la Empresa en menos tiempo de lo indicado.

## **RECOMENDACIONES.**

De acuerdo a los resultados de la investigación permite plantear las siguientes recomendaciones:

- 1- Se recomienda al Gerente General de Entel implementar iniciativas y estrategias acorde a un plan de mejoras en salarios, beneficios sociales, adecuados en ambientes laborales, líneas de carrera, planes de incentivo, fortalecer el trabajo en equipo, la comunicación horizontal lo cual tenga como resultado una mejora en el desempeño de los colaboradores de la Empresa.
- 2- Se recomienda al Gerente de Entel elaborar capacitaciones constantes con especialistas que ayude a fortalecer el conocimiento del colaborador en cada proceso para mejorar y potenciar el desempeño laboral y mejorar el nivel de producción acorde a lo establecido por la Empresa.
- 3- Se recomienda al Gerente de Entel, implementar estrategias de mejora continua siendo Entel centro de innovación tecnológico que se encuentra en constante cambio que mejoraría el desempeño laboral de los colaboradores.
- 4- La investigación recomienda al Gerente de Entel, recomendar a especialistas en el tema que promuevan actividades y procesos innovadores que esto lleve a generar un mejor clima organizacional con el fin de mejorar el tiempo y el desempeño laboral del colaborador para su bienestar de la Empresa de Telefonía.

## CAPÍTULO 6. REFERENCIAS

- (IPE), I. P. (Mayo de 2016). *Instituto Peruano de economía*. Obtenido de Índice de competitividad regional - INCORE: <http://www.ipe.org.pe/portal/6325/>
- Acosta Castro, T. D. (2015). *Repositorio Universidad Nacional de Educacion*. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/912>
- Acsendo. (30 de junio de 2016). *SlideShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/acsendo/estudio-de-clima-laboral-en-amrica-latina-20142015-63625614>
- Aguayo Delgado, M. I. (Marzo de 2014). *Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Economicas*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6031/1/Tesis%20Maria%20Isabel%20ARREGLO%20FINAL%2015042014.pdf>
- Aibar Guzmán, C. (2013). *Revista Contabilidade & Finanças*. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772003000200007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772003000200007)
- Alvarado Gallardo, C. M. (2014). *Google Academico*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/54216280.pdf>
- Arias Gallegos, W., & Arias Cáceres, G. (2015). *Scielo*. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492014000300010&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300010&lng=en&nrm=iso&tlng=en)
- Arriaga Ramos, F. R. (Enero de 2008). *Promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>
- Bernal Gonzales, I., Pedraza Melo, N. A., & Sanchez Limon, M. L. (2015). *Scielo*. Obtenido de Estudios Gerenciales: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0123-59232015000100003&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-59232015000100003&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). *Scielo*. Obtenido de Estudios Gerenciales: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0123-59232015000100003&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-59232015000100003&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Bouza Suárez, A. (Junio de 2012). *Scielo*. Obtenido de Revista Cubana de Salud Pública: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662000000100007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662000000100007)
- Caballero Cavazos, A. (04 de 2013). *Universidad Autonoma de Nuevo Leon*. Obtenido de <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020149163.PDF>
- Caligiore Corrales, I. S. (s.f.). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Red de revistas Cientificas de America Latina y el Caribe*, <http://www.redalyc.org/html/290/29002408/>. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/290/29002408/>
- Calvo Rojas, J., Pelegrín Mesa, A., & Saturnina Gil Basulto, M. (Junio de 2018). *Scielo*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552018000100006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006)

