

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**TESIS:**

“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL  
ÁREA DE FINANZAS DE UNA MAQUILADORA EN MEXICALI, BAJA CALIFORNIA”

PRESENTA:

**CLAUDIA GABRIELA SANDOVAL SILVA**

**Para obtener el Grado de:**  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

**Director de Tesis:**  
DR. RAÚL GONZÁLEZ NÚÑEZ

**Co- director de Tesis:**  
DRA. LORETO MARIA BRAVO ZANOQUERA

Mexicali, B.C.

Diciembre de 2021

## **Dedicatoria**

Dedico este caso de estudio a mi madre y a mi esposo, por siempre apoyarme incondicionalmente en mis sueños y metas.

## **Agradecimiento**

Agradezco a mi alma mater “La Universidad Autónoma de Baja California” por recibirme una vez más, a mis maestros al Dr. Raúl González Núñez y a la Dra. Loreto María Bravo Zanoguera por el apoyo brindado en el desarrollo de la investigación.

Agradezco con cariño a la Dra. Gloria Muñoz del Real, por guiarme durante estos meses de preparación y a cada uno de mis maestros y compañeros que fueron de mi formación.

## **Resumen**

En la actualidad el clima organizacional de una organización y el factor humano es determinante para la obtención y logro de los objetivos que cada empresa va determinando a lo largo del tiempo, y es de suma importancia para el desarrollo de estrategias para poder visualizar el futuro. El presente caso de estudio se realizó en una empresa maquiladora dedicada a la fabricación de microcircuitos exclusivamente en el área de finanzas donde se identificó una disminución del desempeño laboral afectando a su vez la productividad de cada uno de los integrantes. Se utilizaron dos variables clima organizacional y desempeño laboral con la cual se planteó la hipótesis y existe influencia entre ambas variables. Se utilizó el instrumento tipo encuesta para poder conocer la influencia que ejerce el clima organizacional en el desempeño laboral validando los resultados con el programa estadístico ADANCO realizando pruebas como la validez convergente, alfa de Cronbach, coeficiente de path entre otras, con las cuales se pudo concluir dicha influencia, también se realizó una entrevista y se utilizó la observación de las evaluaciones internas de los empleados para la triangulación de la información.

## **Abstrac**

Currently the organizational climate of an organization and the human factor is decisive for obtaining and achieving the objectives that each company determines over time, and it is extremely important for the development of strategies to be able to visualize the future. The present case study was carried out in a maquiladora company dedicated to the manufacture of microcircuits exclusively in the finance area where a decrease in work performance was identified, in turn affecting the productivity of each of the members. Two variables were used organizational climate and work performance with which the hypothesis was raised and there is influence between both variables. The survey-type instrument was used to be able to know the influence that the organizational climate exerts on work performance, validating the results with the ADANCO statistical program, performing tests such as convergent validity, Cronbach's alpha, path coefficient, among others, with which it was possible to conclude this influence, an interview was also carried out and the observation of the internal evaluations of the employees was used for the triangulation of the information.

## Índice

Contenido	
Capítulo I. Introducción .....	8
Objetivos .....	9
General.....	9
Específicos.....	9
Pregunta de Investigación.....	9
Justificación .....	10
Hipótesis .....	10
Capítulo II. Marco Teórico .....	11
Marco Referencial .....	11
Internacionales.....	11
Nacionales .....	18
Locales.....	20
Marco teórico .....	20
Antecedentes de la maquiladora .....	20
Clima Organizacional .....	21
Desempeño Laboral.....	35
Capítulo III. Diseño y metodología empleada .....	41
Capítulo IV. Resultados .....	45
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones .....	56
Bibliografía .....	58

## Índice Tablas y Graficas

Figura 1. Mapa de la frontera del Norte.....	21
Figura 2. Pirámide de Maslow.....	29
Figura 3. Teoría de los factores de Herzberg.....	30
Figura 4. Modelo estructural: Influencia que ejerce el clima organizacional sobre el desempeño laboral.....	45
Cuadro. 1. Diferencias en teorías X y Y.....	31
Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	41
Tabla 2. Prueba Alfa de Cronbach.....	42
Tabla 3. Prueba KMO y esfericidad de barlett's.....	42
Tabla 4. Validez Convergente y consistencia interna.....	46
Tabla 5. Validez discriminante.....	47
Tabla 6. Cargas factoriales cruzadas.....	47
Tabla 7. Validez discriminante por prueba de HTMT.....	49
Tabla 8. Coeficientes de path (coeficiente de regresión estandarizados).....	49
Tabla 9. Capacidad predictiva ( $R^2$ ), relevancia predictiva ( $f^2$ ) y el criterio de ajuste del Modelo Global (SRMR).....	50

## Capítulo I. Introducción

La industria maquiladora en México aporta beneficios que enriquecen al país, al ser competitiva a través de los bajos costos de mano de obra lo que ofrece como factor de atracción de inversión extranjera generando un gran número de empleos. El presente caso de estudio se centra en la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de una empresa maquiladora, que opera en Mexicali Baja California dedicada a la fabricación de microcircuitos y que cuenta con presencia a nivel mundial. Esta posee una capacidad de producción elevada que va destinada a la exportación y cuenta con más 5,400 empleados, mismos que participan en diversas áreas del proceso productivo que se realiza para la manufactura del producto. Para la maquiladora siempre ha sido un elemento importante cuidar a sus empleados y conocer cuáles son las motivaciones que necesitan para que se puedan realizar dentro y fuera de la empresa.

El caso de estudio se llevará a cabo principalmente en al área de finanzas ya que actualmente se ha observado una disminución en el desempeño laboral de los empleados debido al clima organizacional desfavorable. El área de finanzas está integrada por tres departamentos con un total de 24 empleados, 3 gerentes, 1 supervisor y un contralor.

En este contexto, el clima laboral de toda una organización, y el factor humano es definitivo para la obtención y logro y de los objetivos. Martínez y Ramírez (2010). Esto hace referencia a la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño, ya que podría indicarse que se trabaja en conjunto y es como figura donde deben tenerse todas las piezas para ser más efectivo. Segredo (2013) menciona la importancia de valorar el clima organizacional. Considera como un elemento esencial en el desarrollo de las estrategias de la organización que ayuda a los directos a poder visualizar el futuro. Funciona como un elemento de diagnóstico sobre la realizada en la cual se encuentran, la cual permite identificar las necesidades reales en relación de lo que se desea en un futuro. Por lo que es relevante el clima organizacional como una herramienta administrativa al momento de realizar la toma de decisiones.

Esta disminución trae como consecuencia un mal desempeño laboral, el incumplimiento de objetivos y metas, retraso en los tiempos de entrega de las actividades, conflictos gerente – empleado que repercuten en falta de comunicación y confianza, provocando un mal ambiente

laboral. Para Godínez (2015), las principales consecuencias de un mal desempeño laboral son las siguientes: a) la eficiencia de las operaciones se verá reducida, b) Bajar la moral entre el equipo de trabajo, c) El estrés incrementa y afecta visiblemente el ambiente laboral, d) Reduce la productividad y afecta en los costos de una organización.

Salazar, Guerrero y Cañedo (2009) mencionan que el hecho de contar con clima laboral positivo favorece el cumplimiento de metas y objetivos porque da un sentido de pertenencia a los individuos. Destacando a su vez que un clima negativo, repercute por la falta de identidad de metas y objetivos, lo cual esto constituye a un deterioro del ambiente de trabajo ocasionando baja rendimiento, conflictos, ausencias e ineficiencia

En el área de finanzas de la maquiladora caso de estudio, se ha detectado que los objetivos no se cumplen e ineficiencia en las actividades desarrolladas, situación que repercute en otras áreas de la empresa, por lo que surge el siguiente planteamiento: ¿Cuál será la relación que existe entre un clima organizacional con el desempeño laboral ineficiente en el área de finanzas?

## **Objetivos**

### **General**

El objetivo general del caso de estudio es determinar si el clima organizacional influye en la disminución del desempeño laboral del área de finanzas para proponer una serie de medidas que reviertan este comportamiento.

### **Específicos**

Analizar la tendencia de desempeño laboral que han tenido los empleados mediante la revisión de sus evaluaciones internas, para medir su desempeño dentro en la empresa.

Determinar si existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño mediante la interpretación en las encuestas a aplicar para validar si esto causa la disminución del desempeño de los empleados del área de finanzas.

### **Pregunta de Investigación**

Por lo planteado anteriormente surgen las siguientes preguntas:

¿Existe influencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral del área de finanzas?

### **Justificación**

El presente caso de estudio se justifica dando hincapié, en que para la empresa es de suma importancia poder identificar problemática que existe en el área de finanzas respecto a la disminución del desempeño laboral, con el fin de encontrar una solución al problema y poder trabajar en conjunto para cumplir con los objetivos y metas pactadas con eficiencia. La empresa, así como los líderes del área de finanzas consideran que personas que están satisfechas en su trabajo, tienen mejores rendimientos. De acuerdo con Pastor (2018), el realizar este tipo de investigaciones donde se reconocen las causas principales de la problemática, permite mejorar la productividad, brindar un mejor servicio y ser más competitivos, al igual que favorece la salud mental y la unión entre el equipo de trabajo.

### **Hipótesis**

H1. Existe una influencia significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el área de finanzas.

H2. No existe una influencia significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el área de finanzas.

## Capítulo II. Marco Teórico

### Marco Referencial

#### Internacionales

Quispe (2015), en su investigación “Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015” se basó en teorías, métodos y principios de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural. Tuvo como objetivo principal ver la relación que tienen el clima organizacional y el desempeño laboral, mediante un cuestionario con amplitud de escala de Likert. El cuestionario aplicado se realizó basándose en sus variables principales que fueron Clima Organizacional y Desempeño Laboral cada una compuesta por sus principales indicadores. Para confirmar la validez de su instrumento utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach. Para medir la relación de las dos variables utilizó el coeficiente de relación de Spearman. Como resultado de su investigación de acuerdo a la correlación que hubo se demostró que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Gallegos (2016), en su tesis “Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de ministerio público gerencia administrativa de Arequipa, 2016” En el planteamiento del problema que presenta se busca conocer cuáles son las consecuencias que se podrían generar en el desempeño laboral a causa del clima organizacional haciendo énfasis en su objetivo el cual busca establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores esto con el objetivo de proporcionar alternativas para solucionar los problemas dentro de la organización. La variable dependiente en su estudio fue el clima organizacional con dimensiones como (estabilidad, valores colectivos, retribución, relaciones personales etc.), y como independiente utilizó desempeño laboral con distintas dimensiones (Productividad, Calidad de trabajo, Iniciativa, Colaboración) entre otras. Como instrumento en su investigación utilizó la encuesta, para evaluar el clima organizacional utilizó el instrumento EDCO que por sus siglas significa Escala del Clima Organizacional, y para evaluar el desempeño laboral utilizó una escala de Likert con 7 competencias genéricas con las que midió a los trabajadores del Ministerio Público, utilizando un modelo adoptado de evaluación por competencias de 180°. Como conclusiones en su investigación encontró que existe relación

entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores del Ministerio Público y que como resultado tuvo un buen promedio de clima organizacional y a su vez un muy buen desempeño.

Huaripoma y Rosado, (2018), en su investigación “Relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de contrato administrativo de servicios de una entidad pública del Cercado de Lima 2017” de tipo cuantitativo, correlacional y de diseño no experimental realizó dos cuestionarios como instrumento, uno con su primera variable clima laboral, el cual consta de 50 ítems diseñado con la técnica de Likert, este cuestionario con el fin de evaluar la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral, y utilizando sus principales factores o dimensiones que fueron: la realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, y condiciones laborales. Para su segunda variable utilizó un cuestionario con un total de ítems donde explorara el desempeño laboral con el fin de evaluar el comportamiento del trabajador, utilizando 6 factores que fueron: orientación a los resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización. Su población consistió en 285 trabajadores siendo su muestra un total de 164 trabajadores. Concluyen que existe relación significativa entre el clima y el desempeño laborales, basado en los resultados que obtuvieron en su investigación, donde afirman que entre más positiva sea la percepción que tienen los trabajadores del clima laboral, el desempeño laboral será mayor.

Padilla (2019), realizó la investigación “El clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la oficina de recursos humanos del ministerio de la producción las principales conclusiones de la investigación:

- Su hipótesis general de la investigación fue si el clima laboral influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de recursos humanos del ministerio de producción, el cual como resultado tuvo que si influye de manera significativa lo cual hace válida su hipótesis presentada.
- Sus principales instrumentos utilizados en la investigación fueron el cuestionario, guía de entrevista y guía observación. El cuestionario se realizó de acuerdo con las variables clima organizacional y desempeño laboral y con sus respectivos indicadores e índices. Para el procesamiento de la información se empleó la Estadística, Descriptiva e Inferencial, con el Software SPSS y una hoja de cálculo de Excel.

