

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS**

TESIS

**El clima organizacional y su influencia en la
competitividad de los trabajadores de una empresa
comercializadora de productos de belleza en Lima
Metropolitana, 2018**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:
BURGOS SUÁREZ, ANEL**

**ASESOR:
MG. CASTILLO PEBES, ROBERTO JAVIER**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO
INSTITUCIONAL**

LIMA, PERÚ

NOVIEMBRE, 2019

Dedicatoria

Dedico la presente investigación a Dios y a mis padres, quienes están ahí siempre brindándome todo su apoyo, y a todas aquellas personas que siempre me motivaron y confiaron desde un inicio hasta la culminación de mi carrera profesional.

Agradecimientos

Agradezco a todos los directivos y docentes, que con su conocimiento y apoyo contribuyeron con mi formación académica como profesional competente para el desarrollo de mi país.

Resumen

La investigación que lleva por título *El clima organizacional y su influencia en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018*; tuvo como objetivo principal determinar cómo el clima organizacional influye en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana durante el 2018. El nombre de la organización objeto de estudio se ha mantenido en reserva, con el propósito de resguardar su intimidad. Con respecto al método utilizado, la investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, fue de alcance correlacional y empleó el diseño no experimental transeccional correlacional-causal. Se aplicó un cuestionario estructurado a 26 colaboradores del Área de Proyectos de una empresa comercializadora de productos de belleza, el mismo que fue elaborado bajo la forma de la escala de Likert. La contrastación de las hipótesis se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, obteniéndose un coeficiente de 0.957 (calificado como muy fuerte). Por medio de la aplicación del instrumento de recolección de datos, fue posible recabar información importante relacionada al clima organizacional y competitividad, por parte de los trabajadores de la empresa comercializadora de productos de belleza. Se concluyó que el ambiente organizacional influye directamente en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana durante el 2018.

Palabras clave: Clima organizacional, competitividad de los trabajadores, estructura organizacional, estándares de desempeño

Abstract

The research entitled *Organizational climate and its influence on the workers' competitiveness of a cosmetic trading company in Lima Metropolitan Area, 2018* had as its main objective to determine how the organizational climate influences the workers' competitiveness in a cosmetic trading company in Lima Metropolitan Area during 2018. The name of the organization under study has been kept confidential in order to protect its privacy. With respect to the method used, the research was conducted under the quantitative approach, was correlational in scope and employed the non-experimental transectional correlational-causal design. A structured questionnaire was applied to 26 collaborators of the Projects Area of a cosmetic trading company, which was elaborated under the form of the Likert scale. The hypotheses were contrasted using the Spearman correlation coefficient, obtaining a coefficient of 0.957 (qualified as very strong). Through the application of the data collection instrument, it was possible to collect important information related to the organizational environment and the employees' competitiveness of the cosmetic trading company. It was concluded that the organizational climate directly influences the workers' competitiveness of a cosmetic trading company in Lima Metropolitan Area during 2018.

Keywords: Organizational climate, workers' competitiveness, organizational structure, performance standards

Tabla de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Tabla de Contenidos.....	vi
Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	xii
Introducción	xiv
Capítulo I: Problema de la investigación	16
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	16
1.2. Planteamiento del problema.....	16
1.2.1.Problema general.....	17
1.2.2.Problemas específicos	17
1.3. Objetivos de la Investigación.....	17
1.3.1.Objetivo general	17
1.3.2.Objetivos específicos	17
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación	18
1.5. Limitaciones.....	19

Capítulo II: Marco Teórico	20
2.1. Antecedentes	20
2.1.1. Internacionales	20
2.1.2. Nacionales	24
2.2. Bases teóricas	27
2.2.1. Clima organizacional	27
2.2.2. Competitividad de los trabajadores	32
2.3. Definición de términos básicos	38
Capítulo III: Metodología de la Investigación	40
3.1. Enfoque de la Investigación	40
3.2. Variables	40
3.2.1. Operacionalización de variables	41
3.3. Hipótesis.....	42
3.3.1. Hipótesis general.....	42
3.3.2. Hipótesis específicas	42
3.4. Tipo de Investigación.....	42
3.5. Diseño de Investigación	42
3.6. Población y muestra	43
3.6.1. Población.....	43
3.6.2. Muestra.....	43
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	44
Capítulo IV: Resultados	47

4.1. Análisis de los Resultados.....	47
4.1.1. Resultados relacionados con la variable clima organizacional	47
4.1.2.Resultados relacionados con la variable competitividad de los trabajadores	59
4.1.3. Prueba de hipótesis.....	73
4.2. Discusión.....	79
Conclusiones	81
Recomendaciones.....	82
Referencias	83
Apéndices	93
Apéndice N° 01: Matriz de consistencia.....	93
Apéndice N° 02: Instrumento de recolección de datos.....	96
Apéndice N° 03: Ficha de Validación de Experto N° 1	99
Apéndice N° 04: Ficha de Validación de Experto N° 2.....	101
Apéndice N° 05: Ficha de Validación de Experto N° 3.....	103

Lista de Tablas

Tabla 1. Competencias laborales claves.....	18
Tabla 2. Detalle de la variable independiente	25
Tabla 3. Detalle de la variable dependiente	26
Tabla 4. Operacionalización de variables	27
Tabla 5. Ficha técnica del instrumento de recolección de datos aplicado	31
Tabla 6. Análisis de la confiabilidad.....	32
Tabla 7. Ítem 01: ¿La organización maneja una jerarquía de acuerdo al puesto que ocupa cada trabajador?	33
Tabla 8. Ítem 02: ¿ La empresa muestra una estructura que facilita la relación y comunicación entre todos los empleados?.....	34
Tabla 9. Ítem 03: ¿Cree Ud. que la organización muestra una adecuada planificación en sus actividades?.....	35
Tabla 10. Ítem 04: ¿La organización me da libertad para poder hacer mis labores sin someterme a una supervisión exagerada?	36
Tabla 11. Ítem 05: ¿Cada trabajador se hace responsable, por su labor realizado diariamente?	37
Tabla 12. Ítem 06: ¿En la empresa salgo adelante cuando tomo la iniciativa y hago las cosas por mí mismo?.....	38
Tabla 13. Ítem 07: ¿Considera Ud. que debe evaluarse el desempeño de todos los colaboradores?	39

Tabla 14. Ítem 08: ¿En la organización se trabaja bajo el cumplimiento de objetivos claros	40
Tabla 15. Ítem 09: ¿Considera Ud. que los incentivos&recompensasque recibe en la empresa son justos?.....	41
Tabla 16. Ítem 10: ¿Piensa Ud. que los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo?	42
Tabla 17. Ítem 11: ¿En la empresahay un buen sistema que fomenta el buen desempeño de los trabajadores?.....	43
Tabla 18. Ítem 12: ¿Considera Ud. que la organización realiza mejoras y/o cambios en los momentos oportunos?.....	44
Tabla 19. Ítem 13: ¿Siento que soy parte de un equipo que trabaja muy bien?.....	45
Tabla 20. Ítem 14: ¿En la organización todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo más no por sus propios intereses?	46
Tabla 21. Ítem 15: ¿En la organización se apoyan entre compañeros y jefes cuando tienen alguna labor complicada?.....	47
Tabla 22. Ítem 16: ¿La empresa se describe con un ambiente de trabajo deleitoso y sin angustias?	48
Tabla 23. Ítem 17: ¿Los vinculos entre líderes y empleados, suelen ser amistosas?.....	49
Tabla 24. Ítem 18: ¿Es fácil establecer la comunicación entre jefes y subordinados y dar a conocer su punto de vista sin ninguna presión?	50
Tabla 25. Ítem 19: ¿En la organización los puestos se definen acorde al nivel de formación profesional que tienen los trabajadores?.....	51

Tabla 26. Ítem 20: ¿En la organización se consideran las capacidades y habilidades para delegar los cargos que corresponden?	52
Tabla 27. Ítem 21: ¿En la organización hay confianza entre compañeros de trabajo? ..	53
Tabla 28. Ítem 22: ¿Los jefes siempre se mantienen neutrales y racionales frente a cualquier conflicto entre trabajadores?	54
Tabla 29. Ítem 23: ¿Cuándo cometo un error las sanciones son justas?	55
Tabla 30. Ítem 24: ¿La organización fomenta la proactividad en sus colaboradores?	56
Tabla 31. Ítem 25: ¿Los trabajadores asisten a las reuniones y/o eventos que organiza la empresa?.....	57
Tabla 32. Ítem 26: ¿La organización se preocupa por hacer sentir valiosos a sus colaboradores?	58
Tabla 33. Interpretación de los coeficientes de correlación.....	60
Tabla 34. Correlación de Spearman para la hipótesis general	61
Tabla 35. Correlación de Spearman para la hipótesis específica 1	63
Tabla 36. Correlación de Spearman para la hipótesis específica 2	65

Lista de Figuras

Figura 1. ¿ La organización emplea una jerarquía que va de acuerdo al puesto de cada colaborador?.....	34
Figura 2. ¿La empresa muestra una estructura organizada, que facilita la comunicación y relación entre todos los trabajadores?	35
Figura 3. ¿Cree Ud. que la organización muestra una adecuada planificación en sus actividades?.....	36
Figura 4. ¿La organización me da libertad para poder hacer mis labores sin someterme a una supervisión exagerada?	37
Figura 5. ¿Cada colaborador vigila por sí solo sus quehaceres diarios y se responsabiliza, por el trabajo realizado constantemente?.....	38
Figura 6. ¿En la empresa salgo adelante cuando tomo la iniciativa ?.....	39
Figura 7. ¿Considera Ud. que debe evaluarse el desempeño de todos los colaboradores?40	
Figura 8. ¿En la organización se trabaja bajo el cumplimiento de objetivos claros?	41
Figura 9. ¿Considera Ud. que los incentivos que recibe en la organización son justos? .	42
Figura 10. ¿Piensa Ud. que los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo?.....	43
Figura 11. ¿En la empresa existe una buena promoción que fomenta el buen desempeño de los trabajadores?.....	44
Figura 12. ¿Considera Ud. que la organización realiza mejoras y/o cambios en los momentos oportunos?	45
Figura 13. ¿Siento que soy parte de un equipo que trabaja muy bien?.....	46

Figura 14. ¿En la organización todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo más no por sus propios intereses?	47
Figura 15. ¿En la organización se apoyan entre compañeros y jefes cuando tienen alguna labor complicada?	48
Figura 16. ¿La empresa se define con un clima de trabajo agradable y sin presiones? ...	49
Figura 17. ¿La relación entre superiores y trabajadores, suelen ser cordiales?	50
Figura 18. ¿Es fácil establecer la comunicación entre jefes y subordinados y dar a conocer su punto de vista sin ninguna presión?	51
Figura 19. ¿En la organización los puestos se definen acorde al nivel de formación profesional que tienen los trabajadores?	52
Figura 20. ¿En la organización se consideran las capacidades y habilidades para delegar los cargos que corresponden?	53
Figura 21. ¿En la organización hay confianza entre compañeros de trabajo?	54
Figura 22. ¿Los jefes siempre se mantienen neutrales y racionales frente a cualquier conflicto entre trabajadores?	55
Figura 23. ¿Cuándo cometo errores me sancionan de manera justa?	56
Figura 24. ¿La organización fomenta la proactividad en sus colaboradores?.....	57
Figura 25. ¿Los trabajadores asisten a las reuniones y/o eventos que organiza la empresa?.....	58
Figura 26. ¿La organización se preocupa por hacer sentir valiosos a sus colaboradores?	59

Introducción

La investigación se realizó en una empresa comercializadora de productos de belleza ubicada en Lima Metropolitana durante el año 2018, la organización donde se realizó la investigación es reconocida a nivel internacional; no obstante, se ha omitido su nombre para proteger su intimidad. A pesar del crecimiento que ha tenido en los últimos años, se han detectado problemas relacionados con la gestión del talento humano, siendo el clima organizacional y la competitividad de los trabajadores, el tema central de investigación.

El clima organizacional, para el presente estudio, se ha relacionado básicamente con la estructura organizacional y responsabilidad y recompensas. Respecto a la primera, se ha enfatizado en la jerarquía organizacional, organización de recursos y planificación de responsabilidades; mientras que, para la segunda, se han considerado la supervisión, recompensas e incentivos, y la promoción y ascensos.

Considerando al clima organizacional como la variable independiente (X) y a la competitividad de los trabajadores como la variable dependiente (Y), se considera importante plantear el problema de la investigación, para lo cual se ha tenido como finalidad establecer de cómo influye la variable X en la variante Y. Además, para una mejor comprensión, cada variable ha sido desglosada en dos dimensiones (y cada una de ellas ha sido subdividida en tres indicadores).

En cuanto al desarrollo de la investigación capítulo I, aborda el problema de la investigación, considerándose el problema general y específicos, como también el planeamiento del objetivo general y específicos, la justificación del estudio, la importancia del estudio y las limitaciones, debido a que la finalidad es mejorar y resolver el problema general y específicos que han guiado el desarrollo de este trabajo de investigación.

En capítulo II, en el marco teórico y los alcances de los antecedentes internacionales y antecedentes nacionales, para dicho fin se han considerado investigaciones previas (entre tesis y papers) enmarcados dentro de los últimos 5 años. Del mismo modo, para las bases teóricas, se ha recurrido a información actualizada y relevante sobre el objeto de estudio; se han empleado definiciones y conceptos vinculados a las variantes, independiente como dependiente; y terminando con definición de términos básicos, mismas que pretenden que la investigación pueda ser fácilmente comprendida por profesionales de otras especialidades.

En el capítulo III, se detalla los métodos del estudio, considerando el enfoque de la investigación, las variables y la operación de variantes, hipótesis tanto universal como específica, el modelo de investigación, el diseño del estudio, la población y muestra, y la recolección de datos. Además, dentro de este capítulo se ha considerado la confiabilidad (por medio del coeficiente alfa de Cronbach) y validez del instrumento, de recopilación de datos (expertos); también se sustenta la aplicación de Spearman como argumento estadístico de la investigación.

En el capítulo IV, se presentan los resultados de la investigación, utilizando la estadística descriptiva (tablas de frecuencias y gráficos de barras) y a la estadística inferencial (correlación de Spearman); para ello se ha recurrido al software IBM SPSS Statistics versión 25.

Finalmente se presentaron las conclusiones y recomendaciones pertinentes, considerando que las conclusiones requirieron del cumplimiento de los objetivos; y las recomendaciones pretendieron ser de utilidad no solo para la empresa, sino también para otros negocios similares y demás profesionales.

Capítulo I: Problema de la investigación

1.1.Descripción de la Realidad Problemática

El interés creciente de organizaciones por la búsqueda de la mejora continua radica básicamente porque permite el crecimiento y solidez de ellas. Por dicha razón, dentro del capital humano con que cuenta toda organización, se presta especial atención al clima organizacional, ya que muchos autores consideran que, si la Alta Dirección es rígida y ejerce demasiada presión sobre el personal, ello incidirá negativamente en la planificación organizacional.

La empresa objeto de estudio se dedica al rubro de la comercialización de productos de belleza. A pesar de ser reconocida a nivel internacional, existen problemas que afectan al talento humano, tales como: la carencia de oportunidades de ascenso, escasa rotación de personal directivo, desmotivación de los trabajadores y el sentimiento de abandono hacia la fuerza de ventas. Dicha problemática ha sido el principal motivo para la realización del presente trabajo de investigación.

Los continuos cambios a nivel mundial, ha ocasionado cambios radicales no solo en la gestión empresarial, sino también en la mentalidad de los trabajadores. El talento humano es el activo más valioso de toda empresa, y por ende debe recibir todo el apoyo necesario para su crecimiento profesional y personal; no obstante, las pocas oportunidades de ascenso, la baja rotación del personal directivo y la desmotivación son factores que a mediano o largo plazo podrían repercutir negativamente en el cumplimiento de objetivos. Dicha situación ocasionaría graves daños a la organización, por ejemplo: pérdida de credibilidad ante inversionistas, mala reputación en el mercado, recortes laborales, reducción de ingresos anuales, entre otros. Frente a dicha problemática, la presente investigación pretende constituirse en un marco de referencia para que las organizaciones puedan adoptar decisiones que contribuyan al fortalecimiento del ambiente organizacional y competitividad de los

trabajadores frente a los clientes; con el propósito de que la organización pueda ser sostenible en el tiempo.

Planteamiento del problema.

1.1.1. Problema general

¿De qué manera el clima organizacional influye en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018?

1.1.2. Problemas específicos

¿De qué modo la estructura organizacional influye en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018?

¿En qué medida la responsabilidad y recompensas influye en la competitividad de los trabajadores de una compañía que comercializa productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo general

Determinar de qué manera el clima organizacional influye en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

Objetivos específicos

Establecer de qué modo la estructura organizacional influye en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

Determinar en qué medida la responsabilidad y recompensas influyen en la competitividad de los trabajadores de una compañía comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

1.3. Justificación e Importancia de la Investigación

De manera teórica, la investigación pretende constituirse en un aporte a la literatura científica sobre la Administración de RR. HH, considerando un tipo de organización (compañía de belleza) y localización geográfica poco explorada. Además, el trabajo final (tesis) podrá ser utilizada como un material de consulta para futuras investigaciones que deseen abordar una problemática parecida.

De manera práctica, la investigación será importante para los siguientes agentes:

- *La empresa objeto de estudio:* La investigación permitirá que los directivos y trabajadores conozcan la situación actual del capital humano y a través de qué medios puede abordarse.
- *Empresas dentro del mismo rubro o similares:* Para aquellas organizaciones dentro del mismo rubro o similares y que estén padeciendo algún problema similar al que ha guiado el desarrollo de este trabajo de investigación.
- *Estudiantes de pre y posgrado:* La tesis se constituirá en un material de consulta para que otros estudiantes (ya sea de pre o posgrado) puedan realizar sus trabajos dentro de la misma línea de investigación. Además, el lenguaje utilizado hace factible que la tesis pueda ser asimilada no solo por profesionales de las Ciencias Administrativas, sino también de disciplinas afines.
- *Docentes e investigadores:* Para que todos aquellos docentes e investigadores (con o sin afiliación institucional) tengan un material de consulta que les permita obtener el conocimiento necesario para poder desarrollar, asesorar y dirigir otros proyectos de investigación en la misma línea.

De manera metodológica, para la ejecución de la investigación se ha elaborado un mecanismo de recolección de información (formulario estructurado), mismo que ha cumplido las propiedades de confiabilidad y validez. El cumplimiento de ellas hace posible que la investigación pueda ser replicada por otros investigadores interesados en el objeto de estudio.

1.4.Limitaciones

Las que se mostraron en el estudio fueron las siguientes:

- No existían documentos sobre evaluaciones de desempeño, por dicha razón, se desconocía el nivel de competitividad de los trabajadores.
- No ha habido aumentos salariales en los últimos años, generando insatisfacción laboral que en consecuencia afectaba al clima organizacional.
- Prohibición para la realización de entrevistas a los directivos y personal de la empresa, puesto que para ello se debían presentar solicitudes, pedir audiencias, autorizaciones, permisos; es decir, trabas burocráticas que impidieron poder obtener mayor información por parte de la organización para esta investigación. Además de ello, no se pudo obtener la autorización requerida para utilizar el nombre de la empresa; y por dicha razón, se ha mantenido en reserva para proteger su imagen.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

Peña & Carrillo (2015), en su artículo titulado “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral”, publicado en la Revista Internacional Administración & Finanzas, pretendieron establecer la existencia de una relación entre el ambiente organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores y administrativos y operarios en una pequeña organización dedicada a la producción metalmecánica (México). Para un mejor análisis, las autoras dividieron la variable clima organizacional en siete dimensiones, y la variable satisfacción laboral en diez dimensiones. La investigación fue mixta (cuantitativa y cualitativa), de campo y de corte transversal. Los participantes del estudio fueron 20 trabajadores, que se les aplicó dos instrumentos: uno para evaluar clima organizacional estuvo conformado por 35 preguntas, y el segundo para analizar la satisfacción laboral, conformado por 40 ítems; en ambos casos, se construyeron bajo la escala de Likert. Luego de la recolección de datos y posterior análisis estadístico, las autoras pudieron concluir que existía una conexión entre el ámbito organizacional y la satisfacción laboral; además, el nivel de clima organizacional dependía principalmente de que los trabajadores cuenten con los equipos necesarios para la realización de sus labores, y la satisfacción laboral estaba en función de las recompensas económicas. Este antecedente fue importante, ya que analizó el clima organizacional en un entorno delicado como son las empresas familiares y porque permitió conocer que los colaboradores estaban a gusto en la organización debido a que tenían el equipamiento necesario.