- Coll, J. C. (Enero de 2002). *eumed.net Enciclopedia virtual*. Obtenido de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/dimesiones\\_del\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/dimesiones_del_clima_organizacional.html)
- Coll, J. C. (Enero de 2002). *Eumed.net Enciclopedia virtual*. Obtenido de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/dimesiones\\_del\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/dimesiones_del_clima_organizacional.html)
- Cotrina Hernández, J. A. (2017). *Universidad Cesar Vallejo Repositorio Digital Institucional*. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/13014>
- De Loto, F. (08 de 10 de 2016). *Significados.com*. Obtenido de <http://www.significados.com/eficiencia/>
- Díaz Zárate, F. E. (2017). *Universidad Cesar Vallejo Repositorio Digital Institucional*. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5835>
- Diosveni, G. V. (06 de 2010). *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- Elstein, D. (2013). La importancia de la motivación económica. *Scielo*, 12-14. Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232013000300017](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232013000300017)
- Estrada, J., Pupo Gerrero, J., Rodriguez, Y., & Andali, R. (20 de Abril de 2009). *ACIMED*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Fiallos Bucaram, P., & López Aranda, S. M. (01 de 05 de 2018). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/27895>
- Fuentes Campos, V. (Mayo de 2016). *Instituto Peruano de Economía*. Obtenido de <http://www.ipe.org.pe/portal/6325/>
- Gallegos, W. L. (Enero de 2013). *ResearchGate*. Obtenido de [file:///C:/Users/OMAR/Downloads/Climaorganizacionalen8empresas%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/OMAR/Downloads/Climaorganizacionalen8empresas%20(1).pdf)
- Geovanna Ramos, M. (04 de 2013). *Repositorio Digital*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1897/1/T-UCE-0007-24.pdf>
- Hurtado Hernandez, H. M. (2015). *Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle*. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/313/TM%202701%20H1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Idolina, G., Pedraza, N., & Sanchez, M. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *ScienceDirect*, 12-13. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Estadística Productividad Metodologica 2015*. Obtenido de <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/productividad/metodologia2015.pdf>

- Loto, F. (Enero de 2014). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/eficiencia/>
- Martha Eugenia Machado Ruiz, R. M. (Diciembre de 2013). *Repositorio UNAN-Managua*. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/7299/1/6700.pdf>
- Meza Borja, J. A., & Aguado Maldonado, J. E. (2012). *Universidad San Ignacio de Loyola*. Obtenido de Repositorio Institucional: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1041>
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (21 de 02 de 2014). *Portal de Transparencia*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.pe/mostrarContenido.php?id=103&tip=99>
- Moscoso, F. (2013). Obtenido de [http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1212/2/PG%20297\\_TESIS%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1212/2/PG%20297_TESIS%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf)
- Muñoz Hernández, M. H. (11 de 05 de 2010). *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v57n2/v57n2a11.pdf>
- Muñoz, R. J. (21 de febrero de 2011). *La tercera*. Obtenido de <http://www2.latercera.com/noticia/como-esta-el-clima-organizacional-en-las-empresas-chilenas/>
- Ninfa Del Carmen, V. M. (09 de 2016). *Scielo*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412016000300016](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412016000300016)
- Niria Quintero, N. A. (04 de 2008). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/782/78230903/>
- ortega, W. (10 de 2013). *Slide Share*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/wortega009/clima-organizacional-y-la-teora-de-las-9-dimensiones-pdf>
- Palomino, M. J., & Peña, R. G. (2016). *Repositorio institucional universidad de cartagena*. Obtenido de Biblioteca Digital: <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/3991>
- Pedraza Melo, N. A. (2015). *ScienceDirect*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>
- Perea, L., & cardenas, F. (06 de 2009). *Scielo*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412009000200004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004)
- Quispe Maquera, E. L. (01 de 2018). *Repositorio de tesis Universidad Peruana Union*. Obtenido de <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1194>
- Ramón Sergio George Quintero, R. L. (2017). *Revista de Información Científica*. Obtenido de <http://www.medigraphic.com/pdfs/revinficie/ric-2017/ric176r.pdf>
- Ramos Moreno, D. C. (2012). *Monografía*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10596/2111>
- Ramos, D. (2013). *Satisfacción laboral*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10596/2111>
- Ramos, S. L. (2017). Evaluación del clima organizacional en la Clínica Docente Estomatológica 27 de Noviembre. Colón. 2017. *scielo*.