Collas (2019), en su estudio “Clima organizacional y desempeño laboral en las fiscalías penales del ministerio público de Huancayo, 2018”. En su definición del problema general su intención fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboras en las fiscalías penales, pero también busco la relación del ambiente físico y social con el ambiente laboral, por lo que por objetivo planteó determinar cuál es la relación de lo antes mencionado con el desempeño laboral. Como variables utilizó clima organizacional con dimensiones como el ambiente físico, social y el desempeño laboral con dimensiones como desempeño individual y grupal. La justificación que planteó en su investigación hace referencia a que en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo le brinda vitalidad a otros sistemas organizativos de entidades privadas y públicas porque lo que permitirá una mayor productividad. La investigación es tipo básica con un diseño de tipo No experimental, descriptivo y correlacional. Del total de la población de 250 empleados como muestra se tomó a 156 trabajadores, como instrumento utilizaron encuesta. Las principales conclusiones de la investigación:

- Como resultado de la realización del trabajo en campo, mediante aplicar la técnica de la encuesta se obtuvo que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías del Ministerio Público de Huancayo.
- Con respecto a sus objetivos se comprobó que existe relación significativa entre el ambiente físico y social con el desempeño laboral dando una relación positiva de .699 según Rho de Speaarman por el ambiente físico y .612 según Rho de Spearman para el ambiente social.

Yovera (2013), en su investigación “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy” con su investigación de campo con base documental, conformada por una muestra de 30 funcionarios delimitada para el personal administrativo, tuvo como objetivo analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral, así como identificar los factores del Clima Organizacional que favorecen o inhiben el desempeño del personal. Justifica que es importante para las organizaciones que cuenten con un clima organizacional favorable para alcanzar la eficacia en la organización. Para su instrumento diseñó un cuestionario de cincuenta y un ítems, lo cual le permito medir las variables (Desempeño laboral y Cultura Organizacional). La validez de su instrumento lo realizó por medio de expertos en el área. Para la confiabilidad de

los resultados utilizó la fórmula del Coeficiente Alfa de Cronbach ya que el instrumento se diseñó con escala tipo Likert. Como conclusión se determinaron los factores que favorecían y los que inhibían el desempeño laboral, entre los que lo favorecen se encuentra, la estructura, motivación, compromiso, identificación con la institución etcétera., y dentro de los que inhibían se encuentran, liderazgo, sistema de recompensa, cambio organizacional entre otros.

Silva, Silva y Bautista (2018) en su investigación “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de morales, región San Martín”. El tipo de investigación es descriptiva correlacional y método inductivo. La población se conformó por los trabajadores de la municipalidad los cuales representaron un total de 75. Se utiliza un cuestionario como herramienta aplicando sus dos variables principales desempeño laboral y Clima organizacional esto para determinar la influencia de cada una de las variables. Obtuvo como resultado que existe relación significativa del clima laboral sobre el desempeño de los colaboradores, mencionan que, al mantener un clima regular, el desempeño se comporta de la misma manera.

Pastor (2018), “Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017” la justificación de la investigación hace hincapié a que si se desempeña una persona en un ambiente laboral favorable se desarrolla una satisfacción personal, por lo que menciona que es motivo fundamental para que las organizaciones reparen la percepción que tienen sus empleados para mejorar la productividad y ser más competitivos, por lo que su finalidad fue proporcionar bases para definir una nueva política laboral para los trabajadores de la empresa. El tipo de investigación se planteó como un estudio prospectivo, transversal y correlacional con un diseño no experimental. Las variables que utilizó para su investigación fue el clima laboral incluyendo dimensiones como la realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Y la variable de desempeño laboral con dimensiones como motivación, responsabilidad, liderazgo y formación y desarrollo personal. Con las variables mencionadas anteriormente para obtener la información se utilizó la técnica de recolección la encuesta y como instrumento el cuestionario. Para el proceso de información obtenida de las encuestas se hizo en base del programa estadístico SPSS v. 23. Los datos se analizaron en base al valor de Rho de Spearman, donde concluyo que si existe relación entre el clima laboral con el nivel de desempeño.

Uría (2011), en su investigación “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato” realizó un análisis de los aspectos relacionados con el clima organizacional y al desempeño laboral con el fin de proponer alternativas para que sirva de apoyo para la organización para el fomento de un buen ambiente laboral agradable. Como objetivo buscó determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andales Cia. Ltda. Las principales conclusiones de la investigación:

- Se ve afectado el desempeño laboral por el liderazgo que se emplea en la empresa, existe desmotivación en los trabajadores por que no se les reconoce su trabajo, y como resultado impide la aportación e innovación de ideas. Por lo cual al ser dimensiones del clima organizacional afecta directamente en el desempeño laboral.

Valdivia (2014), en su investigación “El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa Danper-Trujillo SAC. 2014” planteó como hipótesis si el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER Trujillo S.A.C. y como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño del personal. Su población estaba constituida por 800 trabajadores que laboran en DANPER, para determinar la muestra aplica el método probabilístico accidental dándole como resultados 117 personas. Se diseñó una encuesta con 23 preguntas con sus principales variables (clima organizacional, desempeño laboral). Como conclusiones de la investigación:

- La mayoría de los empleados considera que el ambiente de trabajo es confortable para el desarrollo de sus actividades
- Se detectó que hay muy poca comprensión por parte del jefe hacia sus subordinados.
- El trabajador no se siente apoyado por su equipo de trabajo y esto genera dificultades para desempeñar ciertas actividades.

Como recomendación el autor mencionó que se monitoree a los supervisores con el fin de que se cree una atmosfera de confianza para los trabajadores y estos así puedan desempeñarse mejor.

Huamani (2015), en su tesis “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción, del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013. Justificó su trabajo haciendo mención que muchas organizaciones han llegado al deterioro por el mal manejo de su clima organizacional ocasionado así un bajo desempeño laboral y que

afecta significativamente la productividad y calidad en el servicio. Como pregunta de investigación se cuestiona ¿De qué manera influye el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores del tren del área del metro de lima, la línea 1 en el 2013? y como objetivo es explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral. Las herramientas utilizadas en su investigación fueron, entrevista, encuesta por cuestionarios, instrumentos de recolección de datos, utilizando el Software SPSS para el procesamiento de los datos. Como variable independiente utilizo el clima organizacional con dimensiones como motivación, comunicación, estilo de liderazgo, trabajo en equipo, y como variable dependiente desempeño laboral con dimensiones como: resultados del desempeño, eficiencia y participación, roles de trabajo entre otras. Como conclusiones en su investigación obtuvo:

- El clima organizacional se encuentra en un nivel medio productivo y satisfactorio para un buen desempeño laboral, con lo que comprueba su hipótesis que el clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal.

Como recomendación planteó elaborar un formato de evaluación de desempeño con indicadores de competencia. Así como elaborar un plan de reconocimiento y motivación para el trabajador del área. Mejorar la administración de estrategias, detectando las debilidades y fortalezas para que ayude al cumplimiento de los objetivos.

En la investigación realizada por Coello, (2014) “Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)” se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 por Meliá y Peiró , (1998), que consta de 23 ítems en una escala de respuesta de tipo Likert de 7 punto, contando con indicadores de satisfacción que permiten explorar la calidad, productividad y supervisión. Como conclusiones llego a que en los asesores de la empresa perciben que el apoyo y respaldo que tienen por parte de los “líderes” no es el adecuado al momento en que ocurren errores operativos, por lo que esto afecta directamente en su desempeño laboral. Dando como recomendación mejorar las relaciones interpersonales entre asesores y superiores, reforzar la importancia del trabajo en equipo mediante talleres para mejorar las habilidades de comunicación, empatía y liderazgo.

Vera y Suárez, (2018), “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad.” El objetivo de

este artículo científico consiste en socializar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral y el servicio al cliente. Mencionaron que lo que más influye en el éxito o fracaso es el clima organizacional, ya que es la parte donde el trabajador se siente como son su área laboral, hacen relación a que no es suficiente cumplir con las necesidades de los empleados, si no el brindarle un buen ambiente organizacional. Mencionan que los principales problemas que se han podido observar con el desempeño de los trabajadores son las dificultades de comunicación entre los clientes internos, baja el rendimiento en las actividades comunes que realizan los trabajadores, dando hincapié a que todos estos problemas por lo general son causados por un clima tenso dentro de la empresa. Realizaron una encuesta donde consto de 15 preguntas con el fin de analizar el clima organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. En la totalidad de encuestados manifestó que un mal ambiente laboral influye en el desempeño laboral, aplicaron la prueba de chi- cuadrado donde se comprueba el valor. Se concluyó además que la empresa no evalúa a los empleados, no estima el rendimiento global en función a las metas y resultados que se debe alcanzar, para lograr una productividad. Esta aseveración es apoyada con la respuesta de los empleados que indicaron en un 80%.

En el estudio realizado por Vargas, (2015) “Factores que influyen en la satisfacción laboral y determinan la permanencia en el empleo de anclas de carrera y desarrollo profesional de los servidores de nivel técnico y asistencial del ministerio de educación nacional de Colombia” realizó una investigación de tipo descriptivo con una población total de 105 empleados con una muestra de 24 servidores. Se realizaron entrevistas a los servidores de nivel asistencial sobre los factores motivacionales donde resultó que para los trabajadores el nivel de satisfacción no es alto, ya que ellos consideran que un mayor motivador sería tener reconocimiento del desempeño, como el ascender y tener mayor desarrollo dentro de la empresa.

Larico (2015), en su investigación, “Factores motivadores y si influencia en el desempeño laboral de los trabajares de la municipalidad provincial de San Román-Juliaca 2014” realizó una encuesta donde planteó diferentes situaciones al personal sobre que debía mejorarse en la organización para influenciar el desempeño laboral, como resultado a esa pregunta en específico se encontró que se debe reconocer a los trabajadores: la remuneración debería ser mejor, las relaciones interpersonales deben mejorar y el ambiente físico así como tener disposición de recursos necesarios.

## Nacionales

Meza (2018), en su investigación “Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la universidad lida vista en Chiapas” el objetivo de su investigación fue identificar el nivel el que se encuentra el clima organizacional y poder constatar como este influye en el desempeño laboral de los empleados. Las principales limitaciones que tuvo para realizar la investigación fue el factor tiempo, así como los servicios de energía eléctrica y de internet por la zona rural en la que se desempeñó. Dentro de su investigación consideró que los factores que influyen principalmente en el clima organizacional son seis principalmente: liderazgo, remuneración, comunicación, compromiso, reconocimiento y lugar de trabajo. Como instrumento utilizo el cuestionario de Clima Organizacional (CLIOR) elaborada por Peña Suárez, Muñiz, Campillo Álvarez, Fonseca Pedrero y García Cueto (2013). El cual propuso una escala larga de 50 ítems y una corta con 15 ítems. Para la medición del desempeño se utilizó la encuesta de 10 ítems por los autores Chiang Vega, Méndez Urra y Sánchez Bernal (2010), con una modificación en el ítem 10. Para el análisis de datos se aplicó el programa SPSS versión 21. Como conclusión de la investigación:

- Si existe la relación entre el clima laboral y el desempeño.
- La mayoría de los empleados percibieron un clima organizacional positivo.
- El estatus laboral influye en la percepción del clima organizacional

Vera, (2016) en su tesis “Impacto del clima organizacional en la satisfacción y compromiso laboral en una empresa del ramo ferroviario” su objetivo principal era analizar el índice de clima organización, compromiso y satisfacción laboral que consideraba eran relevantes en el comportamiento de las personas. Mencionó que el estudio del clima organizacional constituye una herramienta eficaz para que los altos en mando puedan tomar decisiones y promover la implementación de estrategias. Para la medicación del clima organizacional se aplicó un cuestionario que fue adoptado por Araujo, et al. (2011) y a partir de Machorro (2011), con escala de Likert, y para la medición de las variables utilizó el método de Correlación de Spearman. También con el fin de establecer diferencias significativas utilizó el análisis de varianza ANOVA que consiste en descomponer la variación total de los datos en la variación interna de los grupos y la variación entre los grupos de medias, esto con el fin de comparar los dos tipos de vacación. Durante su análisis se identificaron que las dimensiones evaluadas del

clima organizacional con puntuación baja, resultaron ser reconocimiento y recompensa e impacta de manera negativa al clima organizacional. Se propuso al departamento de recursos humanos enfocarse para la mejora del ambiente de la organización, así como de realizar convocatorias de aportación de ideas de mejora esto con el fin de que participen más los colaboradores.