Jorge (2016), en su estudio “Factores que impactan en el ambiente organizacional de un centro de servicios compartidos”, presentada para el Instituto

Politécnico Nacional (México), buscó definir de qué manera el ambiente organizacional impacta en el rendimiento, producción y motivación de los trabajadores de un centro de servicios compartido; la existencia de dicho modelo de negocio permite brindar un mejor servicio a los clientes de las agencias de publicidad en México. Según la autora, el estudio fue descriptiva y trabajó bajo un enfoque cualitativo de corte transversal al año 2015. Para la recopilación de la data, se utilizó las siguientes técnicas: observación participante, entrevistas y cuestionario (constituido bajo la escala de Likert). Luego de la organización de datos y análisis estadístico, la autora concluyó que los factores que posibilitaron la generación de un clima organizacional favorable fueron: la pertenencia a un grupo de trabajo, el compromiso, las relaciones y comunicación organizacional; además, otro factor que se mencionó es la credibilidad de los líderes de la organización, dado que ello propició la confianza en el entorno de trabajo. Este antecedente resultó de mucha importancia, dado que consideró el rol que tienen los jefes de la empresa en la creación de un ambiente favorable que contribuya a la mejora de la productividad.

Peralta (2017), su estudio titulada “Ambiente organizacional y justificación laboral”, presentada para la Univ. Mayor de San Andrés (Bolivia), buscó determinar la conexión existente entre el ambiente organizacional y la justificación laboral de los trabajadores de enfermería que laboraba en una clínica localizada en el pueblo de La Paz (Bolivia). Para un mejor análisis, la autora desglosó la variable clima organizacional en 14 dimensiones y la satisfacción laboral en cinco dimensiones. El estudio bajo el enfoque cuantitativo y tipo descriptivo-correlacional. Los participantes del estudio fueron 74 enfermeros (varones y mujeres), a quienes se aplicó un cuestionario con cinco alternativas de respuesta. Luego de la recolección de la data y análisis de la información, la autora concluyó que existía una fuerte correlación entre

el clima de la empresa y satisfacción laboral, se obtuvo una correlación de Spearman de 0.766; además, la autora sostuvo que la efectividad de un clima empresarial agradable había propiciado resultados positivos en el trabajo. El antecedente fue de mucha utilidad, dado que se trataba de una realidad bastante parecida a la peruana, recalcando la relevancia de la creación de un clima organizacional saludable para una óptima gestión empresarial.

Zans (2017), en su tesis “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes (Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa), UNAN – Managua, periodo 2016”. Presentada para la Univ. Nacional Autónoma (Nicaragua), buscó establecer la repercusión del clima organizacional en el desempeño laboral de la plana docente y administrativa de una Facultad localizada en Managua (Nicaragua). Para un mejor análisis, desglosó la variable clima organizacional en seis indicadores (liderazgo, estructura de la organización, niveles, compromiso, cultura organizacional y satisfacción de los trabajadores); del mismo modo subdividió la variable desempeño laboral en cinco indicadores (evaluación del desempeño, productividad, capacitación, motivación y comunicación). Según el autor, su investigación fue realizada bajo el enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), no experimental y de corte transversal. Los participantes del estudio fueron 34 trabajadores administrativos y 25 docentes; se utilizaron cuestionarios estructurados, entrevistas a profundidad y recolección de información a través de instrumentos. Con lo que se obtuvo, el autor pudo concluir que la mejora del clima organizacional influía favorablemente en el desempeño de cada trabajador; asimismo, existía una escasa práctica del liderazgo compartido, lo cual ocasionaba que cada persona tome sus propias decisiones afectando el logro de objetivos organizacionales. La relevancia de este antecedente radicó en la forma como el autor

abordó sus dos variables de estudio, puesto que en cada una de ellas consideró aspectos gerenciales como el liderazgo, estructura y diseño organizacional, etc.

León, Noriega y Murillo (2018), en su artículo titulado “Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente”, publicado en la Revista *Fides Et Ratio*, pretendieron establecer la repercusión del ambiente organizacional en el rendimiento de los docentes de Colegio Demetrio Aguilera Malta (El oro -Ecuador) a nivel laboral. Para el cuerpo metodológico, la investigación fue descriptiva y de campo. Los participantes del estudio fueron 25 docentes de la institución educativa, se les aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas para una mejor tabulación de la información; además, el análisis estadístico se dio por medio de la prueba de regresión múltiple, entre las variables de investigación. El proceso de recolección, análisis de la información, las autoras concluyeron que el ambiente empresarial repercute de manera significativa en el rendimiento (profesores); del mismo modo, indicaron que el clima organizacional depende de los siguientes factores: calificación en la evaluación docente, años de experiencia, tiempo en la institución, estado civil, la familia, condiciones físicas, seguridad organizacional y remuneración. Este antecedente fue importante, dado que resaltó el valor que tiene en un entorno laboral. el rendimiento de los trabajadores (docentes para dicha investigación); además, porque rendimiento y competitividad (variable dependiente de la presente tesis) son dos conceptos íntimamente ligados y con gran repercusión en el desempeño organizacional.

2.1.2. Nacionales

Arcaya (2014), en su estudio denominada “La motivación laboral y su influencia con el clima organizacional desde el sistema participativo de Rensis Likert en la I.E.E. “El Triunfo” - Tumbes. 2014”, para la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (Lambayeque), su objetivo fue fijar la influencia de la motivación laboral, en el ambiente de una institución educativa emblemática localizada en la ciudad de Tumbes. Para el cuerpo metodológico de la investigación, los métodos empleados fueron la observación, averiguación y aplicación de un instrumento; todo ello con la finalidad de proponer un plan de mejora. Los participantes del estudio fueron 80 trabajadores, entre plana docente y administrativa de la institución educativa, a los cuales se les aplicó un cuestionario estructurado, creado bajo la escala de Likert con cinco opciones de contestación. Luego de la recolección de información, organización y análisis de la información, el autor concluyó que sí existe una relación entre motivación laboral y ambiente organizacional, puesto que si una variable mejora; por consiguiente, la otra también; además, sostuvo que toda organización debería ser participativa, procurar y comprometerse con la mejora continua. Este antecedente resultó interesante, puesto que no utilizó ninguna prueba estadística para contrastar sus hipótesis, ya que para ello recurrió a diversas fuentes documentales; además, ha abordado una de las variables que se ha trabajado en la presente tesis.

Prado (2017), en su investigación “Gestión del alcalde y competitividad en los trabajadores del municipio, distrito Majes, Arequipa - 2016”, (Universidad César Vallejo), pretendió fijar la efectividad de una relación entre las variables gestión del alcalde y competitividad de los trabajadores municipales (Majes-Arequipa) durante el 2016. Para un mejor análisis, desglosó la administración del alcalde en tres dimensiones (liderazgo, desempeño y transparencia) y la competitividad de los

trabajadores en otras tres dimensiones (eficiencia, calidad y mejora continua). La investigación trabajó con un diseño no experimental, correlacional, de corte transversal. Los participantes fueron 80 trabajadores municipales de la jurisdicción mencionada previamente, se aplicó un cuestionario, construido bajo la escala de Likert, un coeficiente alfa de Cronbach de 0.707 (para gestión del alcalde) y 0.762 (para competitividad en los trabajadores). Luego de la recolección y análisis de la información, la autora arribó a la conclusión que entre la dirección del alcalde y la competitividad en los colaboradores existía buena correlación (el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.814). Las conclusiones presentadas por la autora permitieron conocer la relevancia que tiene la gestión de un alcalde (o de un alto directivo, haciendo la comparación con una empresa privada) para el logro de altos índices de eficiencia, calidad y mejora continua.

Salas (2017), estudio titulado "Ambiente organizacional y satisfacción laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud públicas", (Univ. César Vallejo), buscó estudiar la importancia entre el ambiente y la satisfacción laboral en los trabajadores (Cen. de Salud San Genaro y el hosp. María Auxiliadora), (Lima), durante el 2017. En dicha investigación, la autora dividió la variable clima organizacional en talento humano, diseño y cultura organizacional, del mismo modo, la satisfacción laboral fue subdividida en trabajo actual, general, interrelación con el líder inmediato, oportunidades, incentivos, interrelación con los compañeros de trabajo. El estudio fue tipo principal, enfoque cuantitativo, correlacional y no experimental transversal. Los participantes del estudio fueron 200 trabajadores de los dos centros de salud especificados previamente, a los cuales se les aplicó un cuestionario tipo Likert con cuatro opciones de respuesta; además, el coeficiente alfa de Cronbach para cada variable fue de 0.894 (clima organizacional) y 0.822 (satisfacción laboral). Con los

resultados y posterior análisis estadístico, la autora pudo finalizar indicando que existía una fuerte asociación entre las variantes y el coeficiente de correlación de Spearman fue 0.877 de la investigación. El antecedente resultó importante debido a la ligera similitud que tiene con esta investigación, dado que realizó un análisis exhaustivo de la variable ambiente organizacional y la repercusión que tenía en los colaboradores de dichos centros de salud.

Carbajal y Challco (2018), en su tesis “Comunicación interpersonal y clima organizacional en la Dirección Regional de Educación Puno – 2018”, para la Universidad Nacional del Altiplano (Puno), pretendieron establecer una coherencia entre la comunicación interpersonal y el ambiente en la Dirección Regional de Educación de Puno. Según las autoras, su investigación trabajó con el método cuantitativo y fue de tipo descriptivo - correlacional. Los que participaron del estudio fueron 120 trabajadores, (de todos los niveles ocupacionales), se les aplicó un cuestionario conformado por 22 ítems y constituido bajo la escala de Likert. Con los resultados obtenidos, las autoras pudieron concluir que entre las variables comunicación interpersonal y clima organizacional existía una asociación alta y significativa; del mismo modo, también pudieron hallar una fuerte correlación con el liderazgo y trabajo en equipo (dimensiones del clima organizacional). Se ha trabajado con este antecedente, dado que ha sido muy interesante conocer de qué manera aspectos intrínsecos como la dicción, postura corporal, fluidez, claridad, entre otros (forman parte de la comunicación interpersonal) han impactado positivamente en el clima organizacional para la población objeto de estudio.

Hernández (2018), en su tesis de licenciatura denominada “El clima organizacional y el comportamiento estratégico en el desempeño del sector hotelero en Arequipa”, expuesta a la Universidad Nacional de San Agustín (Arequipa), pretendió

analizar la coherencia entre ambiente, comportamiento estratégico y desempeño organizacional, (Arequipa). El estudio se trabajó con el método descriptivo y se situó en el nivel explicativo. Los participantes del estudio fueron 100 administradores o gerentes de los hoteles, se les realizó entrevistas y se les aplicó un cuestionario bajo la escala de Likert con cinco opciones de respuesta. Luego del proceso de recolección de datos y análisis de la información, el autor pudo concluir que entre las tres variables de estudio (clima organizacional, comportamiento estratégico y desempeño organizacional) existía una relación directa y significativa, dado que los participantes consideraban necesaria la evaluación de los cambios en el mercado e innovación para poder seguir desarrollándose; además, el autor señaló que el comportamiento estratégico es un factor preponderante para poder lograr la sostenibilidad empresarial. Este antecedente resultó muy importante, puesto que el autor abordó el comportamiento estratégico como un nexo entre el clima y desempeño organizacional y dichas tres variables tienen una gran repercusión no solo para el desarrollo del talento humano, sino también, el desarrollo de objetivos organizacionales.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Clima organizacional

La Psicología Organizacional, como parte de Ciencia Psicológica, aborda el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, procurando que desarrollen sus actividades bajo un ambiente laboral armonioso (Edel, García y Casiano, 2007). Según Lapo (2018), los primeros estudios acerca del clima organizacional fueron realizados en 1926 por Tolman, quien analizó el significado que le daba un colaborador a su entorno laboral. Por dicha razón, de acuerdo al planteamiento de Cardona y Zambrano (2014), el clima organizacional constituye una

línea de investigación que se originó desde hace muchos años, tornándose en un importante tema de análisis debido a su relevancia en la mejora de la eficiencia empresarial.

Ramos (2012) define “una dimensión de la calidad de vida laboral y con gran influencia en la productividad y desarrollo del talento profesional de una empresa. Definición en función de las orientaciones y métodos de medición adoptados por investigadores que se han ocupado del tema” (p.13). Por su parte, Cortés y Leal (2019), califican al clima organizacional como un elemento relevante para que se puedan lograr los objetivos y metas planificadas.

Robbins y Judge (2013), manifiestan que el avance de la globalización ha traído como consecuencia que el clima organizacional se torne variable, es decir, tiene una duración muy corta. Por su parte, McKay y Avery (2015) añaden que el clima organizacional busca que cada trabajador tenga mente abierta hacia la diversidad (género, ideológica, etc.) para poder contrarrestar todo tipo de inequidad que afecte al entorno laboral (Rodríguez, 2018). Además, Zhou, Liu, Chen y Zhao (2018) resaltan la importancia de tener un clima organizacional ético, en el cual los colaboradores no tengan ningún tipo de temor en denunciar actos que atenten contra los objetivos de toda empresa.

2.2.1.1. Estructura organizacional

Es de vital importancia que toda organización trabaje bajo una estructura acorde a las necesidades que tenga en un determinado momento. De acuerdo a lo planteado por Cruz (2016), señala que toda organización presenta dos tipos de estructura: una dura, conformada por el proceso administrativo; y una blanda, representada por la cultura desarrollada al interior de la organización. Además, el autor señala que a través del organigrama se aprecia

la estructura formal de la empresa (organización formal), y deja de lado a la organización informal, la cual permite un mayor grado de integración entre los colaboradores. Por el contrario, Marín (2012), afirma que la estructura organizacional es mucho más que una simple figura, dado que en ella se aprecian a todas aquellas personas involucradas en muchos procesos claves de la empresa.

Hintze (1999) plantea una analogía muy interesante, puesto que afirma que la estructura organizacional es relevante para la Administración, como la cartografía lo es para la Geografía. El autor sustenta dicha relación en la existencia de categorías o unidades que permiten caracterizar al objeto de estudio (las empresas), las mismas que deben ser precisas para que así contribuyan posteriormente al logro de objetivos y resultados organizacionales.

2.2.1.1.1. Jerarquía organizacional

Las responsabilidades dentro de toda organización están definidas por la cantidad de niveles que esta posea, dado que el diseño organizacional establece, por ejemplo, que decisiones relacionadas con la planificación estratégica, liderazgo y control pertenezcan a los mandos superiores (De Jorge-Moreno, 2007). Bastidas (2018) define la jerarquía organizacional como «los niveles que puede tener la estructura organizacional que va desde los dueños de la empresa (accionistas), seguido por el nivel operativo, hasta el nivel de soporte. A mayor número de niveles jerárquicos, la línea de mando será más larga, y las instrucciones que desciendan o asciendan necesitan de mayor tiempo por la línea de mando» (p. 18).

2.2.1.1.2. Organización de recursos

De acuerdo a lo planteado por Münch (2010), la organización de los recursos con que cuenta toda empresa (humanos, financieros, tecnológicos, mercadológicos, etc) son fundamentales para poder optimizar las labores cotidianas; además, tiene una incidencia positiva en la satisfacción de los clientes. Además, una adecuada gestión de los recursos disponibles permitirá lograr elevados niveles de efectividad organizacional, dado que se deben cumplir los objetivos propuestos procurando la mejor utilización de los recursos disponibles (Robbins y Coulter, 2014).

2.2.1.1.3. Planificación de responsabilidades

Según Amaru (2008), no importa si cuenta con dos o dos mil colaboradores, toda organización debe estar organizada. Significa definir las responsabilidades de cada persona o grupo de personas que trabajen para la organización de manera organizada (p.75). Asimismo, dicho autor manifiesta que antes de definir las responsabilidades de cada colaborador, debe hacerse una revisión minuciosa del plan estratégico de la compañía, con el propósito que las labores encargadas estén alineadas con la misión, visión y valores institucionales. Robbins y Coulter (2014) señala que las responsabilidades deben ser acordes a las características de cada colaborador, con el propósito de lograr la especialización del trabajo.

2.2.1.2. Responsabilidad y recompensas

Según López (2015), toda organización debe recompensar a sus colaboradores acorde al nivel que ocupan dentro de la estructura organizacional. Dichas recompensas no deben ser solamente de carácter extrínseco (incentivos monetarios), sino también intrínsecos (aspectos internos que elevan la motivación en los colaboradores). Para Tabatabaee, Koochi, Ghandali y Tajik (2016), la existencia de recompensas posibilita que los colaboradores sientan un mayor grado de identificación con la organización.

2.2.1.2.1. Supervisión

Para Tsui, O'Donoghue, Boddy y Pak (2017), la supervisión es un factor determinante para que toda organización pueda dar un servicio de calidad y eficiencia a sus clientes. No obstante, a pesar que la supervisión es positiva para el desarrollo de la organización, puede llegar a convertirse en un grave problema cuando se torna abusiva y deshumanizante; ocasionando que disminuya la satisfacción de los colaboradores, y por ende, daña un buen clima organizacional (Caesens, Nguyen y Stinglhamber, 2019). Por el contrario, Jeong, G. McLean, L. McLean, Yoo y Bartlett (2017) argumentan que cuando la supervisión no es utilizada como una herramienta de control y castigo, ello impacta favorablemente en la creatividad de los trabajadores.

2.2.1.2.2. Recompensas e incentivos

De acuerdo al planteamiento de Berdud, Cabasés y Nieto (2016), muchas teorías acerca de las recompensas e incentivos solamente abordan el aspecto monetario, dejando de lado el intrínseco o

no monetario, el cual tiene una gran relevancia para elevar la motivación de los colaboradores. Independientemente del tipo, resultan de gran relevancia; por ejemplo, Baumann y Stieglitz (2013) realizaron una investigación a través de la cual pudieron probar la relación directa entre las recompensas y el número de proyectos presentados a una organización.

2.2.1.2.3. Promoción y ascensos

Çiçekli y Kabasakal (2016) indican que la existencia de oportunidades de promoción y ascensos tienen un impacto positivo en los resultados organizacionales, dado que incrementan la motivación de los trabajadores; del mismo modo Kinchen (2019), sostiene que la carencia de oportunidades de promoción y ascenso dentro de la organización origina insatisfacción laboral en los trabajadores, y recalca también el valor que tienen las capacitaciones para que las personas tengan los conocimientos necesarios y estén listos frente a cualquier oportunidad de promoción. Muscalu (2015) señala que en los procesos de reclutamiento, debe primar el interno sobre el externo, dado que contribuye de manera positiva a la satisfacción del personal, debido a las oportunidades que se generan en dichos procesos.

2.2.2. Competitividad de los trabajadores

Hellriegel y Slocum (2009), señalan que la competitividad de cada trabajador está conformada por un conjunto de competencias claves que inciden en la efectividad de las labores que realiza. A continuación, en la Tabla 1 se presenta de manera detallada cada competencia clave:

Tabla 1

Competencias laborales claves

Competencias	Definición
a) Personal	Todos aquellos aspectos vinculados a conocimientos, habilidades y capacidades de cada persona.
b) Para la comunicación	Conjunto de habilidades y conocimientos necesarios para que cada persona pueda mantenerse en constante interacción.
c) Para la diversidad	Características intrínsecas de cada individuo que permite que aprendan a valorar a sus semejantes, indistintamente del género, edad, raza, etc.
d) Ética	Discernir entre lo bueno y malo para la toma de decisiones.
e) Transcultural	Aspectos que permiten que las personas puedan convivir en armonía con sus semejantes.
f) En equipos	Implica la existencia de un líder para la conformación de equipos de alto rendimiento.
g) Para el cambio	Características que posibilitan la adaptación de las personas frente a cualquier situación.

Nota. Elaborado en base a la información que ofrecen Hellriegel y Slocum (2009).