- Rodas Andrade, K. C. (14 de 08 de 2013). *Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte* . Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/1212>
- Rubio, E. (4 de Julio de 2013). *El Talento y el Buen Clima Laboral (El Peruano)*. Obtenido de <http://ronald.com.pe/el-talento-y-el-buen-clima-laboral-el-peruano/>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *www.FreeLibros.com*. Obtenido de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012). *redalyc.org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>
- Sandoval Caraveo, M. d. (2004). *ugb.edu.sv*. Obtenido de [http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones\\_del\\_clima\\_organizacional.pdf](http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf)
- Segredo Pérez, A. M. (25 de 10 de 2012). *Scielo*. Obtenido de [https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Segredo Pérez, A. M. (2013). *Sistema de Información Científica Redalyc Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>
- Silvia Viena, A. M. (2015). *Universidad Nacional Agraria, Repositorio la Molina*. Obtenido de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2051/E20-S549-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- torres, N. a. (2006). Diagnostico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: El caso de los universidades de sao paulo y antioquia. *Revista interamericana de bibliotecología*, 101-102. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/reader.action?docID=3203762&query=teorias+del+clima+organizacional>
- Vargas, E. (17 de 09 de 2013). *Peru 21*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/osiptel-obliga-empresas-telefonía-atender-rápido-124756>
- Verástegui Centurión, G. D. (22 de 02 de 2018). *UPNBOX. Repositorio Institucional*. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13091>
- Verdesoto Galeas, Á. M., & Ballesteros Castillo, J. D. (2012). *repositorio digital de de la unicersidad central de ecuador*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2623>
- Vivero Caicedo, K. B., & Peña Galeas, M. (2016). *Repositorio Digital UTB* . Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/2319/1/P-UTB-FCJSE-SEBGUE-000007.pdf>
- Zambonino Cayo, P. d. (2018). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jsui/handle/123456789/27150>

# ANEXOS

# **ANEXO N° 1:** **INSTRUMENTOS**

## Clima organizacional

**Instrucciones:** Esta encuesta consta de dos partes. Las preguntas desde 1 al 23 son relacionadas al clima organizacional de la Empresa Entel, mientras que las preguntas desde el 24 a la 34 son preguntas relacionadas a su desempeño laboral. Lea cada pregunta cuidadosamente y responda de acuerdo a su parecer si está Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo. Siendo encuesta para evaluar el clima organizacional en la Empresa Entel.

Objetivo.-Determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018. La encuesta es totalmente confidencial y anónima.

Marque con una (x) en el casillero de su preferencia.

I. Clima Organizacional		Totalmente en Desacuerdo 1	En desacuerdo 2	De Acuerdo 3	Totalmente de Acuerdo 4
1	Me siento en la libertad de tomar decisiones sin tener que consultarlo antes con mi supervisor				
2	Quienes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos				
3	En la Empresa los supervisores dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico				
4	Existe una sana competencia entre mis compañeros				
5	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo				
6	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros				
7	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito				
8	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo				
9	En esta Empresa es muy fácil hacer amigos				
10	Entre los colaboradores de esta Empresa predomina un ambiente de amistad				
11	Existen buenas relaciones humanas entre la supervisión y los colaboradores				
12	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo				
13	Me siento conforme con el sistema de compensación que brinda la Empresa				
14	Me siento satisfecho(a) con las condiciones y estabilidad laboral proporcionadas por la Empresa				
15	El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas				
16	Me siento a gusto de formar parte de la Empresa				
17	Mi supervisor conoce mis puntos fuertes y me los hace notar				
18	Mi supervisor me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado				
19	Me siento comprometido(a) en alcanzar las metas de la Empresa				
20	Cuento con el soporte del supervisor para el acompañamiento de las tareas y actividades que realizo				
21	A mi supervisor la interesa que me desarrolle profesionalmente				
22	Mi supervisor(a) me proporciona una retroalimentación oportuna para mejorar el desempeño de mis actividades laborales				
23	Sé que puedo contar con el apoyo de mi supervisor respecto a problemas que no estén relacionados al trabajo				

## Desempeño Laboral.

Objetivo.- Determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018. Siendo una encuesta para evaluar el desempeño Laboral de los colaboradores.