Barroso y Arias (2014), en su investigación “Clima laboral y la productividad en empresas maquiladoras textiles. Un estudio de calidad de vida laboral en el sureste de México” mencionaron que en las empresas maquiladoras generalmente existen problemas en la productividad, ausentismos lo cual pueden estar relacionados en la percepción que se tiene del clima laboral. La investigación se desarrolló en una maquiladora grande de exportación, el cual como objetivo buscaba determinar la percepción de los empleados respecto al clima laboral. Esta investigación es de tipo descriptivo y correlacional, el diseño fue ex post facto, porque no se manipulo ninguna de las variables. Se utilizó un cuestionario como herramienta donde se utilizaron 57 ítems para medir en clima laboral con escala de Likert. Como resultado el personal está satisfecho con el clima laboral que existe en la empresa, pero está insatisfecho con aspectos de equidad y el reconocimiento que se le da a los trabajadores por sus labores, y concluyen que mejor clima laboral percibido esto viene asociarse con una mayor productividad.

Garduño (2014), en su tesis “Encuesta de clima laboral del personal sindicalizado y no sindicalizado de una empresa química del parque industrial Lerma” tuvo como objetivo principal medir el clima laboral de la empresa en el ramo químico a través de una encuesta que fue diseñada por la organización. Su muestra fue de un total de 290 colaboradores, siendo 125 del sexo femenino y 165 del sexo masculino, con un rango de edad de 18 a 60 años. La medición del clima se realizó a través de la encuesta que comprende los principales aspectos de su investigación, como recompensa, poder de decisión, comunicación, liderazgo en otras. Se utilizó la escala de Likert para la calificación de la encuesta. Como resultado de la investigación las principales áreas de oportunidad o mejora en sus dimensiones sobresalieron, aspectos de recompensa, comunicación, liderazgo y poder de decisión. Mencionó que las personas son más productivas cuando se logra establecer relaciones igualitarias y participativas en el ambiente de trabajo, ya que con esto favorece la comunicación y permite la omisión de errores que causen un gran costo.

## **Locales**

González (2011), en su tesis “¿Cómo afecta la poca motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de maxi fun galerías del valle el día de hoy?” Como resultado de su investigación a la mayoría de sus encuestados encontró que la correlación de una buena motivación ayuda en el buen desempeño de las funciones laborales de cada uno de los trabajadores. Con esto se considera que parte de las dimensiones del clima organizacional se encuentra la motivación la cual tiene correlación con la influencia que tiene el clima organizacional con el desempeño laboral.

Muñiz (2017), en su tesis “Propuesta evaluación del desempeño laboral (Empresa: Importaciones Alamata S. de R.L. de C.V.)” como objetivo de su investigación, propuso un sistema de evaluación del desempeño laboral aplicable a las empleadas del mostrador de la empresa Importaciones Alamata S. de R.L. de C.V., justificó que con esta herramienta podrá ayudar a conocer cuál es el desempeño que tiene el personal y que además mejorara la comunicación entre jefes y empleados. Las principales limitaciones que describe en su investigación, fue que algunos empleados se rehusaron a contestar la encuesta. Para determinar la fiabilidad del cuestionario se realizó a través de la medida de Alfa de Cronbach, y para vaciar los datos obtenidos los hizo mediante un formato de Excel. Como resultado y a través de distintos análisis de diferentes autoras se propuso implementar en el sistema el método de Escalas de la clasificación propuesta por Rodríguez (2007). El cual se basa en factores como: responsabilidad, autonomía, atención al cliente, trabajo en equipo y creatividad. Basándose únicamente en las opiniones del evaluador. Concluyó que el trabajo fue de gran utilidad al aplicar un sistema de evaluación que permita a la empresa ver el potencial de ventas que poseen las empleadas en el mostrador. El sistema tiene el potencial para estimular un mejor desempeño con base a las áreas de oportunidad que se presenten y que sean detectadas y así establecer cambios al sistema los cuales tendrán impacto positivo sobre las ventas en toda la empresa.

## **Marco teórico**

### **Antecedentes de la maquiladora**

Villalpando (2004) menciona que el término maquiladora se origina en España, con los propietarios de los molinos, que cobraban por procesar el trigo a los agricultores locales.

Actualmente el término se refiere a cualquier manufactura parcial, ensamble o empaque llevado a cabo por una empresa que no sea el fabricante original.

De acuerdo con el Consejo nacional de la industria maquiladora y manufacturera de exportación (Index) en México la Industria Maquiladora de Exportación, nace a mediados de la década de los sesenta, como una respuesta económica al encarecimiento de la mano de obra que tuvo lugar en Japón y Estados Unidos, países altamente industrializados.

**Figura 1.** Mapa de frontera norte de México



Fuente: Mapa de México.

### **Clima Organizacional** **Definición**

El clima organizacional radica en las percepciones individuales, y se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, relacionan a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. (Ramírez y Domínguez 2012).

Huamani (2015) citando a Chiavenato (2007), “El clima no se ve, ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado en una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados”.

Goncalves (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo. De acuerdo con Brunet (2004), la comunicación y liderazgo se ubican en los procesos organizacionales; se reconoce que las estructuras organizacionales tienen un peso específico en la percepción de las personas.

De acuerdo con Domínguez, Ramírez y García (2013) el clima organizacional se fundamenta en las percepciones individuales, se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos característicos de la vida en la organización, las situaciones actuales dentro de una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral”.

El clima organizacional según Luthans (2008), lo define como “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”.

Toro (2010), menciona tres diferentes términos del clima organizacional; el primero lo define como “una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción y/o la productividad”. El segundo señala que “se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo”. Finalmente, el tercer término menciona que “se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual”.

El concepto que más se relaciona para la presente investigación es el de Toro, (2010) donde involucra varios aspectos que son coincidentes con las variables propuestas, así como el análisis de la problemática que se encuentra en el departamento de finanzas, ya que involucra, productividad, motivación, las condiciones de trabajo y los conductos tanto de la empresa como del empleado. Coincidiendo, así como Huamani (2015) citando a Chiavenato (2007), donde

define que el clima es algo que no se puede apreciar a simple vista, o que es algo tangible. Pero lo que si se aprecia es que es real y se integra por elementos que influyen el clima organizacional. Con estos conceptos podemos apreciar que el clima organizacional depende en su gran mayoría por la empresa, pero el empleado es punto clave para un clima organizacional exitoso.

El clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

a) El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueden sentir los empleados en la organización.

b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos y normas

c) La motivación y necesidades.

d) Liderazgo, políticas, influencia, estilo.

e) La estructura con sus macro y micro dimensiones.

f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

### **Características del clima organizacional**

Según Rodríguez (2011) citado por Huaripoma y Rosado (2018), mencionan que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propias actitudes y comportamientos.

- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Sus empleados pueden estar insatisfechos.

### **Teoría del Clima Organizacional según Likert**

En la teoría de Likert (1967), citado por Pastor (2018) menciona que “el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los miembros perciben”, por lo que afirma que la reacción estará determinada por percepciones.

Establece 3 tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

a. Variables Causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene

b. Variables Intermediarias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

c. Variables Finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad.

### **Teoría de Litwin y Stringer (1968)**

Según Roa (2004), esta teoría se basa en la existencia de nueve dimensiones, las cuales cada uno de ellos se relaciona con algunas propiedades de la organización como:

1. Estructura: Percepción que tienen los miembros de la organización respecto a la cantidad de procedimientos, reglas y limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad: Autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
3. Recompensa: Percepción de los miembros sobre la recompensa por el trabajo bien hecho. Medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. **Desafío:** Sentimientos de los miembros acerca de los desafíos que impone el trabajo. Medida que la organización promueve la aceptación de riesgos con el fin de lograr objetivos.
5. **Relaciones:** Relaciones sociales entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** Existencia de un espíritu de ayuda de parte de directores y empleados del grupo. Se hace énfasis en el trabajo mutuo.
7. **Estándares:** Percepción del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** Solucionar los problemas tan pronto surjan, y de aceptar opiniones discrepantes y no temen enfrentar.
9. **Identidad:** Sentido de pertenencia a la organización y el sentimiento de ser valioso dentro del grupo.

Este enfoque permite obtener una visión rápida de las percepciones y sentimientos sobre las condiciones de la organización. Hace referencia a la parte emocional tanto la parte de la estructura dentro de la organización, lo cual permite identificar que aspecto impacta más, y como tiene relevancia dentro de la organización.

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

Recio, Balderas y Martínez (2016) mencionan el modelo de análisis de clima organizacional, propuesto por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) donde define en cuatro grandes dimensiones: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación. Para la presente investigación se utilizar el siguiente modelo ya que, de acuerdo a la observación de la problemática, estas serían las variables que más se asemejan a la investigación. Involucrando cada uno de los aspectos más relevantes de cada dimensión para poder terminar la influencia del clima organizacional con el desempeño laboral. Cada una de las variables con sus dimensiones e indicadores pretende medir cuál de ellas influye más en la problemática. Este modelo al ser claro y preciso permite el mayor entendimiento y comprensión para la presente investigación.

Por lo que a continuación se explicara cada de una de las siguientes variables, así como los indicadores de cada uno de ellos.

### **Liderazgo**

## Definición

Según Marín, Melgar y Castaño (1992) definen el liderazgo como la “Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo las actividades asignadas”. “El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” Lussier y Achua (2011).

“El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas”. French y Bell (1996).

Las siguientes definiciones hacen referencia a como el líder debe tener la capacidad para orientar y motivar su equipo de trabajo con el fin de lograr los objetivos pactados y que a su vez para que ejecuten sus tareas diarias, pero con entusiasmos y dedicación de acuerdo con sus habilidades. Para la presente investigación se utilizará el concepto por French y Bell (1996), ya que hace distinción sobre la dirección que debe tener el líder y como alinear a las personas para motivarlas, esto podría representar el estímulo del trabajo en equipo.

## **Teorías del Liderazgo**

### Teorías Conductuales

Este tipo de teoría busca establecer una correspondencia entre lo que realiza el líder y la forma en cómo se desempeña el grupo. Hodgets (1992), afirma que los investigadores de la universidad de Michigan incorporan dos dimensiones a este modelo:

- a) El interés del líder el lograr que se realice el trabajo
- b) La preocupación por las personas mismas, centrado en el trabajo y en los trabajadores.

En la universidad de Ohio se desarrollaron estudios similares los cuales permitieron postular la existencia de dos factores:

- a) Iniciación de estructura, supone que la conducta del líder se caracteriza por definir los roles tareas y la forma como estos deben ser llevados a cabo por los miembros del grupo.<sup>4</sup>
- b) La consideración que se caracteriza por un liderazgo basado en las relaciones mutuas de confianza, respeto y entendimiento entre el líder y los trabajadores. Gómez (s.f.)

La teoría de la pirámida Gerencial o también llamada Grid Administrativo, desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton citada por Gómez (s.f.), donde ellos utilizan la siguiente teoría como un marco de referencia para ayudar a que gerentes conozcan su estilo de liderazgo y se dirijan hacia el estilo ideal de la gerencia, en lo cual lo describen cinco estilos diferentes en que se pueden dirigir a otros:

- a) Gerencia empobrecida: El líder ejerce el mínimo esfuerzo para realizar el trabajo.
- b) Obediencia a la autoridad: El líder busca eficiencia, donde el ser humano interfiera lo mínimo posibles en las condiciones de trabajo.
- c) Club campestre: Se enfoca en apoyar y mostrarse considerado con los empleados, sin embargo, terminar el trabajo no es de mayor interés para él.
- d) Gerencia de organización del hombre: Se busca el equilibrio entre la necesidad de realizar el trabajo y una moral satisfactoria en los empleados.
- e) Equipo: Considera que los logros son el resultado de un trabajo mancomunado entre los subordinados y la organización.

Esta teoría tiene un enfoque en las actitudes lo cual permite medir las opiniones, sentimientos y opiniones de una persona, relacionando la eficacia que se debe realizar en el trabajo y la satisfacción humanos, esto con la ayuda de un programa formal en el desarrollo de una buena gerencia, es decir, con la forma en que el líder realizar sus actividades y actitudes dentro de la organización.

#### Teoría de los rasgos

Lussier y Achua, (2011), Define “La teoría de los rasgos de liderazgo intentan explicar las características distintivas que representan la eficacia del liderazgo” Esto nos hace mención a que cada individuo tiene rasgos que lo pueden destacar como líder como puede ser el conocimiento, la experiencia, el poder, el tener empatía con los demás, ser responsable, ser autentico. (Pág. 16)

## Indicadores del Liderazgo

- Dirección: Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
- Estimulo de la Excelencia: Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos.
- Estimulo del trabajo en equipo: Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.
- Solución de Conflictos: Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos. Marín, Melgar y Castaño (1992).