2.2.2.1. Cooperación profesional

Para Krajnc y Valenčič-Zuljan (2014), la cooperación de los trabajadores es un factor que incide favorablemente en la atención a los clientes y demás miembros del entorno de la empresa. Según Prasad (1998), muchas veces la estructura organizacional ha sido la principal causa que ha dificultado que pueda darse la cooperación profesional de manera eficiente, sobretodo cuando existen muchos niveles jerárquicos. Ashraf (2019) afirma que si en una organización existe un elevado nivel de cooperación profesional, entonces, el clima laboral será el más óptimo posible (están en una relación directa).

2.2.2.1.1. Trabajo en equipo

Nilsen y Curphy (2018) sostienen que el trabajo en equipo es practicado desde que los primeros hombres se percataron que trabajando juntos podían ser más eficientes para la caza, y en consecuencia, se considera que el trabajo en equipo ha tenido una gran contribución al progreso de la humanidad. Durante los últimos tiempos, el trabajo en equipo es un tema de mucha preocupación para las empresas, dada su participación para el logro de resultados, procurando que las relaciones entre los miembros permitan una convivencia armoniosa (Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell y Lazzara, 2015). Para Jovcheska y Zununi (2019), un adecuado trabajo en equipo genera cambios favorables, por ejemplo: mejora la motivación de los trabajadores, propicia la creatividad y aumenta la eficiencia productiva.

2.2.2.1.2. Relación profesional grata

Basándose en los estudios de Bamberger (2009) y Daly, Diaye y Walkowiak (2019), se afirma que cuando los trabajadores se apoyan entre todos, dicha situación contribuye a perfeccionar el ambiente organizacional y lograr mayor eficiencia en la producción de bienes o prestación de servicios. Por su parte, V. Kumar y S. Kumar (2015) y Burch (2018), manifiestan que se debe fomentar la cohesión y solidaridad entre los trabajadores, con la finalidad de mejorar el rendimiento de la organización.

2.2.2.1.3. Percepción de equipo

Para Walliser (2017), cuando existe una buena relación entre los distintos equipos de trabajo que se conforman al interior de una organización, esta mejora su rendimiento y competitividad en el mercado. Pype, Mertens, Helewaut y Krystallidou (2018) complementan lo anteriormente expuesto, indicando que los patrones de comportamiento de cada miembro del equipo son fundamentales para determinar el éxito o fracaso del mismo; además, Arias y Burbano (2016) mencionan que es muy importante que cada miembro del equipo sea empático y consciente con respecto a las tareas desarrolladas por sus demás compañeros.

2.2.2.2. Estándares de desempeño

Para Chauhan (2017), una de las tareas más difíciles para todo gerente es guiar a los colaboradores para optimizar su rendimiento y lograr resultados organizacionales. Nazir y Islam (2017) sostienen la relevancia que tiene el establecimiento de parámetros de evaluación del desempeño de los trabajadores, puesto que si ellos realizan sus tareas de manera eficiente, dicha situación se vuelve una ventaja competitiva para la organización. No obstante, el desempeño de los trabajadores no solamente debe procurar el logro de resultados; sino también, en contribuir al progreso de la imagen de la empresa ante la sociedad y por dicha razón, las prácticas de recursos humanos deben ser socialmente responsables (Chanda y Goyal, 2019).

2.2.2.2.1. Nivel de formación profesional

Para Sotés-Elizalde (2009), los conocimientos son muy importantes como parte de la formación profesional; sin embargo, resalta la relevancia de las competencias y su rol en la toma de decisiones. Sobre las competencias, Guanipa (2019) señala que descubrirlas permitirá poder aprovechar al máximo el talento de cada trabajador. Els (2017) sostiene que mientras los trabajadores tengan un mayor nivel de formación profesional, ello incidirá favorablemente en la satisfacción dentro de su entorno de trabajo. Vitelli (2019) destaca el rol que cumplen los gerentes como encargados de incentivar a sus colaboradores para que estos sigan desarrollándose a nivel profesional y logren satisfacer sus necesidades de autorrealización.

2.2.2.2.2. Administración de conflictos

Para Montes, Rodríguez & Serrano (2014), un conflicto es un proceso complejo que se alimenta de emociones (p.238). En muchas investigaciones, el conflicto ha sido abordado como un aspecto negativo o destructivo para toda organización; no obstante, en los últimos años se le ha comenzado a considerar como una oportunidad de mejora en el establecimiento de un clima organizacional óptimo (Almas, 2018). Kilmann y Thomas (1977) plantearon la existencia de cinco estilos para administrar los conflictos en las organizaciones:

- *Evasión*: ignorar por completo la existencia de algún conflicto en la organización.

- *Acomodo*: satisfacer necesidades de los demás en lugar de las propias.
- *Compromiso*: énfasis en las preocupaciones y dudas de las demás personas.
- *Competencia*: el individuo satisface sus propias necesidades sin importarle sus semejantes.
- *Colaboración*: el individuo muestra predisposición para satisfacer sus propias necesidades y también la de sus compañeros.

2.2.2.2.3. Compromiso organizacional

Según Duthler y Dhanesh (2018), el compromiso de los trabajadores con la organización es vital para que se pueda mejorar la eficiencia en la producción, permitiendo obtener resultados óptimos. Para Aldana, Isea, Ramos y Martínez (2019), cuando los colaboradores reciben toda la información necesaria para poder desarrollar sus tareas, ello permite un mayor grado de compromiso y mejora el clima organizacional. Wieneke et al. (2019) argumentan que el nivel de compromiso organizacional depende de la participación, satisfacción y percepción del bienestar de cada trabajador; y todo ello debe estar alineado con la misión y visión de cada organización.

2.3. Definición de términos básicos

Competencias

Grupo de habilidades y capacidades, permiten que un individuo pueda desempeñarse eficientemente en un puesto laboral (Charria, Sarsosa, Uribe, López y Arenas, 2011).

Diseño organizacional

Consiste en la representación gráfica de la estructura de la organización, la cual también es conocida como organigrama (Amaru, 2008).

Equipos de alto rendimiento

Grupos de trabajo cuyo funcionamiento depende de las estrategias utilizadas para mejorar las habilidades de sus miembros, con el propósito de desarrollar las labores de manera efectiva (Rando, 2016).

Especialización del trabajo

Acto que divide las actividades laborales en tareas específicas para distintos cargos de trabajo (Robbins y Coulter, 2014, p. 333).

Necesidades de autorrealización

Forman parte del segundo bloque de necesidades superiores, fijada por Maslow. Difíciles de describir, varían de un individuo a otro, incorpora la satisfacción de la individualidad en todo su ámbito (Elizalde, Martí y Martínez, 2006, p. 6).

Objetivo organizacional

Postura deseada a la cual se puede medir, dar seguimiento y evaluar (Salas, 2017, p. 66).

Organización formal

Organización reconocida por la Alta Dirección de la empresa, cuya existencia se encuentra regulada por la misma (Castillo-Esparcia & López-Villafranca, 2016).

Organización informal

Tipo de organización que es considerada relevante por las Ciencias Administrativas debido a su omnipresencia y carácter clandestino, la misma que contribuye favorablemente al clima organizacional (González, 2003).

Reclutamiento externo

Situación que ocurre cuando hay puestos disponibles y la organización decide cubrirlos con talento externo (Restrepo, Ladino y Orozco, 2008).

Reclutamiento interno

Se presenta cuando determinada vacante de la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, pueden ser ascendidos, transferidos, etc. (Restrepo, Ladino y Orozco, 2008, p. 288).

Resultado organizacional

Materialización del objetivo, se caracteriza por su carácter descriptivo, indica aquello que se puede obtener si se cumplen con los objetivos (Salas, 2017, p. 66).

Ventaja competitiva

Situación que se da cuando una organización produce bienes o presta servicios con características innovadoras y diferenciadoras, poniéndola en una situación ventajosa frente a sus competidores (Salas, 2018).

Capítulo III: Metodología de la Investigación

3.1. Enfoque de la Investigación

De conformidad con los planteamientos de Hernández, Fernández & Baptista (2014), se ha desarrollado bajo el enfoque cuantitativo, debido a que se ha trabajado con datos numéricos y se ha hecho uso de la estadística descriptiva (cuadros y diagramas), inferencial (para la probanza de hipótesis).

3.2. Variables

Variable independiente (X): Clima organizacional

Ambiente o entorno generado por las motivaciones de los empleados dentro de una empresa, con implicancias en el desempeño de esta (véase Tabla 2).

Tabla 2

Detalle: variable independiente

Variable independiente	Dimensiones
X: Clima organizacional	X ₁ : Estructura organizacional X ₂ : Responsabilidad y recompensas

Nota. Elaboración propia

Variable dependiente (Y): Competitividad de los trabajadores

Es el conjunto de ideas, conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores o trabajadores que repercuten en la calidad del servicio que brindan a los clientes (véase Tabla 3).

Tabla3:

Detalle de la variable dependiente

Variable dependiente	Dimensiones
Y: Competitividad de los trabajadores	Y1: Cooperación profesional Y2: Estándares de desempeño

Nota. Elaboración propia

3.2.1. Operacionalización de variables

Tabla 4

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
X: Clima organizacional	Es el ambiente que identifica y reconoce a las personas investigando sus motivaciones y permitiendo el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales.	X1: Estructura organizacional	X.1.1 Jerarquía organizacional	2
			X.1.2 Organización de recursos	2
			X.1.3 Planificación de responsabilidades	2
		X2: Responsabilidad y recompensas	X.2.1 Supervisión	2
			X.2.2 Recompensas e incentivos	2
			X.2.3 Promoción y ascensos	2
Y: Competitividad de los trabajadores	Es el grupo de actitudes positivas que inciden en el reconocimiento de valores y la calidad del desempeño laboral.	Y1: Cooperación profesional	Y.1.1 Trabajo en equipo	2
			Y.1.2 Relación profesional grata	2
			Y.1.3 Percepción de equipo	2
		Y2: Estándares de desempeño	Y.2.1 Nivel de formación profesional	2
			Y.2.2 Administración de conflictos	2
			Y.2.3 Compromiso organizacional	4

Nota. Elaboración propia

3.3. Hipótesis

3.3.1. Hipótesis general

El clima organizacional influye directamente en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

3.3.2. Hipótesis específicas

La estructura organizacional influye directamente en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

La responsabilidad y recompensas influyen de forma directa en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

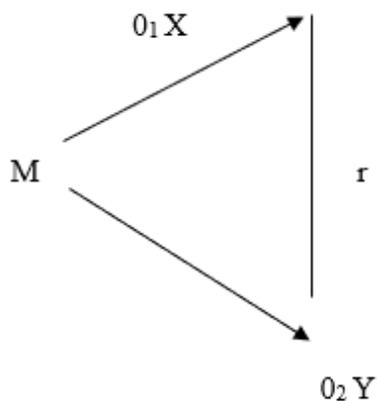
3.4. Tipo de Investigación

Acorde a lo planteado por Hernández et al. (2014), la denominación tipo de investigación es errónea, debiendo ser nombrada como alcance de la investigación. La investigación es de alcance correlacional, dado que se pretendió precisar la existencia de una relación entre las variantes X (ambiente organizacional) e Y (competitividad de los trabajadores).

3.5. Diseño de Investigación

Según Hernández (2014), el modelo del estudio fue no experimental transeccional correlacional-causal, no experimental, porque no se manipularon las variables de estudio, siendo abordadas tal como sucedían en la realidad. Transeccional correlacional-causal, ya que se analizó la relación entre las variables en un momento dado (corte transversal).

La representación gráfica del diseño de la investigación fue la siguiente:



Esquema del diseño correlacional

Dónde:

M	: Muestra del estudio
X	: Variable independiente
Y	: Variable dependiente
O ₁ y O ₂	: Puntajes de variables
r	: Nivel de correlación

3.6. Población y muestra

3.6.1. Población

La población conformada por 26 trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana durante el año 2018.

3.6.2. Muestra

Debido a que se tuvo un tamaño de población pequeño, se optó por trabajar con todos los elementos de ella (población=muestra); adquiriendo la denominación de muestra censal (Hernández et al., 2014). Por consiguiente, los participantes que formaron parte de la investigación fueron los 26 trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana durante el año 2018.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La utilizada fue la encuesta, según Hernández (2014), es la más utilizada y contribuye agilizando el proceso de recolección de información en las Ciencias Sociales.

El instrumento de recolección de información fue un cuestionario estructurado, el mismo que fue elaborado bajo la escala de Likert y tuvo las siguientes alternativas de respuesta y su respectiva valoración:

- (1) Siempre
- (2) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (4) Muy pocas veces
- (5) Nunca

En síntesis, en la siguiente Tabla 5 presenta, ficha técnica del instrumento, recolección de información utilizada:

Tabla 5

Ficha: Recolección de datos aplicado

Ficha: Recolección de datos aplicado

Características	Descripción
a) Tipo de instrumento:	Cuestionario estructurado
b) Cantidad de ítems:	26
c) Escala:	Ordinal
d) Tipo de respuesta:	Cerrada
e) Variables y dimensiones:	<p>X: Clima organizacional</p> <p>X₁: Estructura organizacional</p> <p>X₂: Responsabilidad y recompensas</p> <p>Y: Competitividad de los trabajadores</p> <p>Y₁: Cooperación profesional</p> <p>Y₂: Estándares de desempeño</p>
f) Participantes:	26 colaboradores de la organización
g) Tiempo estimado de aplicación:	20 minutos por participante

Nota. Elaboración propia

El instrumento de recolección de data utilizado fue sometido a análisis de validez y confiabilidad. Para la validez, se recurrió al juicio de expertos, teniendo la participación de tres docentes con mínimo grado de Magíster, para que evalúen y contribuyan con la mejora del instrumento.

La confiabilidad se calculó con el coeficiente alfa de Cronbach, para ello utilizamos el software IBM SPSS Statistics versión 25 luego de la recolección y tabulación de la data. El coeficiente obtenido se puede visualizar en la Tabla 6:

Tabla 6

Análisis: Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.971	26

Nota. Elaboración propia

Por dicha razón, se afirma que dado el coeficiente alfa de Cronbach obtenido (0.971), el cuestionario utilizado en la investigación ha resultado óptimo para cumplir con los fines de la investigación.

El análisis estadístico de la información recolectada se realizó de manera descriptiva e inferencial. La estadística descriptiva se desarrolló por medio de tablas y gráficos. Para la estadística inferencial (prueba de hipótesis) se optó por la correlación de Spearman, debido a que según Hernández et al. (2014), la escala de Likert utiliza datos ordinales y por dicha razón debía emplearse una prueba no paramétrica como la mencionada previamente. En ambos casos, se utilizó el software IBM SPSS Statistics versión 25, debido a la facilidad que brinda para el análisis estadístico.

Capítulo IV: Resultados

4.1. Análisis de los Resultados

4.1.1. Resultados relacionados con la variante clima organizacional

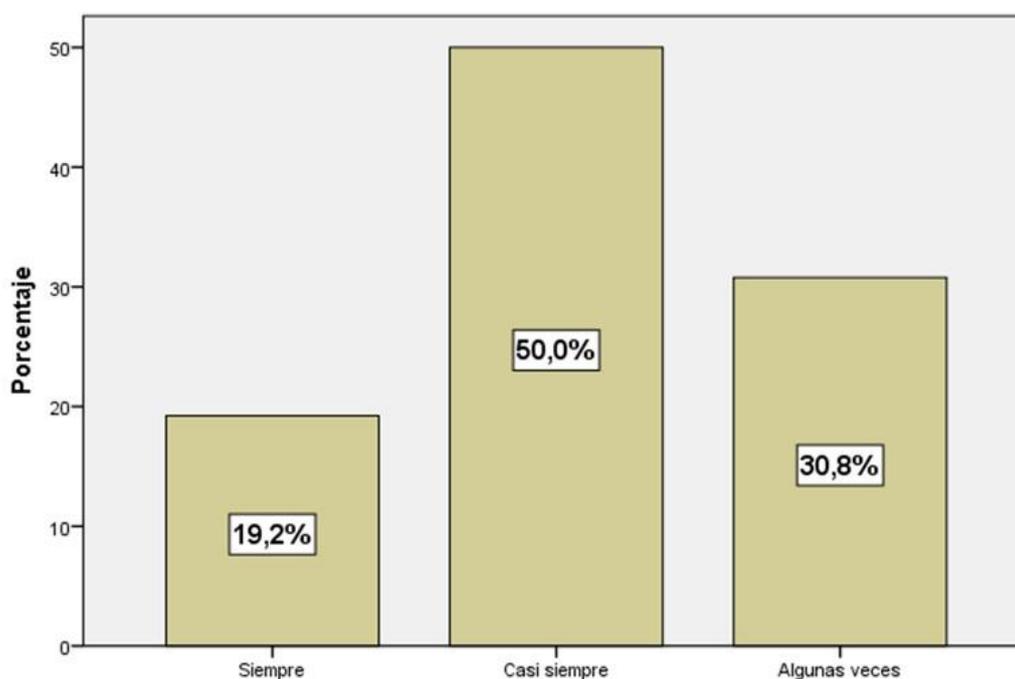
Ítem 01: ¿La organización, mueve una jerarquía de acuerdo con el puesto de cada trabajador?

Tabla 7: Jerarquía de responsabilidades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	5	19,2	19,2	19,2
Casi siempre	13	50,0	50,0	69,2
Algunas veces	8	30,8	30,8	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 7 se puede ver que el 50% de los trabajadores manifestó que casi siempre la organización manejaba una jerarquía de responsabilidades acorde al cargo laboral; a diferencia de un 19.2% que dijo que siempre. La representación gráfica del ítem 01 se puede visualizar en la siguiente Figura 1:



Nota. Elaboración propia

Figura 1. ¿La organización maneja una jerarquía de responsabilidades de acuerdo con el cargo que ocupa cada trabajador?

Ítem 02: ¿La organización, muestra una estructura organizada que facilita la comunicación y relación, entre todos los trabajadores?

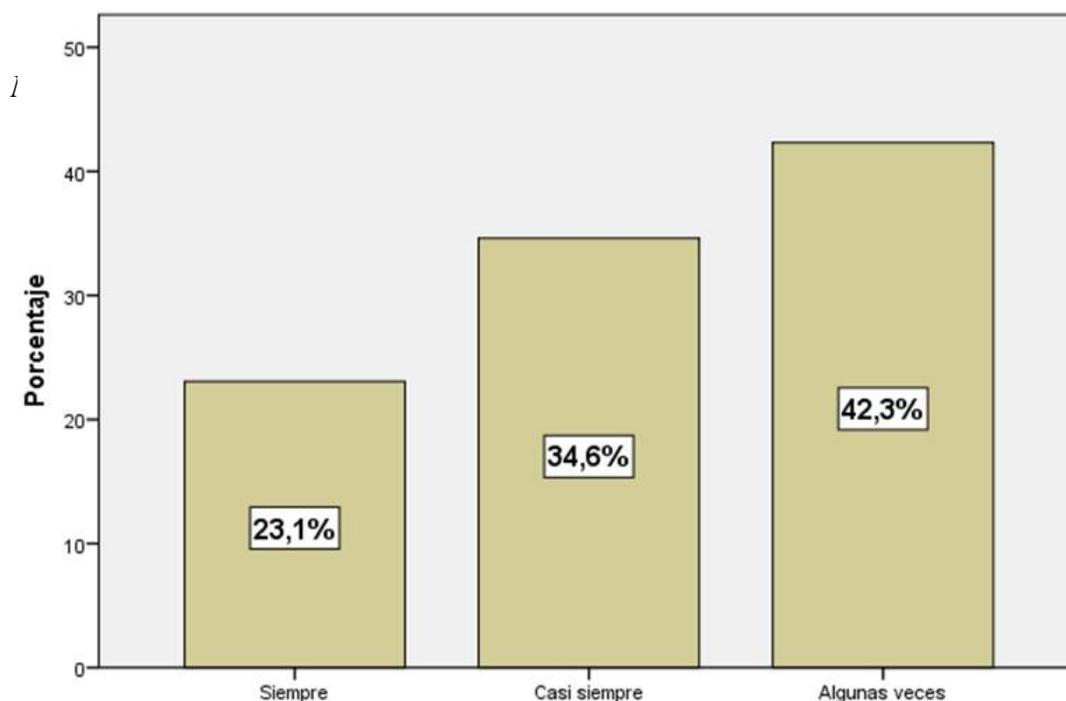
Tabla 8: Estructura Organizada.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	23,1	23,1	23,1
Casi siempre	9	34,6	34,6	57,7
Algunas veces	11	42,3	42,3	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 8 se puede visualizar que el 42.3% manifestó que solo algunas veces la organización mostraba una estructura organizada que beneficiaba

a los trabajadores; en comparación al 23.1% que respondió que siempre. La representación gráfica del ítem 02 se puede apreciar en la siguiente Figura 2:



Nota. Elaboración propia

Figura2. ¿La organización muestra una estructura organizada que facilita la comunicación y relación entre todos los trabajadores?