La encuesta es totalmente confidencial y anónima.

Marque con una (x) en el casillero de su preferencia.

II. Desempeño Laboral		Totalmente en Desacuerdo 1	En desacuerdo 2	De Acuerdo 3	Totalmente de Acuerdo 4
24	Cada mes cumplo con las metas establecidas en la Empresa				
25	Siento que mi trabajo contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la Empresa				
26	Mi nivel de producción siempre está de acorde a lo establecido por le Empresa				
27	Siempre es fácil cumplir las metas establecidas por la Empresa en los tiempos indicados				
28	Siempre se me ha hecho fácil brindar una atención de calidad				
29	Mi rendimiento siempre se ha mantenido al mismo nivel de lo esperado por la Empresa				
30	El tiempo que utilizo en solucionar un problema de atención es suficiente				
31	Es fácil llegar a cumplir las metas establecidas por la Empresa en menos tiempo de lo indicado				
32	Mi rendimiento siempre ha sido mejor de lo esperado por la Empresa				
33	Siempre resuelvo los problemas de atención en menos tiempo de los parámetros que indica la Empresa				
34	Logro adaptarme con rapidez a los cambio que genera la Empresa				

**Gracias por su participación.**

## **ANEXO N° 2:** **FIABILIDAD DE** **INSTRUMENTOS**

Análisis de fiabilidad para validación del cuestionario de clima organizacional.

		N	%
Casos	Válido	15	100.0
	Excluido	0	0.0
	Total	15	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.929</b>	23

Análisis de fiabilidad para validación del cuestionario del desempeño laboral.

		N	%
Casos	Válido	15	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	15	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.935</b>	11

Análisis de fiabilidad para validación de todo el cuestionario de clima organizacional y desempeño laboral.

		N	%
Casos	Válido	15	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	15	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.959</b>	34

## **ANEXO N° 3:** **MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO: "Relación de clima organizacional con el desempeño laboral de Entel, Cajamarca 2018"**

Proyecto de investigación no experimental - transversal

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES		MATERIALES Y MÉTODOS
<p><u>Pregunta general</u></p> <p>¿Cuál es la relación del clima organizacional con el desempeño laboral, el Entel Cajamarca 2018?</p>	<p><u>Objetivo general</u></p> <p>Determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018.</p>	<p><u>Hipótesis general</u></p> <p>Si, existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en Entel Cajamarca, 2018.</p>	<p><u>Variable dependiente</u></p> <p>Desempeño Laboral</p> <p><u>Variable independiente</u></p> <p>Clima Organizacional.</p>	<p><u>Población</u></p> <p>Los 15 colaboradores que laboran en la Empresa Entel de la sede Cajamarca año 2018.</p>	
<p><u>Pregunta específicas</u></p> <p>a) Cuál es la relación que existe entre Clima Organizacional en su dimensión de la productividad laboral de los colaboradores en la Empresa Entel Cajamarca, 2018</p> <p>b) Cuál es la relación que existe entre Clima Organizacional en su dimensión de eficiencia laboral de los colaboradores en la Empresa Entel Cajamarca, 2018</p> <p>c) Cuál es la relación que existe entre Clima Organizacional en su dimensión de eficiencia laboral de los colaboradores en la Empresa Entel Cajamarca, 2018</p>	<p><u>Objetivos específicos</u></p> <p>a) Determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral en su dimensión de la productividad laboral de los colaboradores en la Empresa Entel Cajamarca, 2018.</p> <p>b) Determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral en su dimensión de eficacia laboral de los colaboradores en la Empresa Entel Cajamarca, 2018.</p> <p>c) Determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral en su dimensión de eficiencia laboral de los colaboradores en la Empresa en Entel Cajamarca, 2018.</p>	<p><u>Hipótesis específicas</u></p> <p>a) Si, existe relación entre el clima Organizacional y el desempeño laboral en su dimensión de productividad laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018.</p> <p>b) Si, existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en su dimensión de eficacia laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018.</p> <p>c) Si, existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en su dimensión de eficiencia laboral de los colaboradores de la Empresa Entel Cajamarca, 2018.</p>	<p><u>Indicadores de Clima Organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía.</li> <li>• Conflicto y Cooperación.</li> <li>• Relaciones Sociales.</li> <li>• Remuneración.</li> <li>• Motivación.</li> <li>• Apoyo.</li> </ul>	<p><u>Indicadores de Desempeño laboral</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad laboral.</li> <li>• Eficacia laboral.</li> <li>• Eficiencia laboral.</li> </ul>	<p><u>Población = Muestra</u></p> <p><u>Instrumento de recojo de datos:</u></p> <p>Encuestas estructuradas.</p>