## Motivación

### Definición

De acuerdo con González, (2008)” la motivación se entiende como la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección hacia el objeto-meta buscando o el objeto evitado, la intensidad y el sentido de aproximación o evitación del comportamiento.” Continúa expresando que es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable.

Cubas (2016), citando a Tejedor (2014), indica que la motivación, es el comportamiento que presenta una persona cuando decide alcanzar una meta, es decir, los colaboradores que están motivados tendrán un nivel alto de desempeño y tratarán de lograr a toda costa sus objetivos, dado a que las metas fijadas por las organizaciones, las toman como propias.

“La motivación se puede definir como la fuerza que hay en la persona, para satisfacer una necesidad, lo que empuja a realizar esa acción; se contribuye de una activación interna y mantiene la conducta del individuo”. El desempeño involucra que las necesidades fundamentales. Reynaga (2015).

## Teorías de Motivación

### Teoría de las necesidades de Maslow

En 1943, Maslow propone su teoría sobre las necesidades en las cuales señala que las personas se encuentran motivadas por cinco tipos de necesidades: fisiológicas (alimento, agua y abrigo), de seguridad (protección, orden y estabilidad), sociales (afecto, amistad y sentido de pertenencia), autoestima (prestigio, status y autoestima) y auto-realización (autosatisfacción). Citado por Pila (2012).

- Necesidades fisiológicas o básicas: Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.
- Necesidades de seguridad: Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.
- Necesidades de relación social: Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- Necesidades de autoestima: La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- Necesidades de autorrealización: También se denominan necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. Lagos (2015).

**Figura 2.** Pirámide de Maslow

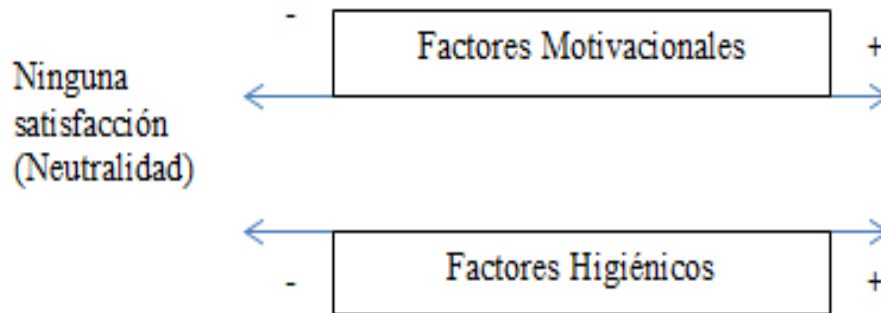


Fuente: elaboración propia con base en teoría de Maslow elaboración propia.

### Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría, se centra en dos factores para poder explicar el comportamiento que tienen las personas en el trabajo:

- ❖ Factores higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, políticas de la empresa, el tipo de supervisión, oportunidades reglamentos internos etc. Estos factores poseen una capacidad muy limitada para poder influir en el comportamiento de los trabajadores.
- ❖ Factores motivacionales: relacionados con el contenido del cargo, las tareas y los deberes, este produce un efecto de satisfacción duradera y aumento de la productividad, muy por encima de los niveles normales. Cuando estos factores son óptimos elevan la satisfacción. Betancourt y González (1999).



**Figura 3.** Teoría de los dos factores de Herzberg

Fuente: elaboración propia con base a la teoría de los dos factores de Herzberg.

### Teorías X y Y

Castillero (s.f.), menciona que la teoría X elaborada por McGregor tiene la visión de considerar al trabajador como un ente pasivo al que se necesita obligar a trabajar. Una persona que tiende a ser holgazana y por ende trabaja lo menos posible y cuya motivación es únicamente obtener dinero. Con esto refleja que sin un control exhaustivo no podría llevar a cabo sus labores.

La dirección de la organización debe tener la capacidad de liderazgo y poder ejercer un control sobre los empleados, es decir, debe controlarse el comportamiento de los empleados y asumir todas las responsabilidades con tareas limitadas. Se cuentan con normas estrictas y existen sanciones.

La teoría Y promueve una dirección más participativa donde los colaboradores puedan trabajar en un ambiente sin presión. Eso facilita que los empleados tengan sus propios objetivos dentro de la organización, a su vez cumpliendo los de la empresa. La teoría Y estimula la formación del empleado y promueve una verdadera cultura de buenas relaciones Martín (2017).

### **Cuadro1.** Diferencias entre teorías X y Y.

Teoría X	Teoría Y
Evita el cambio	Objetivos propios
Poca ambición	Trabajo como fuente de satisfacción
Principal motivación es lo económico	Verdadera cultura
No asume responsabilidades	Formación del empleado

Fuente: Elaboración propia.

### Motivación en el trabajo

González (2002), La motivación, se relaciona directamente con la actividad laboral, debe ser empleada continuamente, para que el interés de los obreros no decaiga en el trabajo, o para que a una persona se le motive a actuar mediante la realización de ideas en los que ella misma establezca metas y objetivos, que pueden ser personales o laborales.

De acuerdo con Sum, (2015) existen distintos factores que influyen en la motivación de los empleados que los directivos deben considerar y sobre todo comprenderlos.

- Los roles y los papeles de su vida personal tanto profesional, es decir conocer que es lo que los motiva personal y profesional para poder establecer los mecanismos adecuados para el empleado.
- Comprender el concepto de individualidad, esto hace referencia en que cada individuo tiene motivaciones diferentes, por lo que se deben crear impulsos para desplegar su potencial.
- La personalidad que esto refleja el carácter de cada individuo y que está condicionada a los factores genéticos y los de su entorno

### La motivación de los empleados mediante las expectativas del desempeño

Slocum (2009) citado por Sum (2015), define que es importante crear empleos para que las personas sepan que son retadores y gratificantes, otro componente que motiva a las personas es

la idea de que pueden tener una esperanza de obtener ciertas recompensas si se esfuerzan mucho por alcanzarlas.

De acuerdo con el modelo de las expectativas, las personas se sienten motivadas si piensan que el trabajo les va a poder proporcionar cosas que necesitan y desean. El objetivo de este modelo es que sostiene que si la persona tiene necesidades e ideas propias respecto a lo que desea de su trabajo en el momento de tomar una decisión respecto a cualquier asunto o tema o con el hecho de saber respecto a que organización entrara el individuo y cuan duro será su trabajo actuara basado en sus necesidades e ideas.

### Indicadores de Motivación

- Realización Personal: Contexto ocupacional en el cual aplica sus habilidades
- Reconocimiento de la aportación: Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos.
- Responsabilidad: Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.
- Adecuación de las condiciones de trabajo: Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo. Marín, Melgar y Castaño (1992).

### Reciprocidad

“Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla.” Uría (2011). En todas las organizaciones deben los lograr satisfacer las expectativas mutuas, tanto el de la organización, como el del individuo.

Proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. Marín et al. (1999), menciona la reciprocidad como la “contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos”. Y nos muestra los siguientes indicadores:

- Aplicación del trabajo: Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.
- Cuidado del patrimonio institucional: Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución.
- Retribución: La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.
- Equidad: Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad.

## **Participación**

Rebollo y Martí (2002) señalan que la participación no es una finalidad en sí misma sino un medio para conseguir algo, que debe ser comprendida como un derecho y no como un mero cumplimiento formal. Ambos autores sugieren debe entenderse no únicamente como un derecho a reunirse, sino como un derecho a conformarse en grupos para lograr un objetivo común y ejercerse como un proceso que no se trate solamente para conformar al grupo, sino para el logro, seguimiento y evaluación de objetivos. Es decir, contribuir en los diferentes grupos, para el logro de metas y objetivos.

“El concepto también ha sido asociado con el de intervención, en ese sentido la participación ha de referirse a aquellos procesos donde las personas no se limitan a ser simples observadores, sino que se involucran en los procesos, se ven implicados, motivan el cambio con sus acciones y además lo hacen de forma constante”. Dueñas y García (2012).

### **Indicadores de participación**

- Compromiso por la productividad: Medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia la actividad que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales.
- Compatibilidad de intereses: Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales.
- Intercambio de información: Compartir la información fundamental entre los grupos para el desarrollo de objetivos y metas comunes.

- Involucramiento en el cambio: Adoptar una actitud y postura que se compromete al cambio.

## **Desempeño Laboral**

### Definición

Chiavenato (2002, citado por De la cruz y Huaman, 2016) define el desempeño laboral como “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción personal. El desempeño permite definir el rendimiento laboral, la capacidad de una persona para poder producir, elaborar y generar trabajo en menos tiempo.

Ross (2013), considera que la administración del desempeño es esencial en la formación de grupos exitosos y en la obtención de excelentes resultados. Es no tener establecido un desempeño excelente, hace que las personas por naturaleza tiendan a sus propios estándares, lo cual resultados diferentes a las expectativas que tenga la organización respecto a la conducta y a las acciones que conducen a resultados excelentes.

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, su contribución total a la organización; y justifica su permanencia en la empresa. La mayoría de los empleados busca obtener retroalimentación sobre en la manera en que realiza sus actividades, y los altos mando deben evaluar el desempeño individual para poder tomar para decidir qué acciones tomar. Werther y Davis, (2008).

Aguirre (2000), define el desempeño laboral como un “procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo”, con el fin de conocer en qué medida es productivo el empleado, y que se mejore su rendimiento en el futuro.

Actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos, se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación y valoración del empleado. Ivancevich (2005).

El autor Rodríguez (2007) menciona que la palabra desempeño, describe el grado en que se alcanza el logro de las tareas en el trabajo de un empleado. Los resultados de ese desempeño

mostrarán si la persona cumple con lo que se requiere para su puesto, esto con el fin de informar al empleado sobre su rendimiento, y a su vez, establecer un plan para acción.

“Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad” Larico (2015).

La definición que tiene más correlación con la presente investigación es de Chiavenato (2002, citado por De la cruz y Huaman, 2016), ya que define el desempeño como la eficacia que tiene el personal dentro de la organización, lo cual lo vuelve necesario para el desenvolvimiento del empleado y este obtenga así una satisfacción personal. Aborda el rendimiento laboral con los cuales los empleados pueden demostrar sus capacidades y habilidades en el conocimiento del trabajo, realizando sus actividades en menos tiempo lo cual beneficia en la puntualidad de entrega de trabajo teniendo una mejor productividad. Sin embargo, también se toma en cuenta la definición de Werther y Davis, (2008), ya que hace mención que la evaluación del desempeño estima el rendimiento del empleado dentro de la organización y con esto su permanencia dentro de la empresa. Los altos mando debe evaluar el desempeño, así como de proporcionar retroalimentación a los empleados porque la mayoría de los empleados busca conocer sus áreas de oportunidad para mejorar. En base a estas dos definiciones podemos apreciar que el desempeño laboral es un factor importante para el crecimiento de cada individuo dentro de la organización.

### Teoría del desempeño laboral según Campbell

Según Campbell (1990 citado por Del Valle y Pernía, 2010) el desempeño puede ser determinado a través de los elementos que lo componen, y lo clasifica en determinantes directos e indirectos:

Los determinantes directos son todas aquellas características que dependen del individuo e influyen su nivel de rendimientos. Clasificándose en los siguientes conceptos:

- Conocimientos: Representa la información que poseen las personas en distintos temas.
- Habilidades o destrezas: Aptitud que posee el individuo para ejecutar una actividad o tareas específicas

- **Motivos o Motivación:** Preferencia de una persona para realizar una actividad determinada.

Los determinantes indirectos, influyen en el rendimiento indirectamente mediante los determinantes directores. Los cuales pueden ser internos o externos.

Indirectos Internos:

- **Aptitudes o capacidades:** Rasgos generales de los individuos.
- **Rasgos de personalidad:** Patrones conductuales.
- **Actitudes:** Intención o propósito que conduce a un comportamiento en particular.
- **Valores:** Patrones comportamentales.
- **Intereses:** Atracción a objetos, situaciones entre otros.

Indirectos Externos:

- **Organizacionales:** Organización del trabajo, recursos entre otros.

Importancia de evaluar el desempeño de los empleados

Martínez (2002), determina que se debe medir el nivel que adquiere cada trabajador para evaluar si mantiene su aptitud y si cumple con los objetivos del cargo que desempeña, asimismo la forma en que utiliza los recursos para lograr dichos objetivos. El proceso de evaluación del desempeño es para determinar las razones para las cuales las organizaciones desean hacerlo.

Desempeño para alcanzar metas

Al evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación que consideren objetivos cuantificables preestablecidos tienen un valor excepcional. Dada una planeación consistente, integrada y comprendida proyectada para alcanzar objetivos cuantificados, quizá los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionen con la capacidad de fijar metas de manera inteligente, planificar los programas que ayuden a realizar y tener éxito al alcanzarlas. Sum (2015).