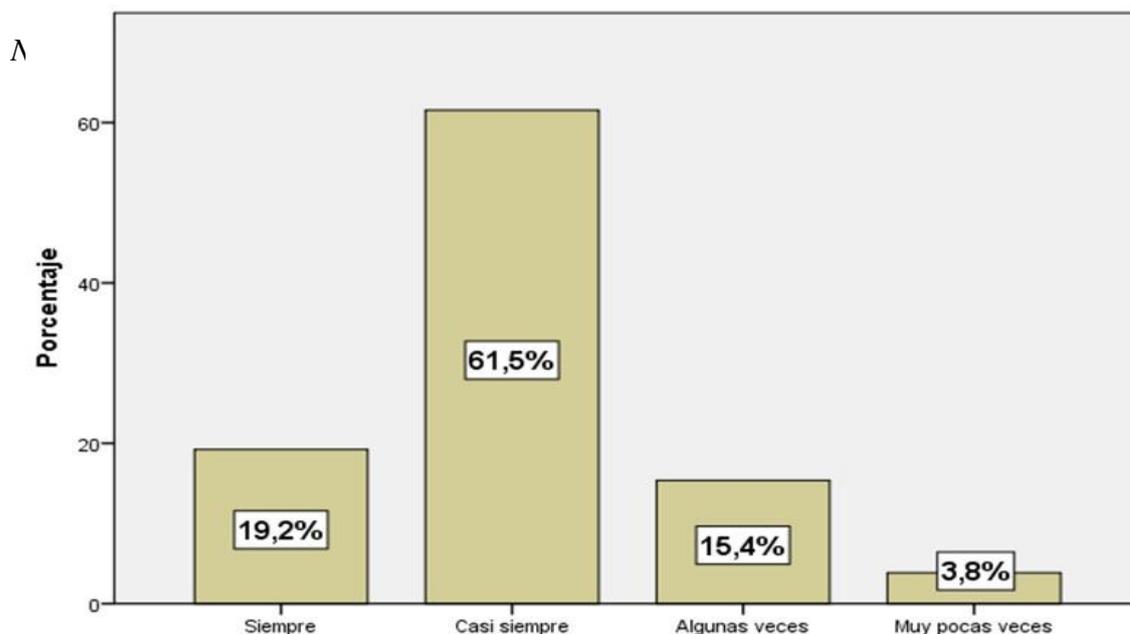
Ítem 03: ¿Cree Ud. que la organización muestra una adecuada planificación en sus actividades?

Tabla 9: Planificación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	5	19,2	19,2	19,2
Casi siempre	16	61,5	61,5	80,8
Algunas veces	4	15,4	15,4	96,2
Muy pocas veces	1	3,8	3,8	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo con lo expuesto en la Tabla 9, el 61.5% de encuestados manifestó que casi siempre la organización realizaba una adecuada planificación; mientras que el 3.8% respondió lo contrario (muy pocas veces). La representación gráfica del ítem 03 se presenta en la siguiente Figura 3:



Nota. Elaboración propia

Figura 3. ¿Cree Ud. que la organización muestra una adecuada planificación en sus actividades?

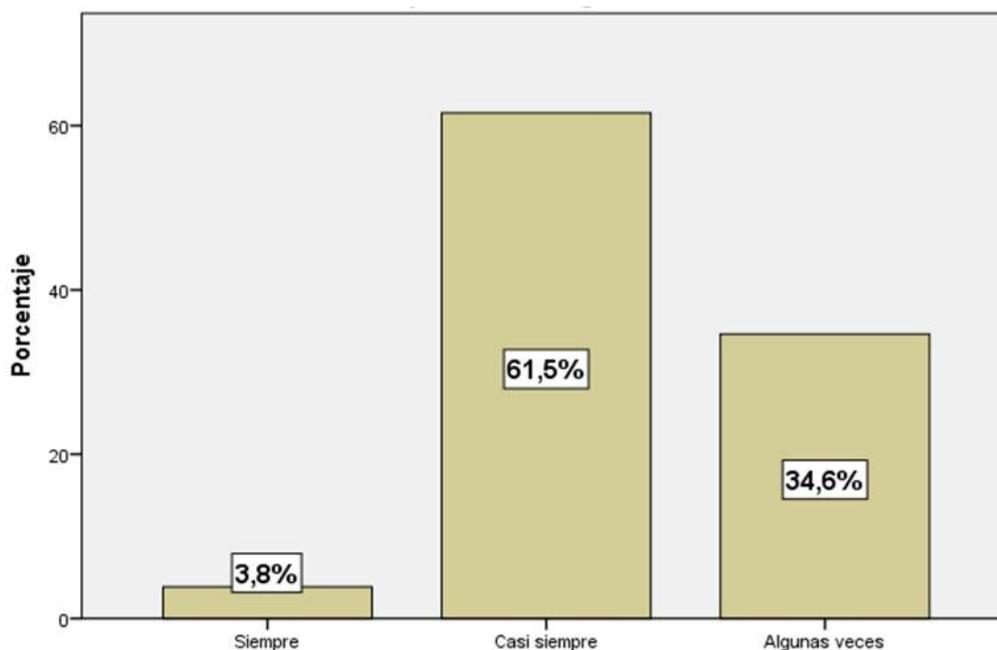
Ítem 04: ¿La organización me da libertad para poder hacer mis labores sin someterme a una supervisión exagerada?

Tabla 10: libertad Laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	3,8	3,8	3,8
Casi siempre	16	61,5	61,5	65,4
Algunas veces	9	34,6	34,6	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: Tal como se expuso en la precedente Tabla 10, el 61.5% de los participantes indicó que casi siempre la organización les daba libertad para realizar sus labores; a comparación del 34.6% y 3.8% que respondieron algunas veces y siempre, respectivamente. Para una mejor comprensión, en la siguiente Figura 4 se aprecia su representación gráfica:



Nota: Elaboración propia

Figura 4. ¿La organización me da libertad para poder hacer mis labores sin someterme a una supervisión exagerada?

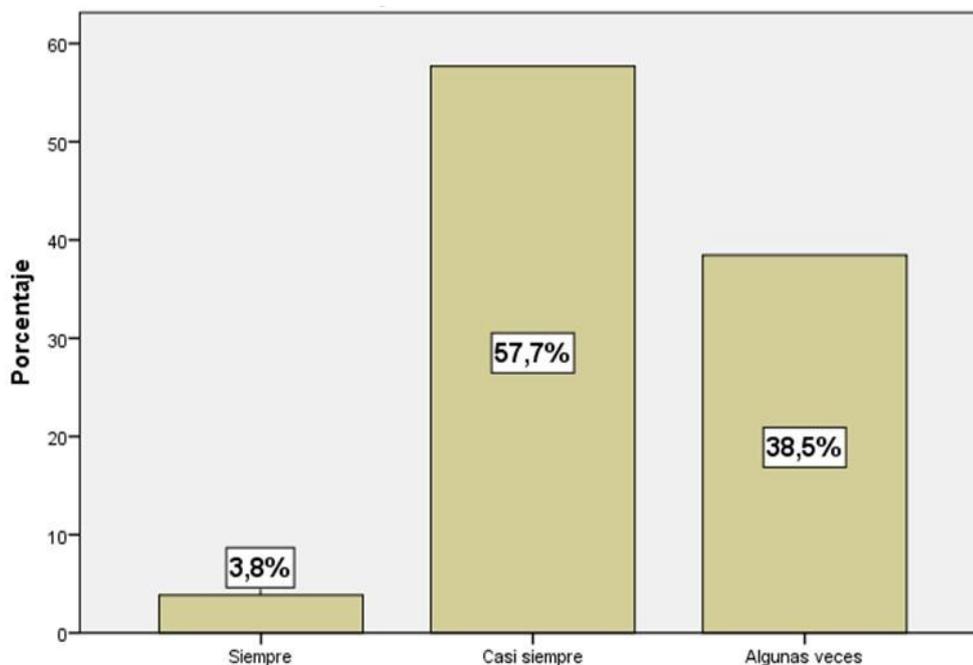
Ítem 05: ¿Cada trabajador vigila por sí solo sus quehaceres diarios y se responsabiliza, por el trabajo realizado diariamente?

Tabla 11: Supervisar Labores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	3,8	3,8	3,8
Casi siempre	15	57,7	57,7	61,5
Algunas veces	10	38,5	38,5	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: Tal como se visualiza en la anterior Tabla 11, el 57.7% de encuestados manifestó que casi siempre cada trabajador supervisaba su propio trabajo; en cambio, el 38.5% solo lo realizaba algunas veces. A continuación, en la Figura 5 se puede observar la representación gráfica del ítem 05:



Nota. Elaboración propia

Figura 5. ¿Cada trabajador valida por sí mismo sus labores y se responsabiliza por el trabajo realizado constantemente?

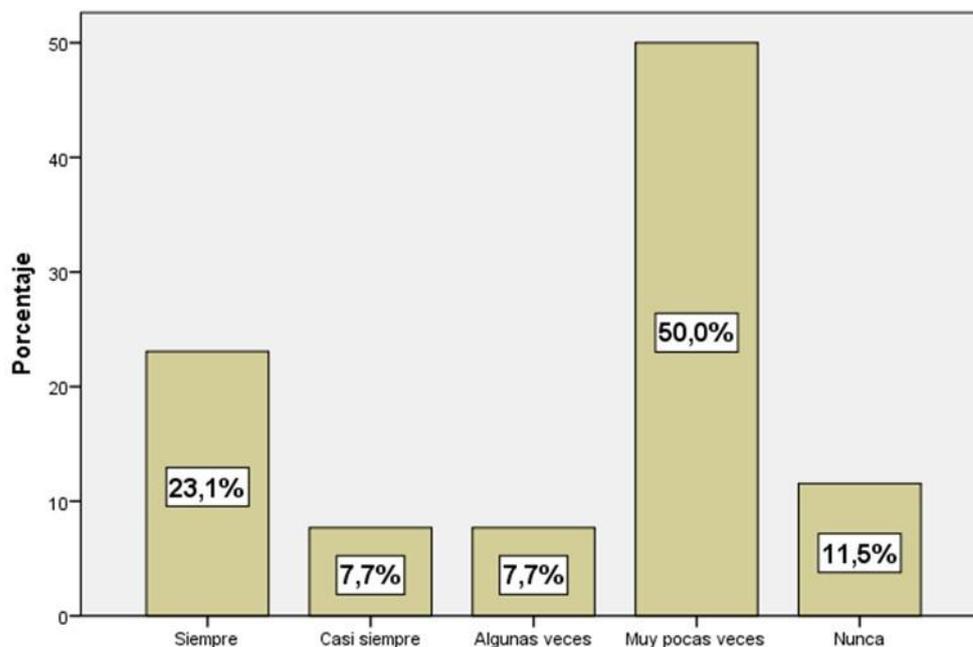
Ítem 06: ¿En la empresa salgo adelante cuando tomo la iniciativa hago las cosas por sí mismo?

Tabla 12: Iniciativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	23,1	23,1	23,1
Casi siempre	2	7,7	7,7	30,8
Algunas veces	2	7,7	7,7	38,5
Muy pocas veces	13	50,0	50,0	88,5
Nunca	3	11,5	11,5	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: Tal como se pudo observar en la anterior Tabla 12, el 50% de encuestados manifestó que muy pocas veces tomaba la iniciativa; además, se evidenció que un 11,5% nunca lo hacía. A continuación, en la Figura 6 se puede observar la representación gráfica del ítem 06:



No

ta. Elaboración propia

Figura 6. ¿En la organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo?

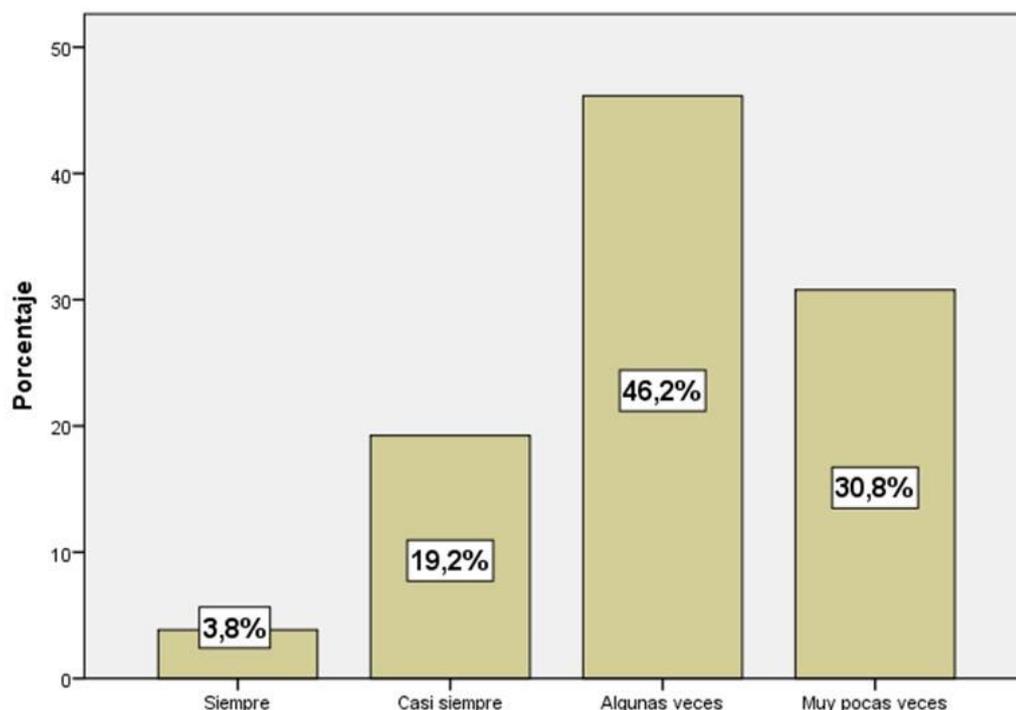
Ítem 07: ¿Considera Ud. que debe evaluarse el desempeño de todos los colaboradores?

Tabla 13: Desempeño.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	3,8	3,8	3,8
Casi siempre	5	19,2	19,2	23,1
Algunas veces	12	46,2	46,2	69,2
Muy pocas veces	8	30,8	30,8	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la precedente Tabla 13 se puede observar que el 46.2% de participantes coincidieron en que solo algunas veces se debería evaluar el desempeño de todos los colaboradores; frente a un 3.8% que consideró que siempre debería realizarse. La representación gráfica del ítem 07 se puede apreciar en la siguiente Figura 7:



Nota. Elaboración propia

Figura 7. ¿Considera Ud. que debe evaluarse el desempeño de todos los colaboradores?

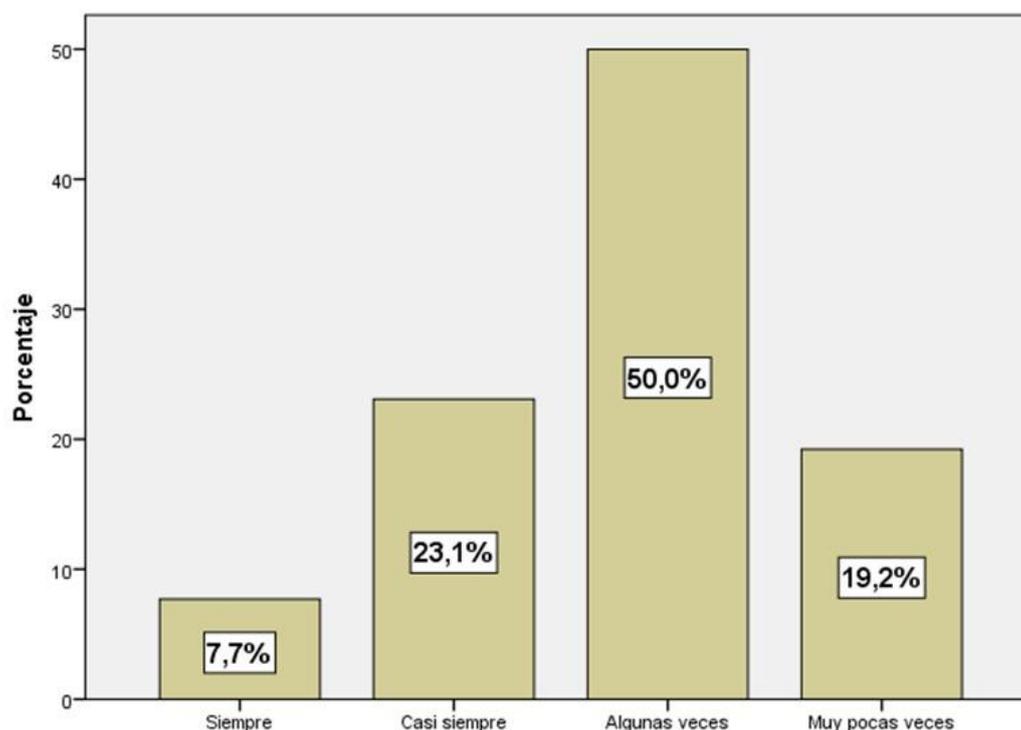
Ítem 08: ¿En la organización se trabaja bajo el cumplimiento de objetivos claros?

Tabla 14: Cumplimiento de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	7,7	7,7	7,7
Casi siempre	6	23,1	23,1	30,8
Algunas veces	13	50,0	50,0	80,8
Muy pocas veces	5	19,2	19,2	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 14 se puede apreciar que el 50% de los colaboradores encuestados indicó que solo algunas veces los objetivos estaban claramente definidos; mientras que el 7.7% dijo que siempre. Para una mejor apreciación, en la siguiente Figura 8 se muestra la representación gráfica del ítem 08:



Nota. Elaboración propia

Figura 8. ¿En la organización se trabaja bajo el cumplimiento de objetivos claros?

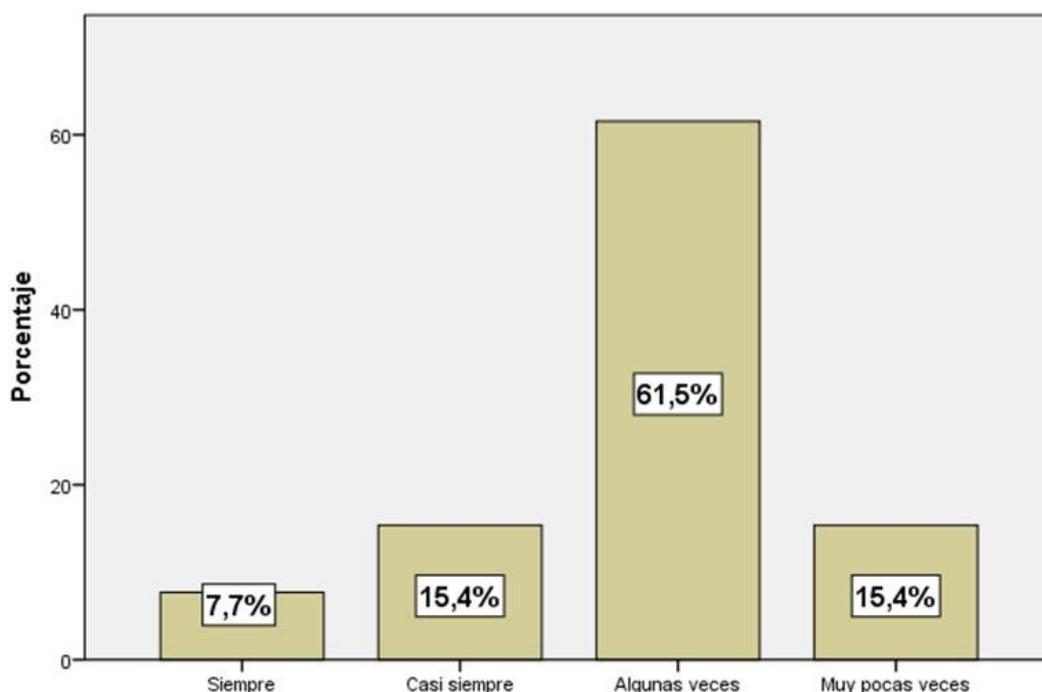
Ítem 09: ¿Considera Ud. que las recompensas e incentivos que recibe en la organización son justos?