## **ANEXO N° 4: VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS**



**FICHA PARA VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1 Experto María Elena Vera Correa
- 1.2 Especialidad Ingeniero de Sistemas
- 1.3 Cargo actual Docente
- 1.4 Grado Académico Magister en Administración de Empresas
- 1.5 Institución Universidad Privada del Norte
- 1.6 Tipo de Instrumento Encuesta / Cuestionario
- 1.7 Lugar y Fecha Cajamarca, 14 de Julio 2018

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS	5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	/					
2	Formulación con lenguaje apropiado		/				
3	Adecuados para los sujetos del estudio	/					
4	Facilita la prueba de hipótesis	/					
5	Suficiente para medir la variable	/					
6	Facilita la interpretación del instrumento	/					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	/					
8	Expresado con hechos perceptibles	/					
9	Tiene secuencia lógica	/					
10	Basado en aspectos teóricos		/				
<b>TOTAL</b>							

Coefficiente de valoración porcentual: C = ..... 921 .....

**III. NOMBRE DE LA TESIS**

Relación de clima organizacional con el desempeño laboral en Entel, Cajamarca 2018.

**IV. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

.....  
.....

María Elena Vera Correa  
Firma del experto



**FICHA PARA VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

1.1 Experto ..... Verónica Quiroz Miranda  
 1.2 Especialidad ..... Lic. Administración  
 1.3 Cargo actual ..... Douk tiempo completo  
 1.4 Grado Académico ..... Maestro  
 1.5 Institución ..... UNC  
 1.6 Tipo de Instrumento ..... Encuesta - cuestionario  
 1.7 Lugar y Fecha ..... Cajamarca 10 de Julio 2018

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS	5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	/					
2	Formulación con lenguaje apropiado		/				
3	Adecuados para los sujetos del estudio	/					
4	Facilita la prueba de hipótesis	/					
5	Suficiente para medir la variable	/					
6	Facilita la interpretación del instrumento		/				
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	/					
8	Expresado con hechos perceptibles	/					
9	Tiene secuencia lógica	/					
10	Basado en aspectos teóricos	/					
TOTAL		10					

Coefficiente de valoración porcentual: C = .....

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Revisar cuestionario de preguntas; revisar la matriz de consistencia colocando la fuente en la definición de variables (autor, año).

Firma del experto



**FICHA PARA VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1 Experto FERNANDO SANCHEZ VIGO
- 1.2 Especialidad CONTADOR PUBLICO COLEGIADO
- 1.3 Cargo actual DOCENTE
- 1.4 Grado Académico CONTADOR COLEGIADO
- 1.5 Institución UNC
- 1.6 Tipo de Instrumento ENCUESTA - CUESTIONARIO
- 1.7 Lugar y Fecha C - 10 - 07 - 2018

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

Nº	TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS	5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	✓					
2	Formulación con lenguaje apropiado		✓				
3	Adecuados para los sujetos del estudio	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis	✓					
5	Suficiente para medir la variable	✓					
6	Facilita la interpretación del instrumento	✓					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	✓					
8	Expresado con hechos perceptibles	✓					
9	Tiene secuencia lógica	✓					
10	Basado en aspectos teóricos			✓			
TOTAL		97					

Coefficiente de valoración porcentual: C = .....

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

.....

.....

.....

.....

  
.....  
Firma del experto