Dimensiones de desempeño laboral

- **Productividad Laboral:** “Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y

cualquier otro factor” Vargas (2015). Es la relación entre el resultado de una actividad y medios necesarios para realizar dicha producción. Con el fin empresarial, se determina como el resultado de las acciones que deben llevarse para poder conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral. Gallegos (2016).

- Eficacia: Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos.
- Eficiencia laboral: Implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo).
- Conocimiento del trabajo. Habilidad técnica para desempeñar un trabajo en la organización, así como la información proporcionada. Relacionado directamente con formación profesional, su educación, experiencia laboral, habilidades personales entre otras.

#### El clima organizacional y su efecto en el desempeño laboral

Hoy en día los empleados acuden a sus trabajos por sus distintas necesidades, y dentro de la organización se pueden encontrar factores positivos, como el liderazgo, comunicación adecuada, compromiso institucional, reconocimiento oportuno, un lugar de trabajo adecuado, lo que da un clima organizacional elevado. Meza (2018). Cuando se obtiene cada uno de estos puntos clave y se acomodan de tal manera que se percibe un clima organizacional estable, se puede garantizar que los objetivos de la empresa se alcancen, por lo que es importante contar un clima organizacional óptimo.

El clima laboral de toda una organización, y el factor humano es definitivo para la obtención y logro de los objetivos. Martínez y Ramírez (2010). Esto hace referencia a la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño, ya que podría indicarse que se trabaja en conjunto y es como figura donde deben tenerse todas las piezas para ser más efectivo. Segredo (2013) hace mención a la importancia de valorar el clima organizacional. Considera como un elemento esencial en el desarrollo de las estrategias de la organización que ayuda a los directos a poder visualizar el futuro. Funciona como un elemento de diagnóstico sobre la realidad en la cual se encuentran, la cual permite identificar las necesidades reales en relación de lo que se desea en un futuro. Por lo que es relevante el clima organizacional como una herramienta administrativa al momento de realizar la toma de decisiones.

Salazar, Guerrero y Cañedo (2009) mencionan que el hecho de contar con clima laboral positivo favorece el cumplimiento de metas y objetivos porque da un sentido de pertenencia a los individuos. Destacando a su vez que un clima negativo, repercute por la falta de identidad de metas y objetivos, lo cual esto constituye a un deterioro del ambiente de trabajo ocasionando baja rendimiento, conflictos, ausencias e ineficiencia.

#### Efectos sobre el desempeño

Pérez (2010) afirma que sea el clima favorable o no, esta influencia en la satisfacción y en el desempeño de los miembros de una organización. Menciona que el clima ejerce influencia directa en el comportamiento y en la conducta. Con esto indica que es la manera en el colaborador percibe su productividad, sus rendimientos, su trabajo, y la satisfacción en las actividades que desempeña. Los trabajadores tendrán un mayor desenvolvimiento con mayor eficiencia y con actitud para desempeñarse mejor si se tiene un clima favorable.

#### Retroalimentación sobre el desempeño

Chiavenato (2011) menciona que cada persona puede y debe evaluar su desempeño esto para que sirva como medio para alcanzar las metas y de los resultados obtenidos poder superar las expectativas. Conocer las necesidades y las carencias personales para mejorar su desempeño, los puntos fuertes y débiles, su potencial y sus fragilidades; así sabrá lo que debe reforzar para mejorar en gran medida los resultados de su persona y de los equipos implicados. Dessler y Varela (2011) señalan que la evaluación del desempeño implica el establecimiento de estándares de desempeño, la realimentación y los incentivos para solventar las deficiencias o estimular el desempeño sobresaliente. A este proceso se le conoce como administración del desempeño.

Se recomienda o quien realmente se espera que evalúe el desempeño sea el jefe inmediato del colaborador, ya que en quien está en mejor posición de observar y evaluar, además que es el responsable del desempeño de cada uno de sus colaboradores, así como de las tareas asignadas a cada uno de ellos. Varela (2013). El jefe inmediato debe contar con herramientas para poder evaluar el desempeño y poder otorgar retroalimentación a sus subordinados, al realizar la evaluación el empleado podrá conocer su área de oportunidad o en su caso obtener algún tipo de incentivo por el logro de metas y objetivos por el buen rendimiento en su desempeño.

Robbins y Judge (2013) mencionan que para algunos directivos la actividad de retroalimentación sobre el desempeño no es algo muy agradable de realizar, al punto de preferir evadir dicha responsabilidad. Esto sucede, al menos, por las siguientes tres razones:

- a) Temor a la confrontación al presentar una realimentación negativa
- b) Muchos empleados se vuelven defensivos cuando se les señalan su área de oportunidad
- c) Los empleados tienden a sobrevalorarse.

La retroalimentación es un elemento constructivo el cual debe verse como esa manera, ya que en base a lo que se comunique es como se puede mejorar el desempeño. Debe convertirse más en una actividad que busque la orientación sobre la revisión del desempeño que en un proceso de juicio, lo cual se logra mejor si se permite que evolucione a partir de la autoevaluación del empleado. La personalidad también cuenta en el desenvolvimiento del desempeño.

Las personas que tienen autoevaluaciones positivas tienden a estar más satisfechas con sus puestos de trabajo, ya que creen en su capacidad básica. Ellos ven el trabajo como interesante y satisfactoria. Buscan obtener el primer lugar hacia los puestos de trabajo que son desafiantes. Mientras que por el otro lado de encuentran las personas con autoevaluaciones negativas, las cuales sus metas no suelen ser tan ambiciosas y cuando encuentran dificultades es probable que se rindan.

Mondy (2010) “define la autoevaluación como el proceso de aprender acerca de uno mismo y aclara que una autoevaluación realista ayudará a una persona a evitar errores que podrían afectar la totalidad del progreso de su carrera.” Señala que, si los empleados comprenden sus objetivos y los criterios que utilizan para su evaluación, están en una buena posición para evaluar su propio desempeño. Muchas personas saben lo que hacen bien y lo que necesitan mejorar (Meza, 2018).

### **Capítulo III. Diseño y metodología empleada**

La presente investigación es de diseño cuantitativo debido a que se elaboraron cuestionarios los cuales serán tabulados los resultados; descriptiva no experimental por haberse analizado y descrito la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral, estudiando las variables en su contexto real sin ser manipuladas: y transeccional porque los datos se obtendrán en un solo momento, con un alcance explicativo. La población de estudio es finita, corresponde a 28 empleados del área de finanzas, no se determina muestra, debido a que se generó un censo.

Para poder proponer una mejora en una maquiladora dedicada a la fabricación de microcircuitos, fue necesario construir un instrumento de medición, el cual pretende validar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral. Las dimensiones desarrolladas para el clima organizacional en este trabajo se subdividieron en: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Liderazgo cuenta con los indicadores de dirección y estímulo en equipo; Motivación se desplegó en tres indicadores: adecuaciones de las condiciones de trabajo, reconocimiento y realización personal; Participación con sus indicadores de involucramiento en el cambio e intercambio de información. Las dimensiones para la variable desempeño laboral se subdividieron en: Productividad con sus indicadores de puntualidad de entrega de trabajos, asumir responsabilidades y conocimiento del trabajo con sus indicadores, información sobre los aspectos del trabajo. (Ver tabla 1).

Variable	Dimensiones	Indicador
Clima Organizacional	Liderazgo	Dirección
		Estimulo en equipo
	Motivación	Adecuaciones de las condiciones de trabajo
		Reconocimiento
		Realización personal
	Reciprocidad	Retribución
		Equidad
	Participación	Involucramiento en el cambio
Intercambio de información		
Desempeño Laboral	Productividad	Puntualidad en entrega de trabajos
		Asume responsabilidades
		Evaluaciones del desempeño
	Conocimiento del trabajo	Información sobre todos los aspectos del trabajo

**Tabla 1.** Operacionalización de las variables

Fuente: elaboración propia

Para la validación del instrumento de medición tipo encuesta obtenida de la operacionalización de la variable, fue necesario aplicar una prueba piloto a catorce sujetos de estudio, los cuales fueron seleccionados al azar de los tres departamentos que integran el área de finanzas, dando como resultado el 40% de la población a encuestar. El instrumento tipo encuesta consta de 31 ítems de escala Likert con cinco opciones como posibles respuestas. Para lograr la claridad de los reactivos y otorgarle el orden correcto se acudió a la revisión de expertos en el tema de finanzas. Para la fiabilidad y validez del instrumento se utilizó el programa SPSS 20 AGREGAR, del cual se aplicaron las pruebas de alfa de Cronbach, comunalidades, KMO y Bartlett's.

De acuerdo con Oviedo y Campos-Arias (2005), la confiabilidad es el grado en que un instrumento mide una muestra de la población, la prueba de alfa de cronbach determina en sus resultados que el puntaje más cercano a 1 es el que presenta mayor consistencia en el instrumento de medida. Según George y Mallery (2003) sugieren que los coeficientes de alfa de cronbach alcanzados en los análisis estadísticos se ubican en: >0.9 excelente; >0.8 bueno; >0.7 aceptable y; >0.6 cuestionable. Los resultados obtenidos en la validación de este instrumento

muestran un alfa de cronbach para Liderazgo de 0.851; Motivación 0.712; Reciprocidad 0.822; y Participación con 0.752; (Ver tabla 2).

Dimensión	ítems	No.	Alfa de Cronbach
Liderazgo	LET1-LET3	3	.851
	LDR4-LDR8	5	
Motivación	MCT10	1	.712
	MR12-MR14	2	
	MRP13-MRP17	3	
Reciprocidad	RE18	1	.822
	RR19-RR23	4	
Participación	PII24-PII25	2	.752
	PIC28-PIC29	2	

**Tabla 2.** Prueba alfa de Cronbach

Fuente: elaboración propia

La prueba KMO mide la adecuación que existe en la muestra, lo cual indica que tan apropiado es aplicar el análisis factorial, confirmando que los valores entre 0.05 y 1 son apropiados para aplicar dicho análisis. La prueba de esfericidad de Barlett comprueba las correlaciones y se conocen como válidos aquellos resultados que resulten menores a 0.05, (Montoya, 2007). Los resultados obtenidos en las pruebas realizadas muestran un KMO y esfericidad de Barlett para Liderazgo de 0.592 y 0.000; motivación 0.558 y 0.023; Reciprocidad con 0.713 y 0.005; y Participación con 0.544 y 0.002; lo que significa que cada una de las dimensiones cumple con las condiciones idóneas para realizar un análisis factorial y se comprueban las correlaciones entre las dimensiones. (Ver tabla 3).

Dimensión	Ítems	KMO	Barlett
Liderazgo	LET1-LET3	.592	.000
	LDR4-LDR8		
Motivación	MCT10	.558	.023
	MR12-MR14		
	MRP13-MRP17		
Reciprocidad	RE18	.713	.005
	RR19-RR23		
Participación	PII24-PII25	.544	.002
	PIC28-PIC29		

**Tabla 3.** Prueba KMO y esfericidad de Barlett

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con Detrinidad (2016), la comunalidad es el grado en que cada ítem se correlaciona con los otros ítems, y se considera que si el índice corresponde a un número mayor a 0.4 realmente exista tal correlación. Con la siguiente información se confirma que los datos obtenidos de las pruebas estadísticas realizadas cumplen con los criterios para la viabilidad del instrumento y conocer las correlaciones que existen entre los ítems

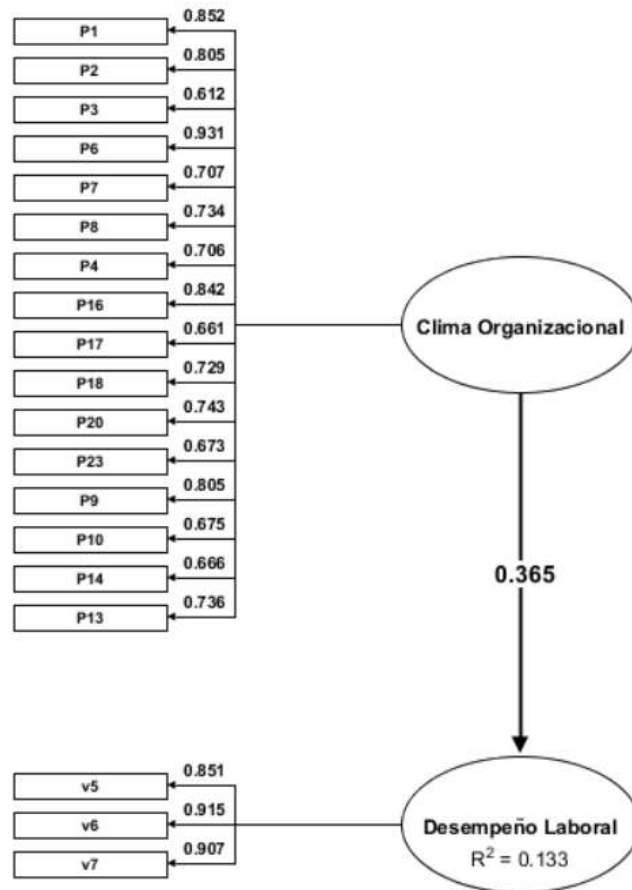
Como instrumento final ya con las pruebas realizadas, se optó por eliminar 6 ítems que no contaban con los índices adecuados para su validación y fiabilidad quedando con un total de 23 preguntas, el cual se puede observar en anexos. Adicional a la encuesta se aplicó un segundo instrumento de evaluación donde se entrevistó a los gerentes de cada departamento de finanzas (costos, nómina y contabilidad). Como tercer instrumento para la triangulación de información se realizaron observaciones de las evaluaciones internas donde se obtuvo información adicional no obtenida en la entrevista y encuesta, debido a la confidencialidad de la empresa los formatos utilizados en la observación no podrán ser presentados en este documento como anexo.