Tabla 15: Recompensas e Incentivos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	7,7	7,7	7,7
Casi siempre	4	15,4	15,4	23,1
Algunas veces	16	61,5	61,5	84,6
Muy pocas veces	4	15,4	15,4	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 15 se puede apreciar que el 61.5% de los colaboradores encuestados manifestó que algunas veces las recompensas e incentivos otorgados son justos, en contraposición con el 7.7% de colaboradores que respondió que siempre. En la siguiente Figura 9 se expone la representación gráfica del ítem 09:



Nota. Elaboración propia

Figura 9. ¿Considera Ud. que las recompensas e incentivos que recibe en la organización son justos?

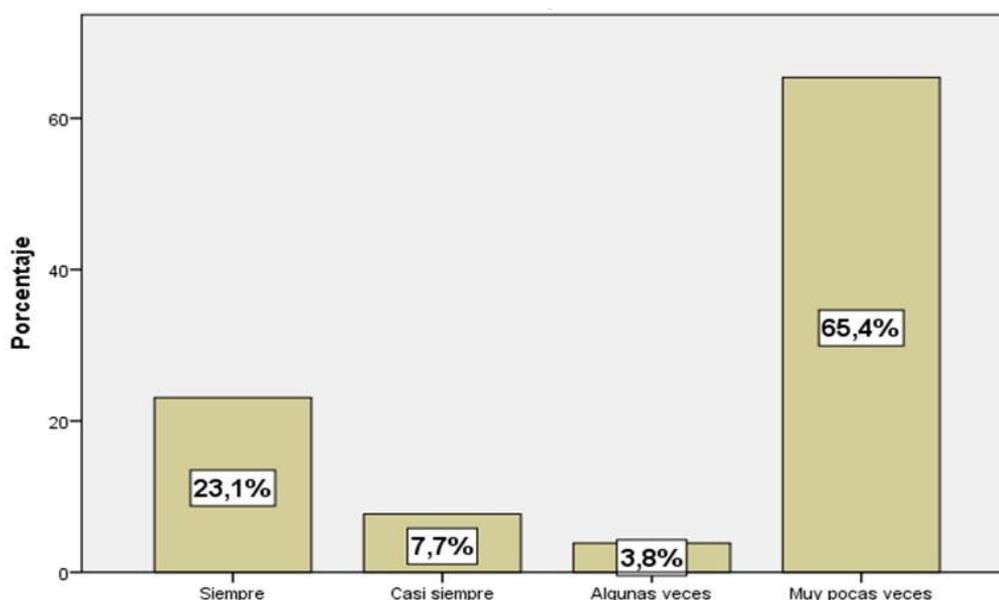
Ítem 10: ¿Piensa Ud. que los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo?

Tabla 16: Recompensas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	23,1	23,1	23,1
Casi siempre	2	7,7	7,7	30,8
Algunas veces	1	3,8	3,8	34,6
Muy pocas veces	17	65,4	65,4	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 16 se puede apreciar que para el 65.4% de los colaboradores encuestados, muy pocas veces reciben alguna recompensa acorde a su desempeño; por otra parte, el 23.1% manifestó lo contrario (siempre). La representación gráfica del ítem 10 se presenta a continuación en la Figura 10:



Nota. Elaboración propia

Figura 10. ¿Piensa Ud. que los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo?

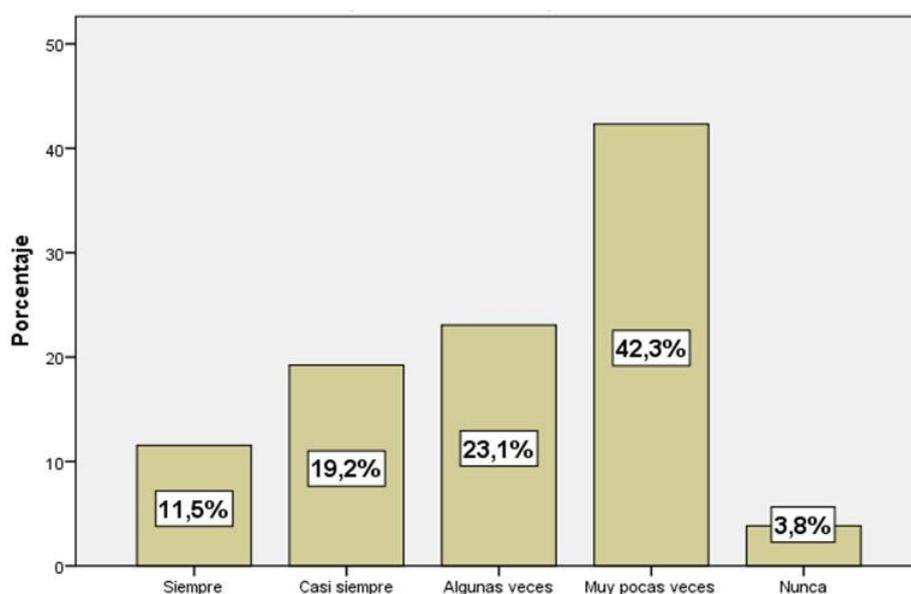
Ítem 11: ¿En la organización existe un buen sistema de promoción que fomenta el buen desempeño de los trabajadores?

Tabla 17: Fomentar el buen desempeño.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	3	11,5	11,5	11,5
Casi siempre	5	19,2	19,2	30,8
Algunas veces	6	23,1	23,1	53,8
Muy pocas veces	11	42,3	42,3	96,2
Nunca	1	3,8	3,8	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 17 se puede apreciar que el 42.3% de los colaboradores encuestados manifestó que muy pocas veces la organización manejaba un buen sistema de promoción; mientras que, el 3.8% fue radical e indicó que nunca sucedía tal situación. La representación gráfica del ítem 11 se presenta a continuación en la Figura 11:



Nota. Elaboración propia

Figura 11. ¿En la organización existe un buen sistema de promoción que fomenta el buen desempeño de los trabajadores?

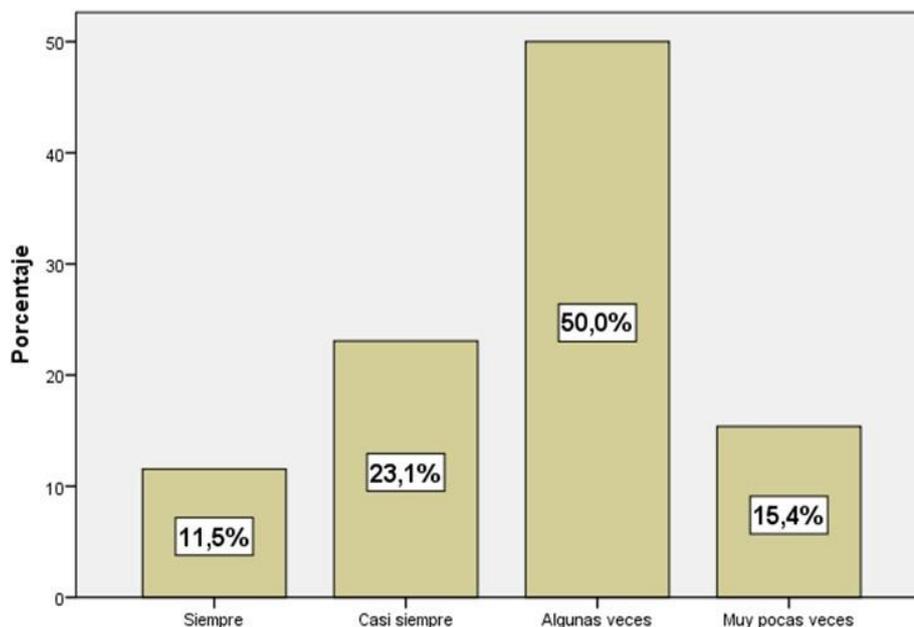
Ítem 12: ¿Considera Ud. que la organización realiza mejoras y/o cambios en los momentos oportunos?

Tabla 18: Mejoras y/o cambios.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	3	11,5	11,5	11,5
Casi siempre	6	23,1	23,1	34,6
Algunas veces	13	50,0	50,0	84,6
Muy pocas veces	4	15,4	15,4	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 18 se puede observar que el 50% de los colaboradores encuestados manifestó que algunas veces la organización actuaba de manera oportuna frente a cambios o mejoras, y el 11.5% respondió que siempre a dicha interrogante. La representación gráfica del ítem 12 se presenta a continuación en la Figura 12:



Nota. Elaboración propia

Figura 12. ¿Considera Ud. que la organización realiza mejoras y/o cambios en los momentos oportunos?

4.1.2. Resultados relacionados con la variable competitividad de los trabajadores

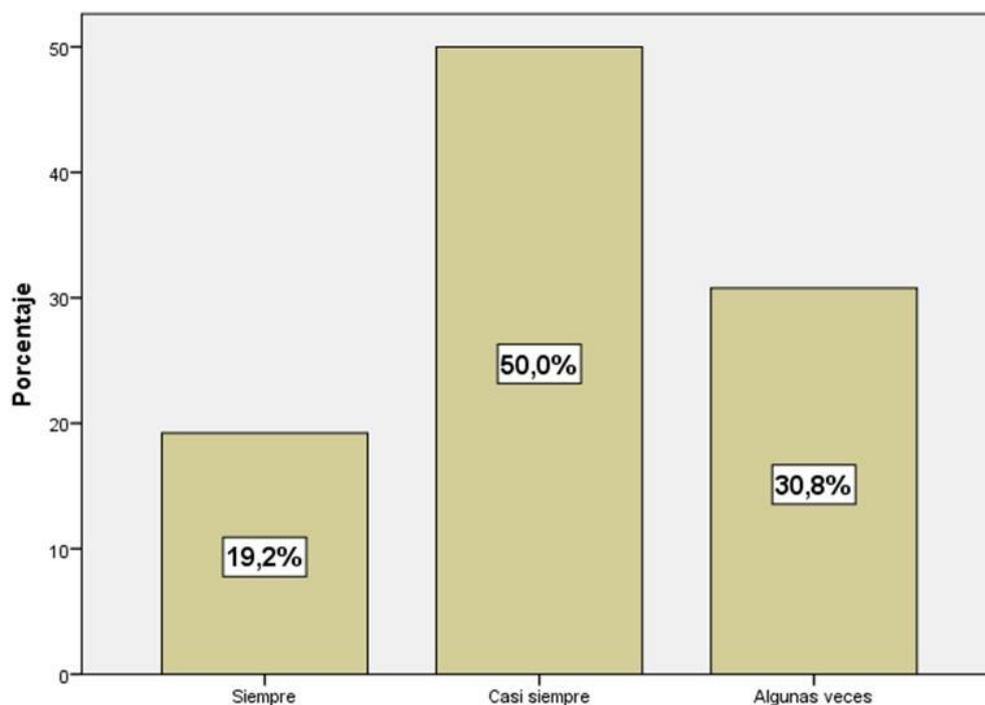
Ítem 13: ¿Ciento que soy parte de un grupo que funciona y trabaja bien?

Tabla 19: Miembro de equipo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	5	19,2	19,2	19,2
Casi siempre	13	50,0	50,0	69,2
Algunas veces	8	30,8	30,8	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 19 se puede observar que el 50% de los colaboradores encuestados casi siempre sentía que era miembro de un equipo laboral eficiente; mientras que el 30.8% solo algunas veces. La representación gráfica del ítem 13 se presenta a continuación en la Figura 13:



Nota. Elaboración propia

Figura 13. ¿Siento que soy miembro de un equipo que funciona y trabaja muy bien?

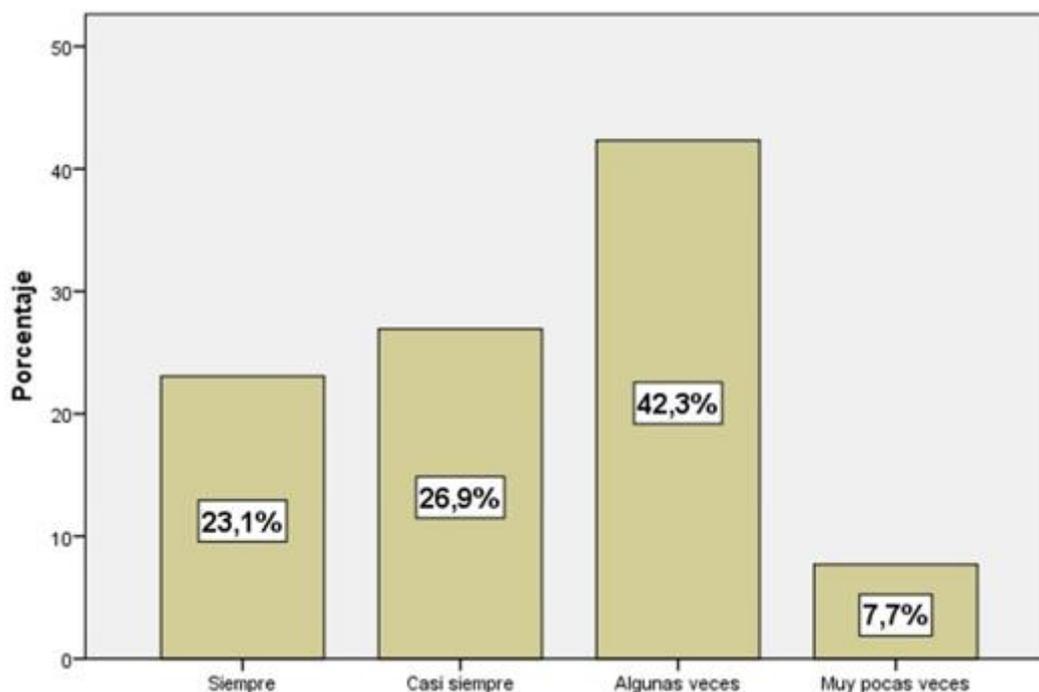
Ítem 14: ¿En la empresa se preocupan por el interés como equipo más no por sus propios intereses?

Tabla 20: Interés como equipo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	23,1	23,1	23,1
Casi siempre	7	26,9	26,9	50,0
Algunas veces	11	42,3	42,3	92,3
Muy pocas veces	2	7,7	7,7	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la precedente Tabla 20 se puede apreciar que para el 42.3% de los colaboradores encuestados, solo algunas veces los intereses como equipo estaban por encima de los individuales. Para una mejor comprensión, en la siguiente Figura 14 se expone la representación gráfica del ítem 14:



Nota. Elaboración propia

Figura 14. ¿En la organización todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo más no por sus propios intereses?

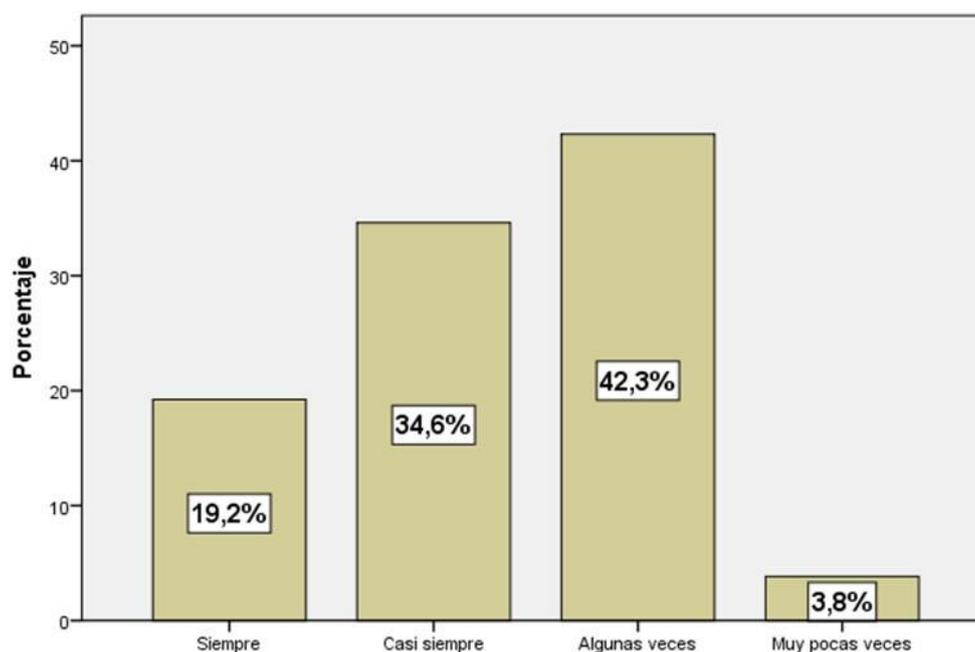
Ítem 15: ¿En la empresa se apoyan entre compañeros cuando tienen alguna labor complicada?

Tabla 21: Apoyo entre jefes y compañeros.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	5	19,2	19,2	19,2
Casi siempre	9	34,6	34,6	53,8
Algunas veces	11	42,3	42,3	96,2
Muy pocas veces	1	3,8	3,8	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la precedente Tabla 21 se puede apreciar que el 42.3% de los colaboradores encuestados respondió que algunas veces se apoyaban entre todos cuando las labores tenían cierta dificultad; mientras que el 19.2% indicó que siempre se ayudaban. Para una mejor comprensión, en la siguiente Figura 15 se expone la representación gráfica del ítem 15:



Nota. Elaboración propia

Figura 15. ¿En la organización se apoyan entre compañeros y jefes cuando tienen alguna labor complicada?

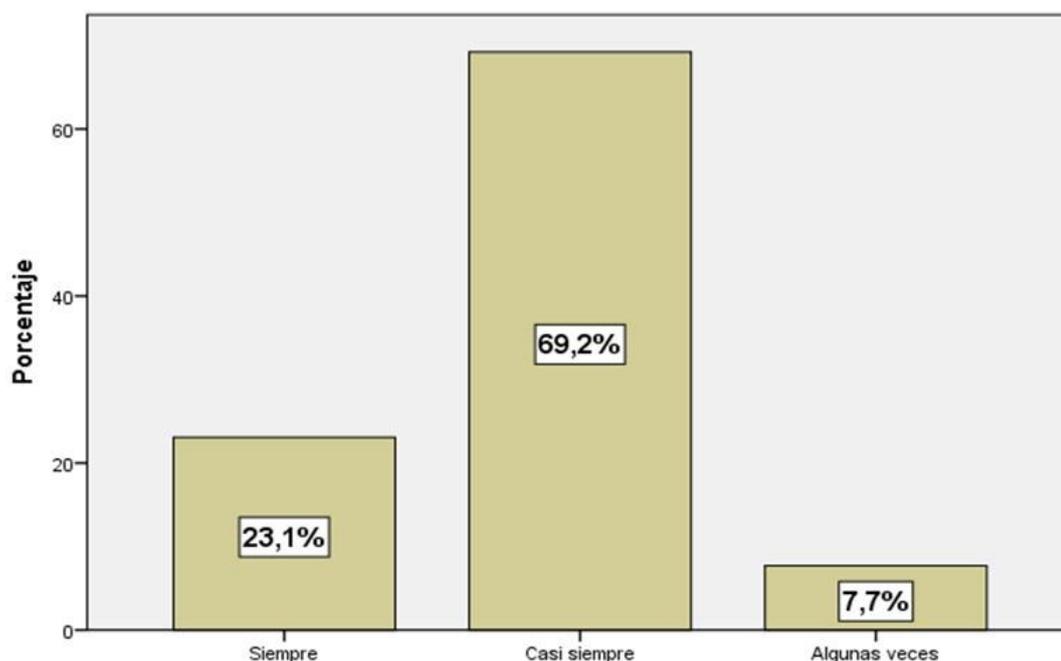
Ítem 16: ¿La empresa promueve un ambiente de trabajo agradable?