## Capítulo IV. Resultados

Como resultado sobre los datos generales realizados a los sujetos de estudio se obtuvo que un 46.43% corresponde a un rango de edad de entre 20 a 30 años, un 17.86% entre 31 a 40, 14.29% para edades de 41 a 50 años, y por último un 21.43% para el rango de edad de 51 a 60 años. Con esto podemos apreciar que el equipo de finanzas se conforma en su mayoría por gente joven. En relación con el género se obtuvo que predominó el femenino con un 84.61%, y el resto para el género masculino. Del total de la población encuestada se observa que un 53.57% tiene entre 1 a 5 años laborando para la empresa, mientras un 35.71% con más de 10 años, y el resto entre 6 a 10 años, con esto se relaciona a la edad de los encuestados y la antigüedad que tienen dentro de la empresa. Los sujetos de estudio corresponden un 46.43% al departamento de contabilidad, 32.14% al de nómina y un 21.43% al departamento de costos, siendo este el total de población del área de finanzas.

De acuerdo con Muñoz (2020), el programa estadístico ADANCO se utiliza principalmente para estudios sociales, por tal motivo fue el sistema de análisis utilizado en esta investigación. Las pruebas realizadas fueron las siguientes: Validez convergente, consistencia interna, validez discriminante, cargas factoriales cruzadas, validez discriminante por la prueba HTMT, coeficientes de path, capacidad predictiva, relevancia predictiva y el criterio de ajuste del modelo global (SRMR).

**Figura 4.** Modelo estructural: Influencia que ejerce el clima organizacional sobre el desempeño laboral



El modelo estructural se compone de dos variables, clima organizacional como variable latente exógena y desempeño laboral como una variable latente endógena. La variable de clima organizacional está integrada por sus dimensiones de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación con un total de 16 ítems. La variable desempeño laboral está integrada por 3 ítems con una evaluación al desempeño y a la información sobre aspectos de trabajo. Los modelos de medida que integran el modelo estructural cuentan con cargas factoriales por arriba de 0.60, Pere y Anguiano (2010) establecen que dichas cargas pueden alcanzar por lo menos un valor de 0.60, lo que significa que los ítems de cada modelo de medida miden la variable a la que están asignadas.

Para la evaluación de los modelos de medida reflectivos se realizaron las pruebas de validez convergente y consistencia interna. La validez convergente indica que un conjunto de ítems representa a un único constructo subyacente (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2009). Se valida a través de la varianza extraída media (AVE) con valores mayores a 0.50. Como se aprecia en la tabla X el resultado de los dos modelos de medida que se presentan obtuvieron valores mayores

0.50; clima organizacional obtuvo un AVE de 0.5577 y desempeño laboral de 0.7941. La prueba de consistencia interna indica la fiabilidad del constructo y se valida mediante la fiabilidad compuesta y alfa de Cronbach. De acuerdo con Muñoz (2020), la fiabilidad compuesta y el alfa de Cronbach debe ser mayor a un parámetro de 0.70, como se puede apreciar en la tabla X, los resultados de la variable exógena en fiabilidad y alfa de cronbach de 0.952; 0.9494 y para la variable endógena de desempeño laboral 0.8706; 0.8697.

**Tabla 4.** Validez convergente y consistencia interna

Variable Latente	Ítem o indicador	Carga Factorial >.0.60	Validez Convergente	Consistencia interna	
			<b>AVE &gt;.50</b>	<b>Fiabilidad compuesta (FC) 0.70-0.90</b>	<b>Alfa de Cronbach 0.70-0.90 (<math>\alpha</math>)</b>
Clima Organizacional	P1	.8524	.5577	.9522	.9494
	P2	.8046			
	P3	.6122			
	P4	.7062			
	P6	.9310			
	P7	.7068			
	P8	.7335			
	P9	.8046			
	P10	.6746			
	P13	.7361			
	P14	.6665			
	P16	.8420			
	P17	.6612			
	P18	.7285			
P20	.7430				
P23	.6732				
Desempeño Laboral	V5	.8506	.7941	.8706	.8697
	V6	.9147			
	V7	0.9067			

Fuente: Elaboración propia del autor.

Una evaluación adicional realizada a los modelos de medida reflectivos lo es la validez discriminante, considerando como un valor aceptable, aquel que obtenga un valor mayor que la varianza compartida entre el constructo con los otros constructos del modelo (Fornell y Larcker,

1981). Los constructos latentes considerados en el modelo estructural cumplen con la validez discriminante según los criterios establecidos. (Ver tabla 5).

**Tabla 5.** Validez discriminante (criterio de Fornell-Larcker)

Constructos latentes	Clima Organizacional	Desempeño Laboral
Clima Organizacional	0.5577	
Desempeño laboral	0.1334	0.7941

Fuente: Elaboración propia del autor.

La validez discriminante se puede medir con las cargas cruzadas (Leyva Cordero y Olague de la Cruz, 2014), la tabla 6 muestra los indicadores que integran a un constructo los cuales presentan valores más altos en comparación con los indicadores que agrupan el resto de los constructos (Ruiz et al., 2010).

**Tabla 6.** Cargas factoriales cruzadas

Indicador	Clima Organizacional	Desempeño Laboral
<b>P1</b>	0.8524	0.3171
<b>P2</b>	0.8046	0.3585
<b>P3</b>	0.6122	0.1199
<b>P4</b>	0.7062	0.5372
<b>P6</b>	0.9310	0.2876
<b>P7</b>	0.7068	0.0310
<b>P8</b>	0.7335	0.1455

<b>P9</b>	0.8046	0.2896
<b>P10</b>	0.6746	0.1665
<b>P13</b>	0.7361	0.1324
<b>P14</b>	0.6665	0.0591
<b>P16</b>	0.8420	0.1559
<b>P17</b>	0.6612	0.0634
<b>P18</b>	0.7285	0.1302
<b>P20</b>	0.7430	0.2134
<b>P23</b>	0.6732	0.1522
<b>v5</b>	0.3277	0.8506
<b>v6</b>	0.3092	0.9147
<b>v7</b>	0.3372	0.9067

Fuente: Elaboración propia del autor.

Otra medida de validez discriminante es la relación de correlación Heterotrait-monotrait (HTMT). Para Henseler et al., (2016) el HTMT es capaz de lograr tasas de sensibilidad y especificidad más altas (97% al 99%) en comparación con las cargas cruzadas y el criterio de Fornell-Lacker, lo que significa que valores en HTMT cercano a uno indica falta de validez discriminante. En el muestreo realizado se realizó a través de 5000 muestras dando como resultado la correlación de las variables un menor a 1 lo que permite afirmar que existe validez discriminante.

**Tabla 7.** Validez Discriminante por la prueba HTMT

Constructo	Clima Organizacional	Desempeño Laboral
Clima Organizacional		
Desempeño Laboral	0.2877	

Fuente: Elaboración Propia del autor.

Para la comprobación de la hipótesis se ejecutó el proceso de bootstrapping. Para el rechazo o confirmación de las hipótesis se evaluó por medio del estadístico de coeficiente de regresión estandarizado Path, el nivel de significancia de t de *Student* y su relación con Valor P. Según Muñoz (2020) el path muestra la magnitud y significancia de los rangos entre +1 a -1 lo más cercanos a 0 menor es la convergencia. El P-value cuando es  $< 0.05$  significa que la hipótesis nula es falsa, por lo que de acuerdo con los resultados obtenidos de 0.0362 podemos afirmar que la hipótesis planteada es aceptada. (Ver tabla 8).

**Tabla 8.** Coeficientes de Path (coeficientes de regresión estandarizados)

Relación de Hipótesis	Coeficientes de Path (estandarizados $\beta$ ) rango +1 a -1	Estadístico de t Student (Bootstrapping)	Valor P	Aceptada/Rechazada
H <sub>1</sub> : <b>Clima Organizacional -&gt; Desempeño Laboral</b>	.3652	0.3728	0.0362	Aceptada

Fuente: Elaboración propia del autor.

El efecto del  $f^2$  en el modelo estructural se utiliza para evaluar la contribución al  $R^2$  de las variables independientes que han sido omitidas por el modelo en conjunto, los parámetros  $f^2$  del modelo obtuvo un valor en  $f^2$  0.1539 lo que significa que han obtenido un efecto mediano.  $R^2$  indica la cantidad de varianza de un constructo que se explica por las variables predictoras del constructo endógeno siendo el resultado de 0.1334, considerado como un coeficiente débil (Muñoz, 2020). Como último análisis se presenta el residuo estandarizado cuadrático medio (SRMR), el cual obtuvo un valor de 0.1382, lo que significa que es un modelo correcto debido a que cuenta con un valor superior a 0.06 (Henseler et al., 2016).

**Tabla 9.** Capacidad predictiva ( $R^2$ ), relevancia predictiva ( $f^2$ ) y el criterio de ajuste del Modelo Global (SRMR)

VARIABLES LATENTES (CONSTRUCTOS)	$f^2$	$R^2$	SRMR
<b>H<sub>1</sub>: Clima Organizacional -&gt; Desempeño Laboral</b>	0.1539	0.1334	0.1382

Fuente: Elaboración propia del autor.

### Proceso de triangulación

Para la confirmación de los resultados estadísticos obtenidos se realizaron para el proceso de triangulación una entrevista y observación a profundidad.

#### *Gerente de Nómina*

Como preámbulo, la persona encargada de nóminas cuenta con más de 30 años de experiencia en el área, y cuenta trabajando para la empresa más de 20 años; la cual nos menciona le ha dado la capacidad de poder aprender y realizar su trabajo lo más certero posible. La entrevista comenzó por la variable independiente clima organizacional y al cuestionarle sobre la dirección y estímulo de trabajo que ejerce sobre su equipo, nos respondió que ella se considera una persona abierta a los cambios y que procura siempre dejar las cosas en claro y utilizar la comunicación para que no exista ningún tipo de malentendido, ella afirma que siempre está en constante aprendizaje sobre el liderazgo y siempre escucha retroalimentación por parte de sus empleados. Al cuestionarle acerca de las herramientas o adecuaciones de trabajo que necesitan los empleados para realizar sus actividades, mencionó que si cuentan con dichas herramientas y ella siempre procura que su equipo levante la mano cuando algo impide realizar sus actividades para poder resolverlo de la mejor manera. Respecto al reconocimiento y realización del personal ella nos indica que se hacen evaluaciones cada 6 meses y una anual, en la cual ella reconoce a todo aquel que haya realizado tu trabajo de forma correcta. Sin embargo, mencionó que no siempre es el reconocimiento que sus empleados esperan ya que le han comentado que no logran comprender cómo se evalúa su desempeño. En motivación mencionó que es un punto que no ha considerado del todo, ya que no lo tenía muy presente en la cuestión de cuáles son los motivantes de su equipo, pero nos dejó saber que buscará mejorar ese punto.

Se le cuestionó por la variable dependiente que es el desempeño laboral de sus empleados afirmando que el desempeño de sus empleados es bueno pero que siempre pueden mejorar, menciona que en ese año se realizó una implementación de un sistema nuevo el cual el equipo estuvo enfocado 100% al proyecto por el cual no se pudo obtener una evaluación individual. Se ha tenido una rotación considerable lo que ha afectado el control total de los procesos afectando las evaluaciones internas.