Tabla 22: Clima de trabajo agradable.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	23,1	23,1	23,1
Casi siempre	18	69,2	69,2	92,3
Algunas veces	2	7,7	7,7	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la precedente Tabla 22 se puede apreciar que para el 69.2% de los colaboradores encuestados la organización tenía un clima laboral muy agradable; mientras que el 23.1% respondió que siempre respecto a dicha interrogante. Para una mejor comprensión, en la siguiente Figura 16 se expone la representación gráfica del ítem 16:



Nota. Elaboración propia

Figura 16. ¿La empresa se caracteriza por tener un ambiente agradable y sin tensiones?

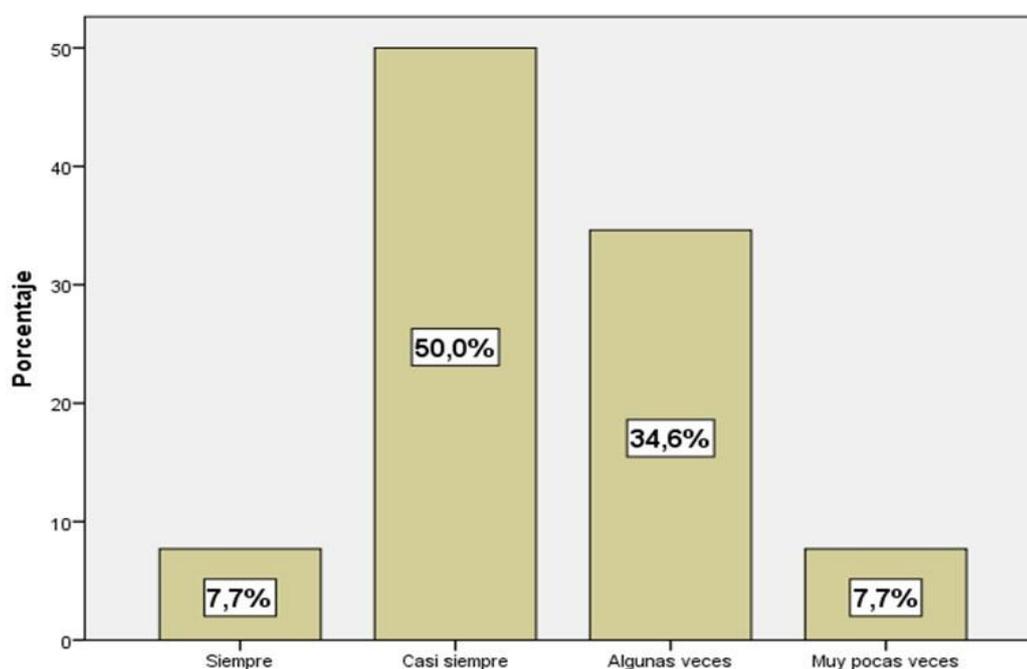
Ítem 17: ¿Las vivencias entre jefes y empleados suelen ser amistosas?

Tabla 23: Clima de trabajo agradable.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	7,7	7,7	7,7
Casi siempre	13	50,0	50,0	57,7
Algunas veces	9	34,6	34,6	92,3
Muy pocas veces	2	7,7	7,7	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 23 se puede apreciar que el 50% de los colaboradores encuestados respondió que las relaciones entre jefes y colaboradores casi siempre son amistosas; mientras que para el 7.7% dicha situación sucede muy pocas veces. Para una mejor comprensión, en la siguiente Figura 17 se expone la representación gráfica del ítem 17:



Nota. Elaboración propia

Figura 17. ¿Las relaciones entre jefes y subordinados suelen ser amistosas?

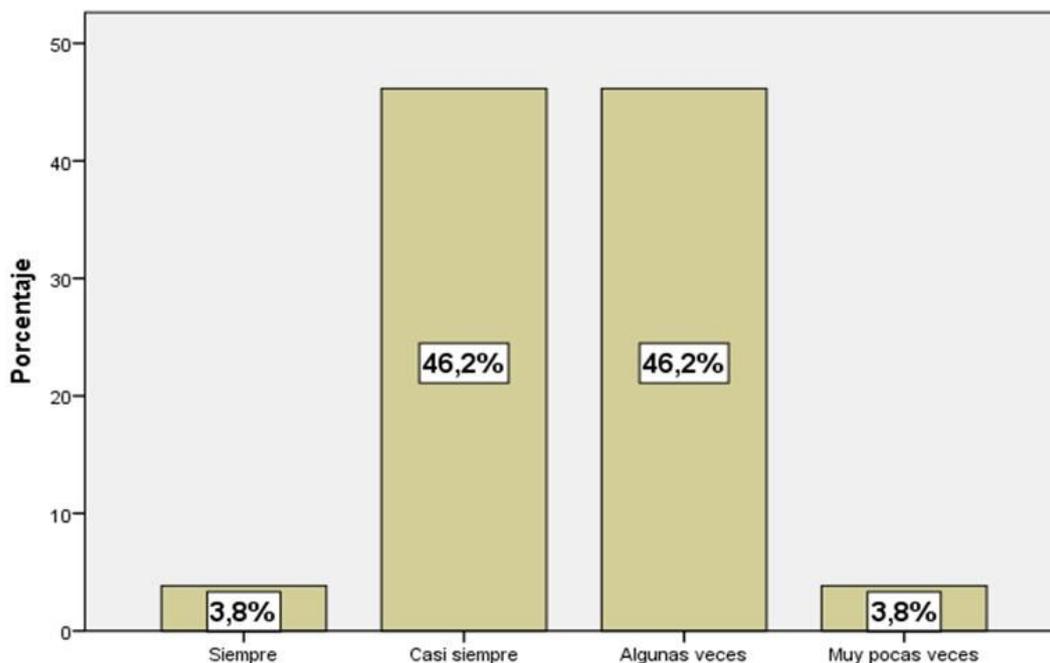
Ítem 18: ¿Es fácil establecer la comunicación entre líderes y subordinados y dar a conocer su punto de vista sin ninguna presión?

Tabla 24: Comunicación entre líderes y subordinados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	3,8	3,8	3,8
Casi siempre	12	46,2	46,2	50,0
Algunas veces	12	46,2	46,2	96,2
Muy pocas veces	1	3,8	3,8	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 24 se observa que para el 46.2% de participantes casi siempre es factible la comunicación sin presiones entre jefes y colaboradores; y para un porcentaje similar, solo algunas veces. Para una mejor visualización, en la siguiente Figura 18 se expone la representación gráfica del ítem 18:



Nota. Elaboración propia

Figura 18. ¿Es fácil establecer la comunicación entre jefes y subordinados y dar a conocer su punto de vista sin ninguna presión?

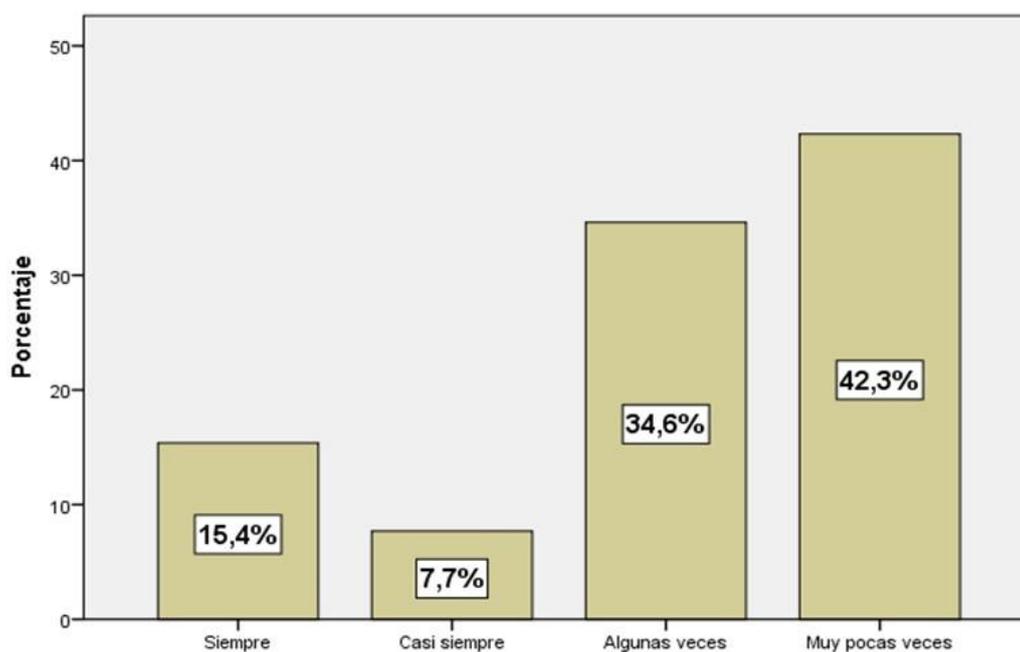
Ítem 19: ¿Los puestos se definen acorde al nivel profesional que tienen los trabajadores?

Tabla 25: Puestos en la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	4	15,4	15,4	15,4
Casi siempre	2	7,7	7,7	23,1
Algunas veces	9	34,6	34,6	57,7
Muy pocas veces	11	42,3	42,3	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 25 se puede observar que para el 42.3% de los colaboradores encuestados muy pocas veces los puestos de trabajo tienen relación con el nivel profesional; mientras que para el 15.4% es todo lo contrario (siempre). Para una mejor visualización, en la siguiente Figura 19 se expone la representación gráfica del ítem 19:



Nota. Elaboración propia

Figura 19. ¿En la organización los puestos se definen acorde al nivel de formación profesional que tienen los trabajadores?

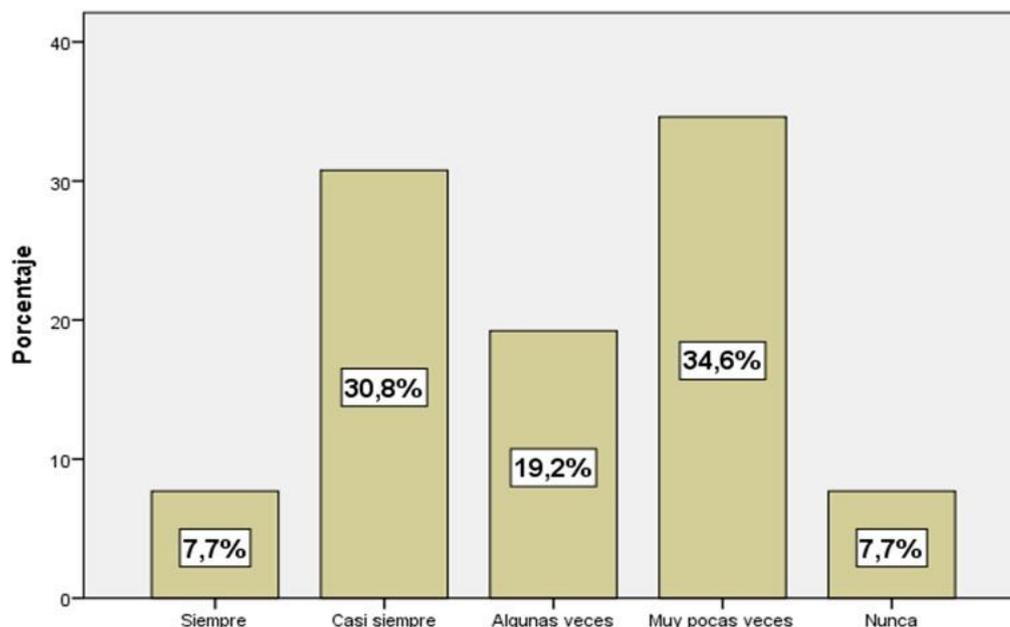
Ítem 20: ¿En la organización se consideran las capacidades y habilidades para delegar los cargos que corresponden?

Tabla 26: Capacidades y habilidades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	7,7	7,7	7,7
Casi siempre	8	30,8	30,8	38,5
Algunas veces	5	19,2	19,2	57,7
Muy pocas veces	9	34,6	34,6	92,3
Nunca	2	7,7	7,7	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: Tabla 26 se observa que el 34.6% de colaboradores encuestados respondió que muy pocas veces se consideraban las capacidades y habilidades en la delegación de cargos. Para una mejor visualización, en la siguiente Figura 20 se expone la representación gráfica del ítem 20:



Nota. Elaboración propia

Figura 20. ¿Se consideran las capacidades y habilidades para asignar los cargos que corresponden?

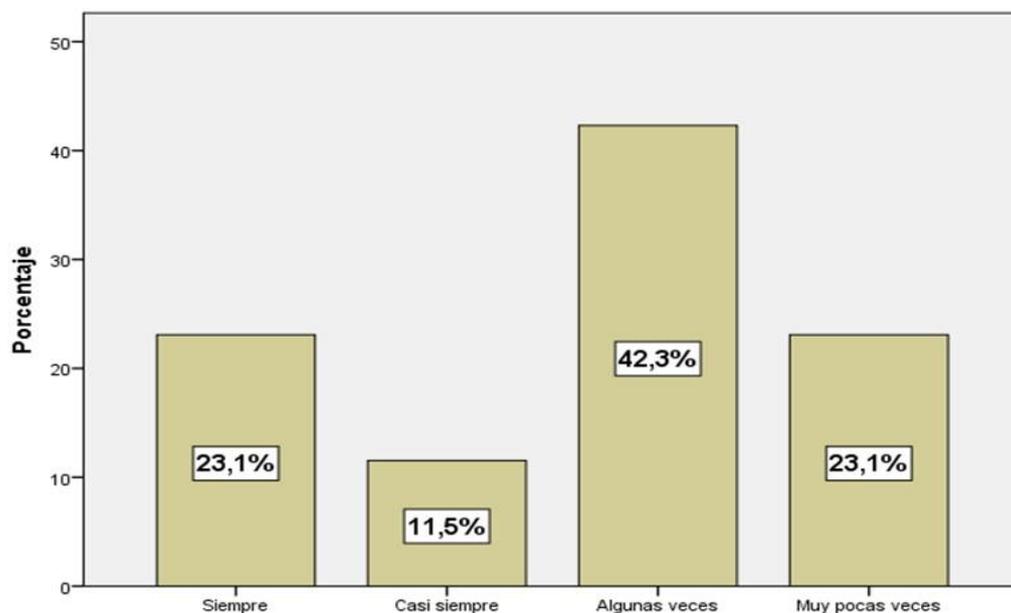
Ítem 21: ¿Hay confianza entre compañeros de trabajo?

Tabla 27: Confianza en el trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	23,1	23,1	23,1
Casi siempre	3	11,5	11,5	34,6
Algunas veces	11	42,3	42,3	76,9
Muy pocas veces	6	23,1	23,1	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Análisis: En la anterior Tabla 27, para el 42.3% de encuestados solo algunas veces pueden confiar en sus compañeros de trabajo; a diferencia del 23.1% que respondió siempre ante la interrogante planteada. A continuación, en la Figura 21 se puede observar la representación gráfica del ítem 21:



Nota. Elaboración propia

Figura 21. ¿En la organización hay confianza entre compañeros de trabajo?

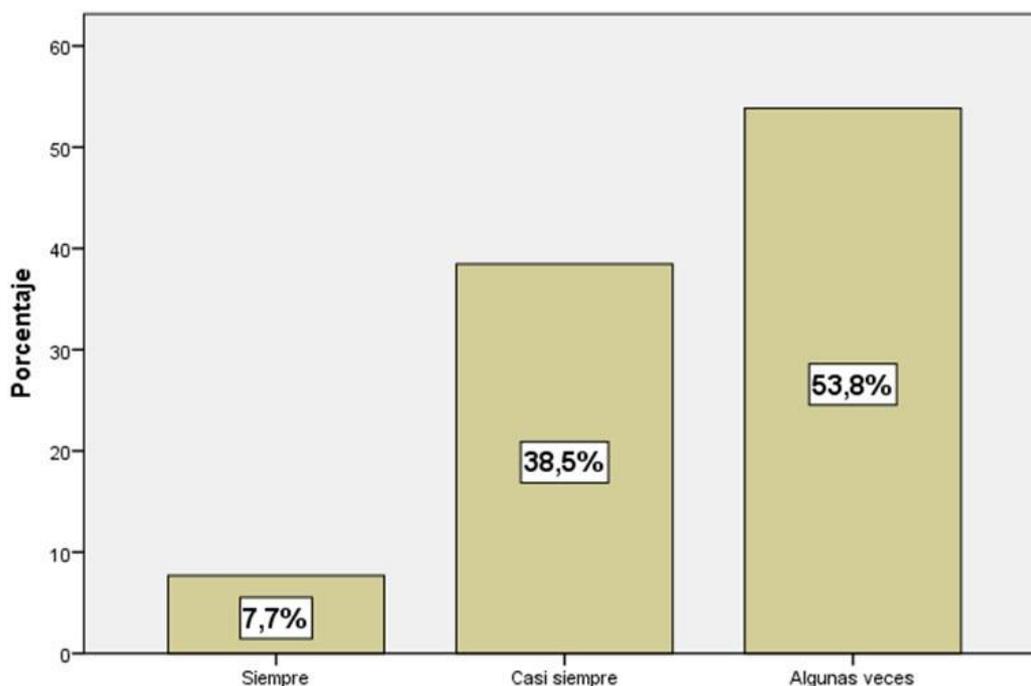
Ítem 22: ¿Los líderes, siempre se mantienen neutrales y racionales frente a cualquier conflicto entre trabajadores?

Tabla 28: jefes son neutrales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	7,7	7,7	7,7
Casi siempre	10	38,5	38,5	46,2
Algunas veces	14	53,8	53,8	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: Tal como se pudo observar en la anterior Tabla 28, el 53.8% de encuestados manifestó que solo algunas veces los superiores son neutrales ante cualquier conflicto interno; además, se evidenció que un 7.7% respondió la opción siempre ante dicha cuestión. A continuación, en la Figura 22 se puede observar la representación gráfica del ítem 22:



Nota. Elaboración propia

Figura 22. ¿Los jefes siempre se mantienen neutrales y racionales frente a cualquier conflicto entre trabajadores?

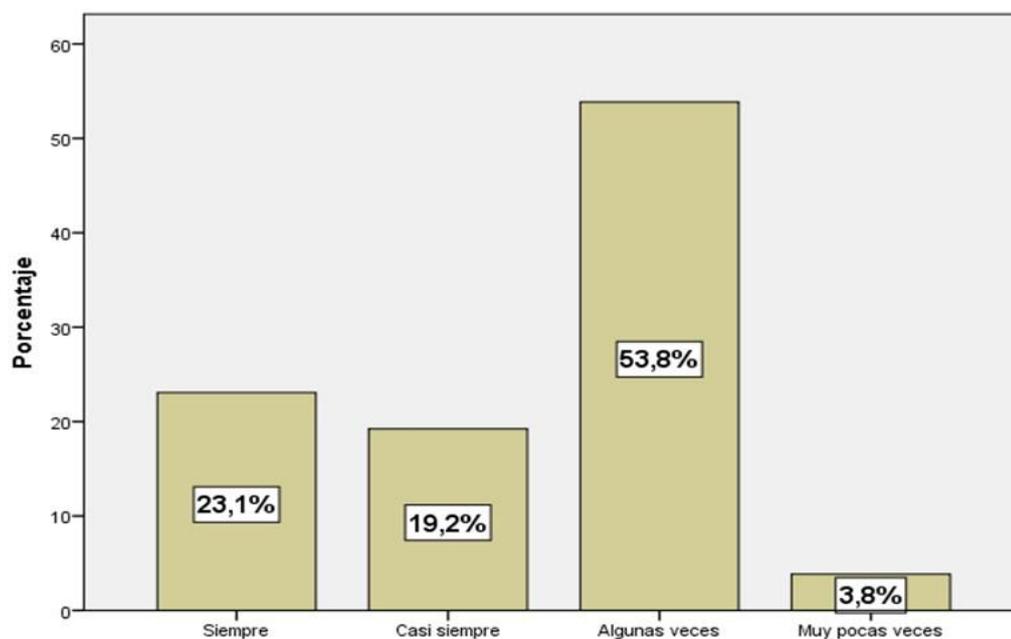
Ítem 23: ¿Cuándo cometo un error me sancionan de manera justa?

Tabla 29: Sanciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	23,1	23,1	23,1
Casi siempre	5	19,2	19,2	42,3
Algunas veces	14	53,8	53,8	96,2
Muy pocas veces	1	3,8	3,8	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la precedente Tabla 29 se puede observar que para el 53.8% de participantes solo algunas veces las sanciones han sido justas; a comparación del 23.1% que respondió que las sanciones siempre son justas. La representación gráfica del ítem 23 se puede apreciar en la siguiente Figura 23:



Nota. Elaboración propia

Figura 23. ¿Cuándo creo un error me sancionan de manera justa?

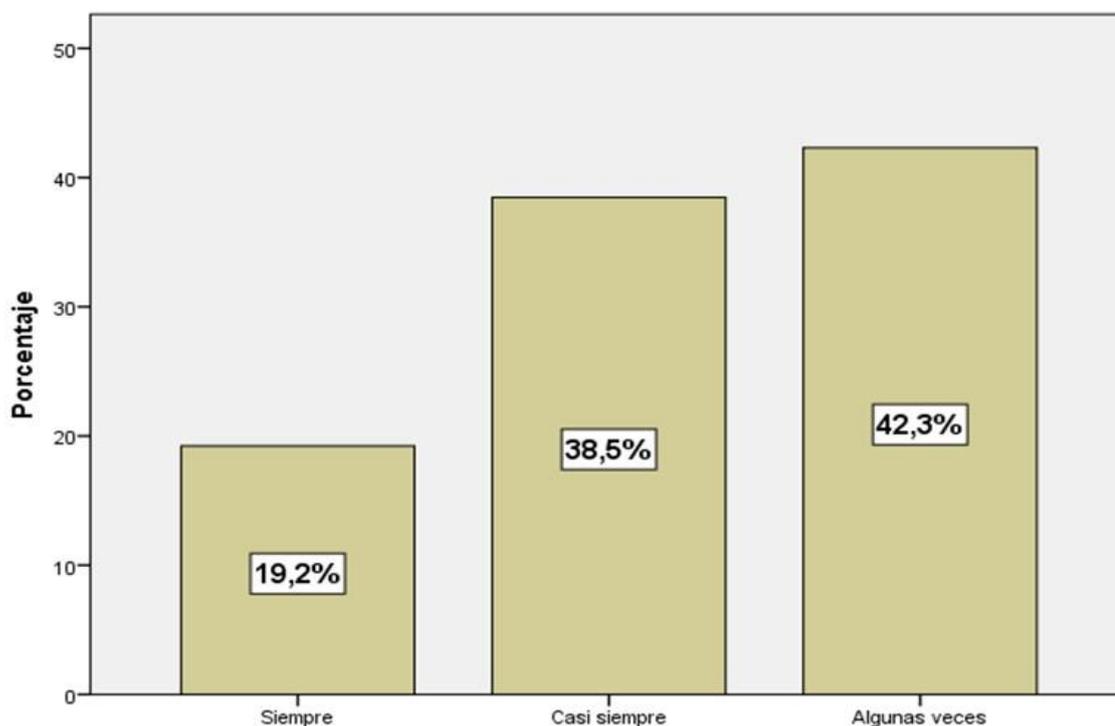
Ítem 24: ¿La empresa fomenta la proactividad en sus colaboradores?

Tabla 30: La proactividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	5	19,2	19,2	19,2
Casi siempre	10	38,5	38,5	57,7
Algunas veces	11	42,3	42,3	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 30 se puede apreciar que el 42.3% de los colaboradores encuestados indicó que solo algunas veces la organización fomentaba la proactividad en los colaboradores; mientras que el 19.2% dijo que siempre. Para una mejor apreciación, en la siguiente Figura 24 se muestra la representación gráfica del ítem 24:



Nota. Elaboración propia

Figura 24. ¿La organización fomenta la proactividad en sus colaboradores?

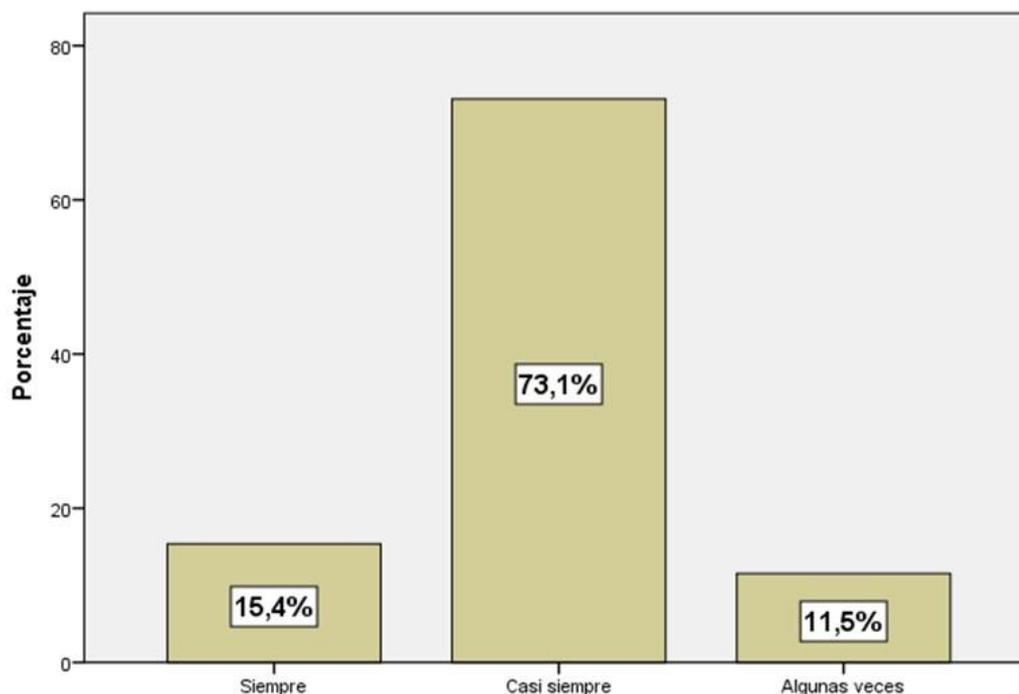
Ítem 25: ¿Los trabajadores asisten a las reuniones y/o eventos que organiza la empresa?

Tabla 31: Eventos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	4	15,4	15,4	15,4
Casi siempre	19	73,1	73,1	88,5
Algunas veces	3	11,5	11,5	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 31 se puede apreciar que el 73.1% de los colaboradores encuestados manifestó que casi siempre asiste a las reuniones o eventos organizados por la empresa, en contraposición con el 11.5% de colaboradores que respondió que algunas veces. En la siguiente Figura 25 se expone la representación gráfica del ítem 25:



Nota. Elaboración propia

Figura 25. ¿Los trabajadores asisten a las reuniones y/o eventos que organiza la empresa?

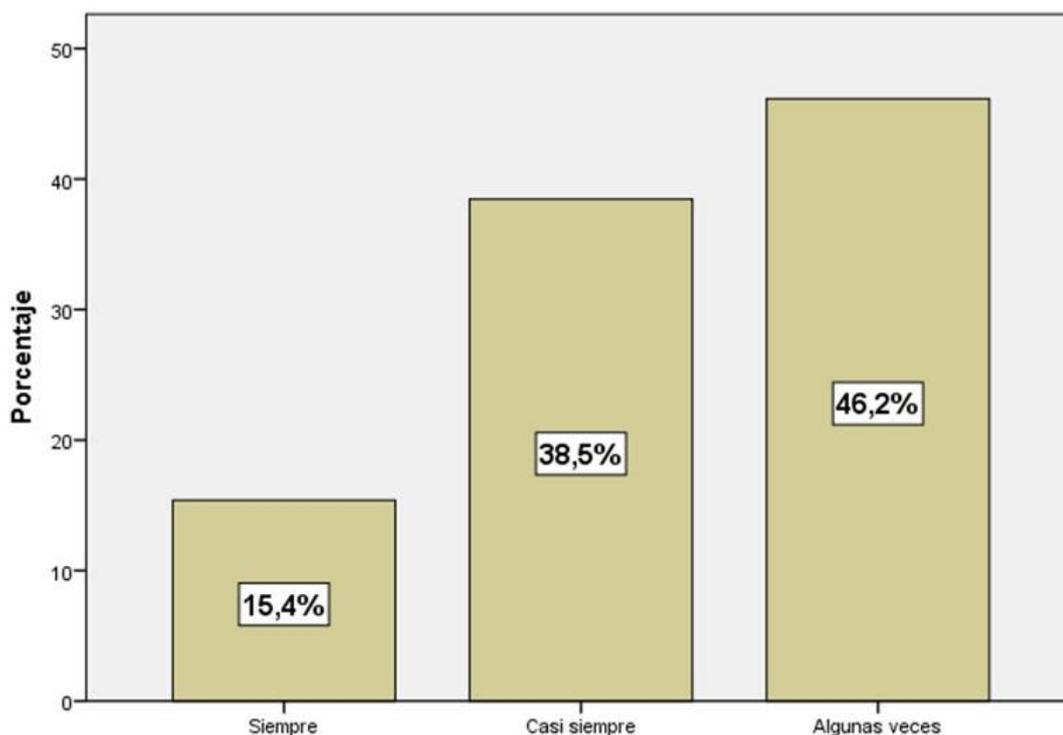
Ítem 26: ¿La organización se preocupa por hacer sentir valiosos a sus colaboradores?

Tabla 32: Preocupación de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	4	15,4	15,4	15,4
Casi siempre	10	38,5	38,5	53,8
Algunas veces	12	46,2	46,2	100,0
<i>Total</i>	26	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 32 se puede apreciar que el 46.2% de los colaboradores encuestados manifestó que algunas veces la organización se preocupaba por hacerlos sentir valiosos; a diferencia del 15.4% que respondió que siempre. La representación gráfica del ítem 26 se presenta a continuación en la Figura 26:



Nota. Elaboración propia

Figura 26. ¿La empresa se preocupa por hacer sentir valiosos a sus colaboradores?

4.1.3. Prueba de hipótesis

Según Hernández (2014), la escala de Likert mide datos ordinales y por tal motivo, la prueba de hipótesis debe realizarse a través de un método estadístico no paramétrico. Para la investigación se decidió utilizar el coeficiente de correlación de Spearman (Rho de Spearman), ya que permitió determinar la influencia de una variable sobre otra en cada una de las hipótesis planteadas. Además, cada coeficiente obtenido se ha interpretado considerando cinco niveles (véase tabla 33).

Tabla 33

Interpretación de los coeficientes de correlación.

Correlación	Interpretación
0.00 a 0.09	Correlación insignificante
0.10 a 0.39	Correlación débil
0.40 a 0.69	Correlación moderada
0.70 a 0.89	Correlación fuerte
0.90 a 1.00	Correlación muy fuerte

Nota. Elaborado en base a la información que ofrecen Schober, Boer y Schwarte (2018).

4.1.3.1. Hipótesis general

El ambiente organizacional influye directamente en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

Hipótesis nula (H_0).

El clima organizacional NO influye directamente en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

Hipótesis alterna (H_1).

El clima organizacional SÍ influye directamente en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

Nivel de significancia = 0.05 (usual en las Ciencias Sociales)

Tamaño de muestra (n) = 26 trabajadores

A continuación, en la tabla 34, se observa que, al realizar el procedimiento estadístico, el coeficiente de correlación de Spearman obtenido fue de 0.957. Dicho coeficiente indica una correlación muy fuerte entre las variables analizadas.

Tabla 34

Correlación de Spearman: Hipótesis general

			Clima organizacional	Competitividad de los trabajadores
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,957**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	26	26
	Competitividad de los trabajadores	Coefficiente de correlación	,957**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	26	26

Nota. Elaboración propia

Además, en la precedente tabla 34 se puede apreciar que el valor de significancia (p) es menor al 0.05. Dicho valor es significativo y por esa razón se ha rechazado la hipótesis nula y aceptada la hipótesis alterna. En síntesis, se afirma fehacientemente que el ambiente organizacional sí repercute de forma directa en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

4.1.3.2. Hipótesis específica 1

La estructura organizacional, incide directamente en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

Hipótesis nula (H_0).

La estructura organizacional NO influye directamente en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

Hipótesis alterna (H_1).

La estructura organizacional SÍ influye directamente en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

Nivel de significancia = 0.05

Tamaño de muestra (n) = 26 colaboradores

En la tabla 35, luego de realizar el procedimiento en el software estadístico, se aprecia que el coeficiente de correlación de Spearman obtenido fue de 0.679. Dicho coeficiente indica una correlación moderada entre las variantes estudiadas.

Tabla 35

Correlación de Spearman: Hipótesis específica 1

			Estructura organizacional	Competitividad de los trabajadores
Rho de Spearman	Estructura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,679**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	26	26
	Competitividad de los trabajadores	Coefficiente de correlación	,679**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	26	26

Nota. Elaboración propia

Del mismo modo, en la precedente tabla 35 se observa que el valor de significancia (p) es menor al 0.05. Dicho valor es significativo y por esa razón se ha rechazado la hipótesis nula y aceptada la hipótesis alterna. Lo anteriormente manifestado permitió afirmar que la estructura organizacional sí repercute de forma directa en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

4.1.3.3. Hipótesis específica 2

La responsabilidad y recompensas influyen en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

Hipótesis nula (H₀)

La responsabilidad y recompensas NO influyen de manera directa en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

Hipótesis alterna (H₁)

La responsabilidad y recompensas SÍ influyen de tal manera en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

Nivel de significancia = 0.05

Tamaño de muestra (n) = 26 colaboradores

Luego de realizar el procedimiento estadístico, se visualiza que el coeficiente de correlación de Spearman obtenido fue de 0.868. Dicho coeficiente evidenció una correlación fuerte entre la responsabilidad y recompensas, y la competitividad de los trabajadores (véase tabla 36).

Tabla 36

Correlación de Spearman: Hipótesis específica 2

			Responsabilidad y recompensas	Competitividad de los trabajadores
Rho de Spearman	Responsabilidad y recompensas	Coefficiente de correlación	1,000	,868**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	26	26
	Competitividad de los trabajadores	Coefficiente de correlación	,868**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
		N	26	26

Nota. Elaboración propia

Asimismo, en la anterior tabla nro.36 se observa que el valor de significancia (p) es menor al 0.05. Es significativo dicho valor y por esa razón se ha rechazado la hipótesis nula y aceptada la hipótesis alterna. Ello permitió afirmar que la responsabilidad y recompensas sí influyen de forma directa en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

4.2. Discusión

En el presente estudio, producto de los datos recolectados, se ha podido determinar la influencia que tiene el ambiente organizacional en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, durante el año 2018.

Los resultados que se han obtenido guardan cierta similitud con los alcanzados por Zans (2017), quien demostró la existencia de una igualdad significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral; además, con la investigación de León et al. (2018), quienes abordaron el impacto del ambiente organizacional en el rendimiento laboral. En consecuencia, se especifica que el clima organizacional es una variable muy importante para mejorar la eficiencia y competitividad de los trabajadores de una organización. Por otra parte, las investigaciones de Peña et al. (2015), Peralta (2017) y Salas (2017), pudieron establecer que el ambiente organizacional incidía favorablemente en los resultados laborales diarios; dichos trabajos (en conjunto con la presente tesis) permiten sostener de que todo trabajador que está satisfecho con su entorno, será más competitivo y generará mayor productividad para la organización.

Con respecto a la variable competitividad de los trabajadores, la investigación realizada por Prado (2017), la desglosó en eficiencia, calidad y mejora continua; distinto a como se realizó en la presente investigación (cooperación profesional y estándares de

desempeño). No obstante, en ambos casos, se resaltó el rol que cumplen los directivos para lograr altos índices de eficiencia productiva, permitiendo que las organizaciones cuenten con el mejor talento humano.

Una limitación para la realización del presente estudio fue la imposibilidad de obtener documentación que permita conocer acerca de evaluaciones de desempeño, dado que no existían. Por dicho motivo, solo se pudo considerar al cuestionario estructurado como único instrumento de recolección de datos utilizado. Además, se tuvo que trabajar con una muestra de 26 colaboradores del Área de Ventas, debido a que la Alta Dirección no brindó las facilidades del caso para abarcar una mayor población; asimismo, se consideró a dicho personal puesto que se mostraron participativos y pudieron colaborar sin afectar sus actividades cotidianas. No obstante, el aporte a la literatura científica es muy importante, ya que esta tesis va a ser de utilidad para otros investigadores que requieran de fuentes bibliográficas para considerar como antecedentes; y adicionalmente, se debe considerar que gran parte de la información utilizada está enmarcada dentro de los últimos cinco años.

Conclusiones

1. Con respecto al objetivo general, se pudo definir que el clima organizacional influye directamente en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018; dado que el coeficiente de correlación de Spearman que se obtuvo fue 0.957, lo cual evidenció la existencia de una correlación muy fuerte entre las variables estudiadas.
2. Para el objetivo específico 01, se pudo establecer que la estructura organizacional influye de forma directa en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018; en donde se obtuvo un coeficiente (Spearman) de 0.679 (correlación moderada).
3. En el objetivo específico 02, se ha podido determinar que la responsabilidad y recompensas influye de manera directa en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018. Para este caso, se halló un coeficiente (Spearman) de 0.868, es calificado como correlación fuerte.

Recomendaciones

1. *Para la empresa objeto de estudio*

Realizar evaluaciones de desempeño y otros estudios que permitan contar con información más actualizada para saber al detalle el estado actual de los trabajadores, de la organización; además, considerar que el presente estudio es un punto de partida con un solo propósito, conocer al talento humano, ya que constituye el activo más valioso de la organización.

2. *Empresas dentro del mismo rubro o similares*

La investigación será un punto de partida para que otras organizaciones que estén pasando por un problema similar puedan realizar estudios de acuerdo con sus realidades. Se debe considerar que toda organización es un ente distinto y lo que funciona para una, quizá no sea efectiva para otra.

3. *Estudiantes de pre y posgrado*

La presente investigación será de utilidad para estudiantes y tesis, dado que podrá ser utilizada por ellos cuando realicen su búsqueda de antecedentes. Además, se debe seguir investigando sobre este tema, debido a la relevancia que tiene un buen clima organizacional para el logro de resultados.

4. *Docentes e investigadores*

Los docentes (de nivel superior) e investigadores independientes podrán emplear la presente tesis para proponer futuros proyectos de investigación; del mismo modo, deben propiciar y despertar el interés de los estudiantes para abordar problemas relacionados con el talento humano, debido a la relevancia que tiene para el éxito de toda organización.