### *Gerente de Contabilidad*

El gerente de contabilidad tiene más de 30 años de experiencia en su área y en la empresa tiene aproximadamente 15 años, afirmando que es tiempo suficiente para comprender lo cambiante que es el trabajo y los retos que se presentan día a día. El inicio de la entrevista se dio con la variable independiente, al cuestionarlo sobre el estímulo de trabajo que ejerce a sus empleados, considera que el estimular a un equipo de trabajo es complejo más reconoce que siempre busca la mejor manera para liderar, en cuanto a la dirección nos respondió que ella siempre es directa con lo que necesita y busca siempre la forma en que sus empleados entiendan lo mismo que ella solicita, escuchando sus inquietudes para poder trabajar de la mejor manera. Con la dimensión motivación que involucra como indicadores el reconocimiento y realización personal nos menciona que esos puntos son difíciles de entender porque reconoce que cada una de sus empleados tiene motivaciones diferentes y llegar a un punto medio o un punto donde todo tenga un balance puede ser complicado, sin embargo, en la cuestión de la realización personal nos indica que siempre busca la forma en que sus empleados se interesen en mejorar, dándoles oportunidades para que tomen cursos y todo lo necesario para que se puedan desarrollar. Con las adecuaciones de las condiciones de trabajo se mencionó que se está trabajando para poder darles un mejor espacio ya que por cuestiones de producción se ha estado remodelando su espacio de trabajo, pero en cuestión de herramientas siempre les reitera que es importante que si necesitan algo se levante la mano. Al cuestionarle sobre involucramiento en el cambio e intercambio de información indicadores de la dimensión de participación, ella nos indicó que la empresa es muy cambiante y si ella siempre les comenta a sus empleados que deben buscar la mejor forma de adaptarse e ir innovando día con día. Con el intercambio de información, menciona que constantemente ella trata de bajar toda la información a su equipo, pero muchas veces la comunicación entre departamentos no es buena.

Sobre la variable dependiente sobre el desempeño laboral, menciona que su equipo de trabajo termina sus proyectos de manera exitosa, y los que no se logran concretar siempre hay una razón válida que justifique por qué no se pudo completar dicho proyecto. Describe a su equipo de trabajo como personas capaces de lograr sus objetivos, pero también menciona que muchos no buscan salir de su zona de confort. Considera que la productividad de su equipo es excelente pero siempre hay áreas de oportunidad por mejorar.

#### *Gerente de Costos*

Gerente de costos con más de 30 años de experiencia en su área, con una maestría en ingeniería, y más de 25 años trabajando para la empresa dominando y mejorando su área de trabajo. Ella mencionó lo siguiente con respecto a las dimensiones del clima organizacional siendo muy puntual en cada dimensión para liderazgo menciona que la dirección para ella es como dirige a su equipo y como desarrolla las capacidades de cada uno de sus integrantes para desarrollar sus actividades. Con esa descripción ella comenta que siempre genera confianza para que sus empleados puedan tomar decisiones y reconoce que cada uno es apto para el puesto que realiza. Al preguntarle sobre la motivación que su equipo recibe, ella menciona que la mayoría de sus empleados han tenido crecimiento laboral, y que en años anteriores ha tenido elementos que se han ido al corporativo de la misma empresa, esto por la buena calidad de trabajo que desarrollan. En la dimensión de reciprocidad describe que todos para ella tienen las mismas capacidades por lo cual todos son tratados de la misma manera, hay equidad y las retribuciones de cada uno de ellos es de acuerdo con su desempeño, es decir, todos tienen las mismas oportunidades y siempre se busca mejorar su desempeño con capacitaciones. En participación sobre el involucramiento en el cambio e intercambio de información para ella este punto es el más importante por el volumen de información que maneja con otros departamentos, por lo que ella siempre hace hincapié a su equipo de trabajo que la información siempre debe fluir de la manera desde los dos lados, quien recibe como quien da la información.

En la variable de desempeño laboral se le cuestionó sobre las evaluaciones del desempeño indicando que tiene constantes evaluaciones y retroalimentación con su equipo de trabajo, estos dos últimos años ha tenido una rotación importante por lo cual describe que el desempeño no ha podido ser evaluado de una forma adecuada.

## **Observación de evaluaciones internas.**

Como tercer instrumento se utilizó la observación de las evaluaciones internas, no fue posible el manejo de documentación debido a que se considera confidencial y fue al azar la revisión sin tomar a un empleado en particular. Dentro de las evaluaciones vienen rubros como el logro de metas, objetivos y proyectos y se aprecia que si se finalizan más no se obtiene el resultado esperado. Las siguientes evaluaciones tienen tres clasificaciones para evaluar a sus empleados TM1 que es un colaborador que va más allá de las actividades que realiza que es activo y siempre busca la mejora continua; TM2 empleado que realiza sus actividades de acuerdo con sus metas y objetivos, pero no va más allá de su trabajo; y TM3 que no cumple con sus objetivos y que tiene muchas áreas de oportunidad. En este caso la mayoría de los empleados se encuentra en el rango TM2 el cual significa que es bueno en niveles generales, pero podrían destacar realizando cosas fuera de su zona de confort. Las siguientes evaluaciones se realizan una vez al año, pero deben tener retroalimentación de cómo va su desempeño al menos 2 veces, esto para que los empleados sepan cómo se van desarrollando y para el gerente determinar si serán capaces de poder terminar sus proyectos, estas se desarrollan a través de una junta de aproximadamente 30 a 40 minutos el cual el gerente le describe todo lo que el empleado realizó con éxito y lo que no. También se determinan cuáles serán los objetivos del próximo año.

Cada una de las evaluaciones es firmada por cada gerente y de acuerdo con el desempeño de los empleados describen la clasificación en la que corresponden, poniendo comentarios sobre qué es lo que esperan de ellos el próximo año. De acuerdo con las clasificaciones que se obtenga es la remuneración económica que se tendrá, la cual puede variar dependiendo su desempeño, cualidades y cómo se desenvuelven. Se cuestionó a los empleados si es su conocimiento la siguiente evaluación a lo que en su mayoría contestó que se tiene el conocimiento de las clasificaciones más no hay descripciones de qué se necesita para estar en cada una de las clasificaciones, es decir, desconocen que necesitan para cambiar de clasificación.

La observación sobre las evaluaciones internas permitió detectar que no existe descripción alguna sobre liderazgo, condición que provoca una dificultad en la comparación de los resultados obtenidos por parte del gerente, el empleado y la evidencia documental de la empresa. No existe de igual manera descripción sobre las herramientas o condiciones del trabajo, sin embargo, hay una opción de comentarios donde los empleados pueden agregar comentarios si

así lo desean. Se puede apreciar que, si existe información sobre el desarrollo que logran dentro de la empresa, como cursos, diplomados, capacitaciones que requieren para que realicen su trabajo de una mejor manera.

## Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

Se concluye en base a los resultados presentados que, si existe influencia entre del clima organizacional y desempeño laboral del área de finanzas de una maquiladora dedicada a la fabricación de microcircuitos en Mexicali B.C., por lo que se comprueba la hipótesis planteada en esta investigación, representado que el modelo estudiado es correcto.

La empresa tiene potencial para estimular un mejor desempeño, pero como se muestra en las evidencias a los empleados no les queda claro cómo se evalúan las clasificaciones ni que se considera cada una de ellas, por lo que desmotivan a los empleados a no esforzarse ya que no identifican que es lo que se necesita para poder alcanzar ese siguiente nivel o clasificación.

Para el área de nómina, la dimensión con menos desarrollo es la motivación, ya que su líder desconoce que motiva a su equipo trayendo como consecuencia que el desempeño de los empleados de esta área en específica disminuya al no poder determinar cuáles son dichos determinantes. La implementación de un sistema nuevo, afecto el poder realizar una evaluación individual por lo que no es posible medir realmente el desempeño en ese periodo. Para contabilidad se puede apreciar que las adecuaciones sobre las condiciones de trabajo no son las más adecuadas, ya que por el momento se encuentran en remodelación lo que hace que el espacio en el que trabajan sea más pequeño. También se puede concluir que falta comunicación entre los departamentos para que la información fluya de la manera correcta. Para el área de costos presenta una rotación considerable lo que ha afectado el flujo en como de evalúa, ya que no se termina el ciclo de evaluación de los miembros que se retiran y tampoco para los nuevos integrantes, lo que ha hecho que no se tenga una buena evaluación.

Después de realizar la presente investigación se recomienda lo siguiente:

Realizar una tabulación para los que empleados puedan identificar a los niveles a los que pertenecen describiendo cada una de las actividades por las cuales se encuentran en ese rango. Se recomienda agregar lo que se requiere para alcanzar dichos niveles, esto con darle una mejor perspectiva de su rendimiento a los empleados y que se motiven por alcanzar sus objetivos y aumenten su productividad.

Para el área de costos y nomina, retomar la forma en que se evalúa y establecer criterios de evaluación, sin importar el tiempo que tengan los empleados, esto para que puedan tener un criterio de evaluación correcto. También se recomienda involucrar al equipo para que revisen las evaluaciones y puedan dar retroalimentación a los líderes.

Analizar cuáles son los motivantes de cada área de finanzas para poder desarrollar un plan que beneficie a todos de acuerdo con lo que motiva a cada uno de ellos.

### **Propuesta de mejora**

1. Comunicación constante con el empleado.
2. Plan individual de desarrollo.
3. Retroalimentación constante.
4. Evaluación de los resultados en base a su desempeño, pero también en sus cualidades.
5. Incentivar no únicamente monetariamente, si no buscar la motivación de cada empleado, por ejemplo, home office.
6. Reducir las distracciones, es decir evitar correos o juntas innecesarias.
7. Tener claras las competencias, fortalecerlas y desarrollarlas, además de organizar mejor el tiempo, generar buenos hábitos y establecer y respetar los horarios.
8. Descripción detallada del puesto de trabajo - exponer los productos/resultados de la función.
9. Objetivos - la utilización de objetivos preestablecidos que sean realistas y alcanzables permitirá a la empresa determinar si un empleado está alcanzando el nivel requerido.
10. Controles de calidad - muy útiles cuando la prestación de un servicio de calidad es esencial en el puesto, por ejemplo, en los de atención al cliente.
11. Marcos de competencia - enfocados en los comportamientos clave que se necesitan para lograr un buen desempeño.

## Bibliografía

- Aguirre, J. (2000). Dirección y gestión de personal. Madrid, España: Pirámide.
- Barroso, F., Arias, F. (2014). Clima laboral y productividad de empresas maquiladores textiles. Un estudio de calidad de vida laboral en el sureste de México. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/3.02.pdf>
- Betancourt, I. y González, D. (1999). Satisfacción en el trabajo y calidad de servicio al cliente según la teoría dual de Herzberg. [Tesis de Especialidad, Universidad Católica Andrés Bello]. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3837.pdf>
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstica y consecuencias. México: Trillas.
- Castillero, O. (s.f.). La teoría X y la teoría Y de McGregor. Psicología y Mente. <https://psicologiymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>
- Coello, V. (2014). Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO). [Tesis de Licenciatura, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6015/1/TESIS%20Condiciones%20laborales%20que%20afectan%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de%20empresa%20contratada%20para%20prestar%20s.pdf>
- Collas, F. (2019). Clima organizacional y desempeño laboral en las fiscalías penales del ministerio de Huancayo, 2018. [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. <http://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/26>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos (9ª ed.). México: McGrawHill.
- Cubas, N. (2016). La motivación y su influencia en el rendimiento laboral del personal en la LE-ADE DEPORTIVO SAC - CHICLAYO. [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4366/Cubas%20Medina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De la cruz, E. y Huaman, A. (2016). Clima organizacional y desempeño en el personal del programa nacional cuna mas en la provincia de Huancavelica-2015 [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Huancavelica]. <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1029/TP-UNH.ADMIN.00110.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Del Valle, M. y Pernía, K. (2015). Correlación entre las competencias evaluadas en el assessment center sociopsicodramático y el desempeño laboral. [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello]. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR9904.pdf>
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano (5ª ed.). México: Pearson Educación.
- Domínguez, L. Ramírez, A., y García, A. (2013). El clima laboral como elemento del compromiso organizacional. Revista Nacional de Administración 4º Edición, 59-70.