Referencias

- Aldana, J. J., Isea, J., Ramos, J. y Martínez, A. (2019). Análisis de la estructura organizacional basada en centros integrales de servicios y el clima organizacional de Corpoelec Falcón, Venezuela, 2018. *Emprende y Transforma*, 1(1), 71-79. doi: 10.33829/emprendeytransforma-0101-2019-71-79
- Almas, R. (2018). *Promoting conflict management competencies within informal structures and informal networks* (Tesis doctoral). De la base de datos de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI No. 10829092).
- Amaru, A. C. (2008). *Administración para emprendedores. Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios* (Primera ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.
- Arcaya, F. R. (2014). *La motivación laboral y su influencia con el clima organizacional desde el sistema participativo de Rensis Likert en la I.E.E. "El Triunfo" - Tumbes. 2014* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.unprg.edu.pe/>.
- Arias, W. M. y Burbano, L. H. (2016). Percepción de los equipos de trabajo participantes en los procesos de calidad para la acreditación universitaria. *Gestión y Gerencia*, 10(2), 24-37. Recuperado de la base de datos Dialnet.
- Ashraf, M. A. (2019). The mediating role of work atmosphere in the relationship between supervisor cooperation, career growth and job satisfaction. *Journal of Workplace Learning*, 31(2), 78-94. doi: 10.1108/JWL-12-2017-0113
- Bamberger, P. (2009). Employee help-seeking: Antecedents, consequences and new insights for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 28, 49-98. doi: 10.1108/S0742-7301(2009)0000028005

- Bastidas, V. G. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. Caso: Centro de Educación Inicial Martín Lutero de Quito* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.uasb.edu.ec/>.
- Baumann, O. y Stieglitz, N. (2013). Rewarding value-creating ideas in organizations: The power of low-powered incentives. *Strategic Management Journal*, 35(3), 358-375. doi: 10.1002/smj.2093
- Berdud, M., Cabasés, J. M. y Nieto, J. (2016). Incentives and intrinsic motivation in healthcare. *Gaceta Sanitaria*, 30(6), 408-414. doi: 10.1016/j.gaceta.2016.04.013
- Burch, A. (2018). *Workplace friendship, privacy management and identity negotiation: an exploratory qualitative analysis* (Tesis de maestría). De la base de datos de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI No. 10793302).
- Caesens, G., Nguyen, N. y Stinglhamber, F. (2019). Abusive supervision and organizational dehumanization. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 709-728. doi: 10.1007/s10869-018-9592-3
- Carbajal, N. y Challco, N. N. (2018). *Comunicación interpersonal y clima organizacional en la Dirección Regional de Educación Puno - 2018* (Tesis de licenciatura). Recuperada de <http://repositorio.unap.edu.pe/>.
- Cardona, D. R. y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. doi: 10.1016/j.estger.2014.04.007
- Castillo-Esparcia, A. y López-Villafranca, P. (2016). Las estrategias de comunicación de las organizaciones de pacientes con enfermedades raras (ER) en España. *Ciência & Saúde Coletiva*, 21(8), 2423-2436. doi: 10.1590/1413-81232015218.19852015
- Chanda, U. y Goyal, P. (2019). A Bayesian network model on the interlinkage between Socially Responsible HRM, employee satisfaction, employee commitment and

- organizational performance. *Journal of Management Analytics*, 1-34. doi: 10.1080/23270012.2019.1650670
- Charria, V. H., Sarsosa, K. V., Uribe, A. F., López, C. N. y Arenas, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, 28, 133-165. Recuperado de la base de datos Redalyc.
- Chauhan, A. S. (2017). Does empowering employee enhance employee performance? *Prestige International Journal of Management & IT- Sanchayan*, 6(1), 53-66. Recuperado de la base de datos ProQuest Central.
- Çiçekli, E. y Kabasakal, H. (2016). Antecedents of opportunity at work: evidence from white-collar employees in Turkey. *Business and Economics Research Journal*, 7(2), 115-134. doi: 10.20409/berj.2016217499
- Cortés, D. A. y Leal, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(1), 145-161. doi: 10.15665/encuent.v17i01.1674
- Cruz, W. L. (2016). *La estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional: un referente en la Universidad de los Llanos* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://bdigital.unal.edu.co/>.
- Daly, R., Diaye, M.-A. y Walkowiak, E. (2019). Does it help to help and to be helped? Impacts of informal help on effort and wages. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(2), 302-329. doi: 10.1108/JAOC-03-2018-0031
- De Jorge-Moreno, J. (2007). Estructura organizativa, distribución de salarios y eficiencia técnica en la empresa Renfe utilizando datos de personal. Alcalá de Henares: Recuperado de https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/1797/WP_3_Justo_de_Jorge.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- Duthler, G. y Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review*, 44(4), 453-462. doi: 10.1016/j.pubrev.2018.04.001
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Veracruz: Universidad Veracruzana. Recuperado de http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf.
- Elizalde, A., Martí, M. y Martínez, F. A. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. *Polis*, 15, 1-23. Recuperado de la base de datos Redalyc.
- Els, J. J. (2017). *The relationship between professional development and employee satisfaction at a Higher Education Institution* (Tesis doctoral). De la base de datos de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI No. 10902412).
- González, L. E. (2003). El poder de la organización informal en la gestión administrativa. *Educación*, 27(1), 187-195. Recuperado de la base de datos Redalyc.
- Guanipa, L. F. (2019). Las personas y las organizaciones: el equilibrio laboral. *Emprende y Transforma*, 1(1), 29-38. doi: 10.33829/emprendeytransforma-0101-2019-29-38
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimosegunda ed.). Ciudad de México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, J. (2018). *El clima organizacional y el comportamiento estratégico en el desempeño del sector hotelero en Arequipa* (Tesis de licenciatura). Recuperada de <http://repositorio.unsa.edu.pe/>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

- Hintze, J. (1999). Administración de estructuras organizativas. *Transformación, Estado y Democracia*, 37, 67-106. Recuperado de <https://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r37/37-8.pdf>.
- Jeong, S., McLean, G. N., McLean, L. D., Yoo, S. y Bartlett, K. R. (2017). The moderating role of non-controlling supervision and organizational learning culture on employee creativity. *European Journal of Training and Development*, 41(7), 647-666. doi: 10.1108/EJTD-03-2017-0025
- Jorge, A. M. (2016). *Factores que impactan en el clima organizacional de un centro de servicios compartidos* (Tesis de maestría). Recuperada de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/>.
- Jovcheska, S. y Zununi, Z. (2019). Multinational and international teams - Strategy for performing critical organizational projects. *Vizione*, 32, 349-358. Recuperado de la base de datos Academic Search Complete de EBSCOhost.
- Kilmann, R. H. y Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "Mode" Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309-325. doi: 10.1177/001316447703700204
- Kinchen, J. (2019). *Leadership acumen and promotions: a correlational connection to job satisfaction* (Tesis doctoral). De la base de datos de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI No. 13877430).
- Krajnc, S. y Valenčič-Zuljan, M. (2014). The impact of collegial cooperation of pre-school teachers on professional development of individuals and organization. *Research in Pedagogy / Istrazivanja u Pedagogiji*, 4(2), 11-23. Recuperado de la base de datos Education Source de EBSCOhost.

- Kumar, V. y Kumar, S. (2015). Workplace spirituality: A strategic tool in organizational development. *International Journal of Education & Management Studies*, 5(4), 278-282. Recuperado de la base de datos ProQuest Central.
- Lapo, M. (2018). *Influencia del clima organizacional en las actitudes laborales y en el comportamiento pro-social de los profesionales de la salud* (Tesis doctoral). De la base de datos de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI No. 27557712).
- León, L., Noriega, E. y Murillo, M. (2018). Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. *Fides Et Ratio*, 16(16), 15-32. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es.
- López, L. Y. (2015). *Empoderamiento y satisfacción laboral* (Tesis de grado). Recuperada de <http://www.url.edu.gt/PortalBiblioteca/>.
- Marín, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-64. doi: 10.1016/S0123-5923(12)70204-8
- McKay, P. F. y Avery, D. R. (2015). Diversity climate in organizations: current wisdom and domains of uncertainty. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 33, 191-233. doi: 10.1108/S0742-730120150000033008
- Montes, C., Rodríguez, D. y Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, 30(1), 238-246. doi: 10.6018/analesps.30.1.135171
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 20(3), 351-359. Recuperado de la base de datos Academic Search Ultimate de EBSCOhost.

- Nazir, O.eIslam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98-114. doi: 10.1108/SAJBS-04-2016-0036
- Nilsen, D. y Curphy, G. J. (2018). Organizations that get teamwork right. *People & Strategy*, 41(2), 42-45. Recuperado de la base de datos Business Source Complete de EBSCOhost.
- Peña, M. C., Díaz, M. G. y Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(1), 37-50. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2499791.
- Peralta, H. G. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de la Caja de la Banca Privada* (Tesis de grado). Recuperada de <https://repositorio.umsa.bo/>.
- Prado, K. E. (2017). *Gestión del alcalde y competitividad en los trabajadores municipales del distrito Majes, Arequipa - 2016* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/>.
- Prasad, B. (1998). Decentralized cooperation: a distributed approach to team design in a concurrent engineering organization. *Team Performance Management*, 4(4), 138-165. doi: 10.1108/13527599810224624
- Pype, P., Mertens, F., Helewaut, F. y Krystallidou, D. (2018). Healthcare teams as complex adaptive systems: understanding team behaviour through team members' perception of interpersonal interaction. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1-13. doi: 10.1186/s12913-018-3392-3
- Ramos, D. C. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje* (trabajo de grado). Recuperada de <https://repository.unad.edu.co/>.

- Rando, A. E. (2016). Trabajo en equipo: ¿Es posible formar equipos médicos expertos a partir de profesionales expertos? *Revista Médica del Uruguay*, 32(1), 59-67. Recuperado de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-03902016000100008.
- Restrepo, L. S., Ladino, A. M. y Orozco, D. C. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivos de la organización. *Scientia Et Technica*, 14(39), 286-291. Recuperado de la base de datos Redalyc.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). (L. Madrigal y L. Pineda, Trads.) Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). (L. Pineda, Trad.) Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.
- Rodríguez, D. (2018). *Percepciones de clima organizacional de equidad de género y su relación con el síndrome de quemarse por el trabajo* (Tesis doctoral). De la base de datos de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI No. 13424775).
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L. y Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: a scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622. doi: 10.1002/hrm.21628
- Salas, H. J. (2017). Influencia del marketing relacional en los resultados organizacionales de instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana (Perú). *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(1), 63-74. doi: 10.18271/ria.2017.256
- Salas, H. J. (2018). Marketing ecológico: La creciente preocupación empresarial por la protección del medio ambiente. *Fides et Ratio*, 15(15), 151-169. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000100010&lng=es&nrm=iso&tlng=es.

- Salas, Y. V. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud públicas* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/>.
- Schober, P., Boer, C. y Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768. doi: 10.1213/ANE.0000000000002864
- Sotés-Elizalde, M. Á. (2009). Formación profesional: sistema educativo y empresa. *Educación y Educadores*, 12(1), 109-118. Recuperado de la base de datos Dialnet.
- Tabatabaee, S. M., Koohi, A., Ghandali, A. y Tajik, T. (2016). The study of relationship between organizational culture and organizational belonging in employees of Varamin County Office of Education. *International Education Studies*, 9(5), 183-192. doi: 10.5539/ies.v9n5p183
- Tsui, M.-s., O'Donoghue, K., Boddy, J. y Pak, C.-m. (2017). From supervision to organisational learning: a typology to integrate supervision, mentorship, consultation and coaching. *The British Journal of Social Work*, 47(8), 2406-2420. doi: 10.1093/bjsw/bcx006
- Vitelli, C. (2019). *Improving levels of employee engagement among student services professionals* (Tesis doctoral). De la base de datos de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI No. 13805663).
- Walliser, J. (2017). *Social interactions with autonomous agents: team perception and team development improve teamwork outcomes* (Tesis doctoral). De la base de datos de ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI No. 10614938).
- Wieneke, K. C., Egginton, J. S., Jenkins, S. M., Kruse, G. C., López-Jiménez, F., Mungo, M. M., . . . Limburg, P. J. (2019). Well-being champion impact on employee engagement,

staff satisfaction, and employee well-being. *Mayo Clinic Proceedings: Innovations, Quality & Outcomes*, 3(2), 106-115. doi: 10.1016/j.mayocpiqo.2019.04.001

Zans, A. J. (2017). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN - Managua en el período 2016* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.unan.edu.ni/>.

Zhou, L., Liu, Y., Chen, Z. y Zhao, S. (2018). Psychological mechanisms linking ethical climate to employee whistle-blowing intention. *Journal of Managerial Psychology*, 33(2), 196-213. doi: 10.1108/JMP-09-2017-0292

Apéndices

Apéndice Nro. 01: Matriz de consistencia

Título: El clima organizacional y su influencia en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO	TÉCNICA E INSTRUMENTO
General	¿De qué manera el clima organizacional influye en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018?	Determinar de qué manera el clima organizacional influye en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.	El clima organizacional influye directamente, en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.	<p><u>Variable independiente</u> <u>(X):</u></p> <p>Clima organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <p>X₁: Estructura organizacional</p>	<p>X.1.1. Jerarquía organizacional</p> <p>X.1.2. Organización de recursos</p> <p>X.1.3. Planificación de responsabilidades</p>	<p>Enfoque de la investigación: Cuantitativo (Hernández et al., 2014).</p> <p>Alcance de la investigación: Correlacional (Hernández et al., 2014).</p> <p>Lugar de aplicación: una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana.</p> <p>Población:</p>	<p>Técnica:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario estructurado, elaborado bajo la forma de la escala de Likert. Se consideró las siguientes opciones de respuesta: (1) Siempre (2) Casi siempre (3) Algunas veces (4) Muy pocas veces (5) Nunca</p>

				X ₂ : Responsabilidad y recompensas	X.2.1. Supervisión X.2.2. Recompensas e incentivos X.2.3. Promoción y ascensos	26 colaboradores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana durante el año 2018. Muestra: Censal, porque se trabajó con todos los miembros de la población.	
Específicos	1. ¿De qué modo la estructura organizacional influye en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018?	Establecer de qué modo la estructura organizacional influye en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.	La estructura organizacional influye directamente en la competitividad de los trabajadores, de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.	<u>Variable dependiente (Y):</u> Competitividad de los trabajadores Dimensiones: Y ₁ : Cooperación profesional		Y.1.1. Trabajo en equipo Y.1.2. Relación profesional grata Y.1.3. Percepción de equipo	

	<p>2. ¿En qué medida la responsabilidad y recompensas influyen en la competitividad de los trabajadores, de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018?</p>	<p>Determinar en qué medida la responsabilidad y recompensas influyen en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.</p>	<p>La responsabilidad y recompensas influyen directamente en la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.</p>	<p>Y₂: Estándares de desempeño</p>	<p>Y.2.1. Nivel de formación profesional Y.2.2. Administración de conflictos Y.2.3. Compromiso organizacional</p>		
--	---	---	---	---	---	--	--

Apéndice Nro. 02: Instrumento de recolección de datos

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD
DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
PRODUCTOS DE BELLEZA EN LIMA METROPOLITANA, 2018”**

Estimado colaborador:

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad evaluar la relación que existe entre el clima organizacional y la competitividad de los trabajadores de una empresa comercializadora de productos de belleza en Lima Metropolitana, 2018.

Su participación es voluntaria, por ello la información recogida será confidencial y solo se usará con fines académicos. Muchas gracias.

Instrucciones:

Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una X en la casilla correspondiente a la respuesta que describa su opinión.

Datos demográficos:

Edad: () Sexo ()

Ocupación: 1. Profesional () 2. Técnico () 3. Auxiliar ()

La valoración presentada corresponde a la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

INDICADOR	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
Jerarquía organizacional	1. ¿La organización maneja una jerarquía de responsabilidades de acuerdo con el cargo que ocupa cada trabajador?					
	2. ¿La organización muestra una estructura organizada que facilita la comunicación y relación entre todos los trabajadores?					
Organización de recursos	3. ¿Cree Ud. que la organización muestra una adecuada planificación en sus actividades?					
	4. ¿La organización me da libertad para poder hacer mis labores sin someterme a una supervisión exagerada?					
Planificación de responsabilidades	5. ¿Cada trabajador supervisa por sí mismo sus labores, y se hace responsable por el trabajo realizado diariamente?					
	6. ¿En la organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo?					
Supervisión	7. ¿Considera Ud. que debe evaluarse el desempeño de todos los colaboradores?					
	8. ¿En la organización se trabaja bajo el cumplimiento de objetivos claros?					
Recompensas e incentivos	9. ¿Considera Ud. que las recompensas e incentivos que recibe en la organización son justos?					
	10. ¿Piensa Ud. que los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo?					
Promoción y ascensos	11. ¿En la organización existe un buen sistema de promoción que fomenta el buen desempeño de los trabajadores?					
	12. ¿Considera Ud. que la organización realiza mejoras y/o cambios en los momentos oportunos?					

Variable dependiente	Competitividad de los trabajadores
-----------------------------	---

INDICADOR	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	13. ¿Siento que soy miembro de un equipo que funciona y trabaja muy bien?					
	14. ¿En la organización todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo más no por sus propios intereses?					
Relación profesional grata	15. ¿En la organización se apoyan entre compañeros y jefes cuando tienen alguna labor complicada?					
	16. ¿La organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?					
Percepción de equipo	17. ¿Las relaciones entre jefes y subordinados, suelen ser amistosas?					
	18. ¿Es fácil establecer la comunicación entre jefes y subordinados y dar a conocer su punto de vista sin ninguna presión?					
Nivel de formación profesional	19. ¿En la organización los puestos se definen acorde al nivel de formación profesional que tienen los trabajadores?					
	20. ¿En la organización se consideran las capacidades y habilidades para delegar los cargos que corresponden?					
Administración de conflictos	21. ¿En la organización hay confianza entre compañeros de trabajo?					
	22. ¿Los jefes siempre se mantienen neutrales y racionales frente a cualquier conflicto entre trabajadores?					
Compromiso organizacional	23. ¿Cuándo cometo un error me sancionan de manera justa?					
	24. ¿La organización fomenta la proactividad en sus colaboradores?					
	25. ¿Los trabajadores asisten a las reuniones y/o eventos que organiza la empresa?					
	26. ¿La organización se preocupa por hacer sentir valiosos a sus colaboradores?					

Apéndice Nro. 03: Ficha de Validación de Experto Nro. 1

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y Nombres del Informante:

Rojas Macha Olga

1.2 Nombre del Instrumento Sujeto a Validación.: CUESTIONARIO PARA DETERMINAR “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE BELLEZA EN LIMA METROPOLITANA, 2018”.

1.3 Autor del Instrumento

II. ASPECTOS DE LA VALIDACION

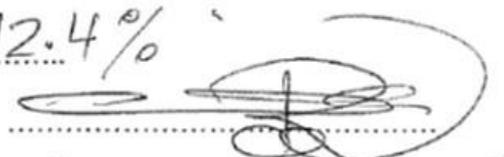
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20	RÉGULAR 21 - 40	BUENA 41 - 60	MUY BUENA 61 - 80	EXCELENTE 81 - 100
1 CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado.				80	
2 OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables.					95
3 ACTUALIDAD	Adecuado para determinar sobre el desempeño docente.					90
4 ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en la presentación de ítems.					96

5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad suficiente.					90
6. INTENCIONALIDAD	Valora la opinión de los evaluadores respecto el desempeño docente.				80	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.					97
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					98
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de investigación.					99
10. OPORTUNIDAD	El instrumento se aplica en el momento oportuno.					99

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....Muy
 Bueno..... *Excelente*

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: *92.4%*

.....

 Firma del Experto Informante

Lima *09* febrero 2019

Apéndice Nro. 04: Ficha de Validación de Experto Nro. 2

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y Nombres del Informante: CHARLITA GAMERO JACIEL G.

1.2 Nombre del Instrumento Sujeto a Validación.: CUESTIONARIO PARA DETERMINAR "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE BELLEZA EN LIMA METROPOLITANA, 2018".

1.3 Autor del Instrumento

II. ASPECTOS DE LA VALIDACION

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
1. CLARIDAD	Esta redactado con lenguaje apropiado.				79	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables.					81
3. ACTUALIDAD	Adecuado para determinar sobre el desempeño docente.				80	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en la presentación de Ítems.				71	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad suficiente.				69	

6. INTENCIONALIDAD	Valora la opinión de los evaluadores respecto al desempeño docente.				70	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.				79	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					90
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de investigación.					90
10. OPORTUNIDAD	El instrumento se aplica en el momento oportuno.					90

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: 79.90 Muy Bueno.....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 79.50

Georgeta Jansen
.....
Firma del Experto Informante

Lima, 02 febrero 2019

Apéndice Nro. 05: Ficha de Validación de Experto Nro. 3

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y Nombres del Irformante:

Fernando Espinoza Vildoz

1.2 Nombre del Instrumento Sujeto a Validación.: CUESTIONARIO PARA DETERMINAR “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE BELLEZA EN LIMA METROPOLITANA, 2018”.

1.3 Autor del Instrumento

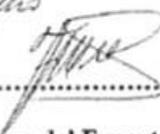
II. ASPECTOS DE LA VALIDACION

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado.				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado para determinar sobre el desempeño docente.				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en la presentación de Items.				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad suficiente.				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Valora la opinión de los evaluadores respecto el desempeño docente.					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y					✓

	dimensiones.					
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de investigación.				✓	
10. OPORTUNIDAD	El instrumento se aplica en el momento oportuno.				✓	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: *Aplicable* **Muy Bueno**.....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: *Muy bueno*

.....


Firma del Experto Informante

Lima *25*....., Octubre 2019