- Dueñas, L. y García, E. (2012). El estudio de la cultura de participación, aproximación a la demarcación del concepto. Revista electrónica en América Latina Especializada en Comunicación. [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/M80/07\\_DuenasGarcia\\_M80.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/M80/07_DuenasGarcia_M80.pdf)
- Figueroa, C. (2012). Influencia del liderazgo sobre la satisfacción laboral en la industria maquiladora. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Baja California].
- Fornell, C.; Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, Journal of Marketing Research, 18, February 39-50.
- French, W & Bell, C. (1996). Desarrollo Organizacional. Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Gallegos, F. (2016). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de ministerio publico gerencia administrativa de Arequipa, 2016. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín]. <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4637/COMgapafa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garduño, M. (2014). Encuesta de clima laboral del personal sindicalizado y no sindicalizado de una empresa química del parque industrial Lerma. [Tesis de licenciatura, Universidad Antónima del Estado de México]. <https://core.ac.uk/download/pdf/55531391.pdf>
- Gómez, C. (s.f.). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad.
- González, A. (2011). ¿Cómo afecta la poca motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de maxi fun galerías del valle el día de hoy? [Tesis de Especialidad, Universidad Autónoma de Baja California].
- González, D. (2002). Motivación Laboral. [Tesis de especialidad, Universidad Autónoma de Nuevo León,].
- Gonzalez, J. (2008 ). Psicología de la motivacion . Cuba.: Editorial Ciencias Medicas. [http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo\\_files/PsicologiadelaMotivacion.pdf](http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/PsicologiadelaMotivacion.pdf)
- Hodgets, R. (1992). Comportamiento de las Organizaciones. Mexico: Editorial McGraw Hill.
- Huamani, N. (2015). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, línea 1 en el 2013. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur]. [http://repositorio.untels.edu.pe/bitstream/UNTELS/87/1/Huamani\\_Nathali\\_Trabajo\\_de\\_Investigacion\\_2015.pdf](http://repositorio.untels.edu.pe/bitstream/UNTELS/87/1/Huamani_Nathali_Trabajo_de_Investigacion_2015.pdf)
- Huaripoma, M. y Rosado, P. (2017). Relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del contrato administrativo de servicios de una entidad pública del cercado de Lima 2017. [Tesis de licenciatura, Universidad de San Ignacio de Loyola].
- INDEX Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación, A.C. <https://www.index.org.mx/>

- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México DF, México: Mc Graw-Hill. México.
- Lagos, V. (2015). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas Copelec* [Tesis de Licenciatura, Universidad del Bío - Bío]. <http://repositorio.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1533/1/Lagos%20Cortes%2C%20Victor.pdf>
- Larico, R. (2015). *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román-Juliaca 2014*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez]. <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/453/TESIS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Lussier y Achua. (Eds.). (2011). *Liderazgo, teoria, aplicacion y desarrollo de habilidades*. Mexico DF.: Cuarta Edicion, Cengage Learning.
- Luthans F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw - Hill.
- Mapa de Mexico. (s.f.). *Mapa de la frontera de Mexico con Estados Unidos*. Recuperado de <http://www.mapademexico.com.mx/mapa-frontera-mexico-estados-unidos>
- Marín, J. M., Melgar, A., y Castaño, C. (1992). *Teoria y Tecnicas de Desarrollo Organizacional, Guatemala, ´ Guatemala: Organizacion Panamericana de la Salud, PSDCG-T.10, Volumen III*.
- Martin, J. (2017). *¿Conoce la teoría X y Teoría Y?* Cerem International Business School. <https://www.cerem.mx/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>.
- Martínez, R. y Ramírez M. (2010). *La motivación y el clima organizacional en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 3(1), 39-48.
- Meza, E. (2018). *El clima organizacional y el desempeño laboral en los empleados de universidad Linda Vista, en Chiapas*. [Tesis de Maestría, Universidad de Morelos].
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos (11ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- Muñiz, M. (2017). *Propuesta evaluación del desempeño laboral (Empresa: Importaciones Alamata S. de R.L. de C.V)*. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma del Baja California].
- Padilla, V. (2019). *El clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de recursos humanos del ministerio de la producción*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3522/VERONICA%20DINES%20PADILLA%20BELTRAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pastor, A. (2018). *Clima organizacional y desempeño en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*. [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola].
- Pérez, J. D. (2010). *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI, Chimbote* (Tesis doctoral). Universidad de San Pedro, Chimbote, Perú.

- Pila, J. (2012). La motivación como estrategia de aprendizaje en el desarrollo de competencias comunicativas de los estudiantes de I-II nivel de inglés del convenio héroes de Cenepa-Espe de la ciudad de Quito en el año 2012. Diseño de una guía de estrategias motivacionales para el docente [Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1659/1/TESIS%20COMPLETA%20DE%20MOTIVACION.pdf>
- Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium: Revista de Ciencias Gerenciales*, 3(9), 33-51.
- Quispe, E. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. [Tesis de licenciatura, Universidad José María Arguedas]. <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20VargasClima%20organizacional%20y%20desempe>
- Ramírez, A. y Domínguez, R. (2012). EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO INSTITUCIONAL EN LAS IES DE PUERTO VALLARTA. *Investigación Administrativa*, (109), 21-30. [fecha de Consulta 27 de Octubre de 2020]. ISSN: 1870-6614. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4560/456045214002>
- Rebollo, O. y Martí, J. (2002). *Eines per la participació ciutadana: bases, mètodes i tècniques*. Organisme Autònom Flor de Maig, Diputació de Barcelona. En Martí, J., Pascual, J. y Rebollo, O. (coords). *Participación y desarrollo comunitario en medio urbano. Experiencias y reflexiones. Construyendo ciudadanía / 7*. España: IEPALA Editorial / CIMAS, 2005.
- Recio, R, Balderas, M. y Martínez, E. (2016). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de escuelas de educación básica de Ciudad Fernández, S.L.P. <https://sices.guanajuato.gob.mx/resources/ideas/ebooks/144/descargas.pdf>
- Reynaga, Y. (2015). Motivación y desempeño laboral del personal en el hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas 2015. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas]. [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/245/Yolanda\\_Reynaga\\_Tesis\\_Titulo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/245/Yolanda_Reynaga_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Roa, Y. (2004). Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional. [Tesis de Posgrado, Universidad Católica Andrés Bello]. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal* (7ª ed.). México: Thompson.
- Ross, D. (2013). *Administración de personal y del desempeño* (Primera ed.). México: Trillas, S.A. de C.V.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.

- Silva, E., Silva, G. y Bautista, J. (2018). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Morales, región San Martín. <http://revistas.uss.edu.pe>
- Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral. [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
- Toro, T. (2010). Clima Organización. Colombia: Cincel.
- Uría, D. (2011). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. LTDA. de la ciudad de Ambato. [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1376>
- Valdivia, C. (2014). El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER-Trujillo SAC. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo]. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1016>
- Varela Juárez, R. (2013). Administración de la compensación. México: Pearson.
- Vargas, D. (2015) Factores que influyen en la satisfacción laboral y determinan la permanencia en el empleo de anclas de carrera y desarrollo profesional de los servidores del nivel técnico y asistencial del ministerio de educación nacional de Colombia. [Tesis de maestría, Universidad externado de Colombia].
- Vera, L. (2016). Impacto del clima organizacional en la satisfacción y compromiso laboral en una empresa del ramo
- Villalpando, P. (2004). *La evolucion de la industria maquiladora en Mexico*. Recuperado por <http://core.ac.uk/download/pdf/80604037.pdf>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos de las Empresas el capital humano de las empresas (Sexta ed.). México,D.F.: McGraw-Hill
- Yovera, J. (2013). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del instituto universitario de tecnología de Yaracuy. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta].
- Aguirre, J. (2000). Dirección y gestión de personal. Madrid, España: Pirámide.
- Barroso, F., Arias, F. (2014). Clima laboral y productividad de empresas maquiladores textiles. Un estadio de calidad de vida laboral en el sureste de México. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/3.02.pdf>
- Betancourt, I. y González, D. (1999). Satisfaccion en el trabajo y calidad de servicio al cliente según la teoría dual de Herzberg. [Tesis de Especialidad, Universidad Católica Andrés Bello]. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3837.pdf>
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstica y consecuencias. México: Trillas.
- Castillero, O. (s.f.). La teoría X y la teoría Y de McGregor. Psicología y Mente. <https://psicologiymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>

- Coello, V. (2014). Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO). [Tesis de Licenciatura, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6015/1/TESIS%20Condiciones%20laborales%20que%20afectan%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de%20empresa%20contratada%20para%20prestar%20s.pdf>
- Collas, F. (2019). Clima organizacional y desempeño laboral en las fiscalías penales del ministerio de Huancayo, 2018. [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. <http://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/26>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos (9ª ed.). México: McGrawHill.
- Cubas, N. (2016). La motivación y su influencia en el rendimiento laboral del personal en la LE-ADE DEPORTIVO SAC - CHICLAYO. [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4366/Cubas%20Medina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De la cruz, E. y Huaman, A. (2016). Clima organizacional y desempeño en el personal del programa nacional cuna mas en la provincia de Huancavelica-2015 [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Huancavelica]. <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1029/TP-UNH.ADMIN.00110.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Del Valle, M. y Pernía, K. (2015). Correlacion éntrelas competencias evualuadas en el assessment center sociopsicodramatico y el desempeño laboral. [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello]. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR9904.pdf>
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano (5ª ed.). México: Pearson Educación.
- Domínguez, L. Ramírez, A., y García, A. (2013). El clima laboral como elemento del compromiso organizacional. Revista Nacional de Administración 4º Edición, 59-70.
- Dueñas, L. y García, E. (2012). El estudio de la cultura de participación, aproximación a la demarcación del concepto. Revista electrónica en América Latina Especializada en Comunicación. [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/M80/07\\_DuenasGarcia\\_M80.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/M80/07_DuenasGarcia_M80.pdf)
- Figueroa, C. (2012). Influencia del liderazgo sobre la satisfacción laboral en la industria maquiladora. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Baja California].
- French, W & Bell, C. (1996). Desarrollo Organizacional. Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Gallegos, F. (2016). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de ministerio publico gerencia administrativa de Arequipa, 2016. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín]. <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4637/COMgapafa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garduño, M. (2014). Encuesta de clima laboral del personal sindicalizado y no sindicalizado de una empresa química del parque industrial Lerma. [Tesis de licenciatura, Universidad Antónima del Estado de México]. <https://core.ac.uk/download/pdf/55531391.pdf>

- Gómez, C. (s.f.). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad.
- González, A. (2011). ¿Cómo afecta la poca motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de maxi fun galerías del valle el día de hoy? [Tesis de Especialidad, Universidad Autónoma de Baja California].
- González, D. (2002). Motivación Laboral. [Tesis de especialidad, Universidad Autónoma de Nuevo León,].
- Gonzalez, J. (2008 ). Psicología de la motivacion . Cuba.: Editorial Ciencias Medicas. [http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo\\_files/PsicologiadelaMotivacion.pdf](http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/PsicologiadelaMotivacion.pdf)
- Henseler, J., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431.
- Hodgets, R. (1992). Comportamiento de las Organizaciones. Mexico: Editorial McGraw Hill.
- Huamani, N. (2015). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, línea 1 en el 2013. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur]. [http://repositorio.untels.edu.pe/bitstream/UNTELS/87/1/Huamani\\_Nathali\\_Trabajo\\_de\\_Investigacion\\_2015.pdf](http://repositorio.untels.edu.pe/bitstream/UNTELS/87/1/Huamani_Nathali_Trabajo_de_Investigacion_2015.pdf)
- Huaripoma, M. y Rosado, P. (2017). Relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del contrato administrativo de servicios de una entidad pública del cercado de Lima 2017. [Tesis de licenciatura, Universidad de San Ignacio de Loyola].
- INDEX Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación, A.C. <https://www.index.org.mx/>
- Ivancevich, J. (2005). Administración de Recursos Humanos. México DF, México: Mc Graw-Hill. México.
- Lagos, V. (2015). La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas Copelec [Tesis de Licenciatura, Universidad del Bío - Bío]. <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1533/1/Lagos%20Cortes%2C%20Victor.pdf>
- Larico, R. (2015). Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román-Juliaca 2014. [Tesis de maestría, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez]. <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/453/TESIS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Lussier y Achua. (Eds.). (2011). *Liderazgo, teoria, aplicacion y desarrollo de habilidades*. Mexico DF.: Cuarta Edicion, Cengage Learning.
- Luthans F. (2008). Comportamiento Organizacional. México: McGraw - Hill.

- Mapa de Mexico. (s.f.). *Mapa de la frontera de Mexico con Estados Unidos*. Recuperado de <http://www.mapademexico.com.mx/mapa-frontera-mexico-estados-unidos>
- Marín, J. M., Melgar, A., y Castaño, C. (1992). *Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional*, Guatemala, Guatemala: Organización Panamericana de la Salud, PSDCG-T.10, Volumen III.
- Martin, J. (2017). ¿Conoce la teoría X y Teoría Y? Cerem International Business School. <https://www.cerem.mx/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>.
- Martínez, R. y Ramírez M. (2010). La motivación y el clima organizacional en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 3(1), 39-48.
- Meza, E. (2018). El clima organizacional y el desempeño laboral en los empleados de universidad Linda Vista, en Chiapas. [Tesis de Maestría, Universidad de Morelos].
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Muñiz, M. (2017). Propuesta evaluación del desempeño laboral (Empresa: Importaciones Alamata S. de R.L. de C.V. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma del Baja California].
- Muñoz, G. (2020). Estudio de caso: Metodología Científica y su Análisis Estadístico en las Ciencias Sociales: Ediciones Ilcsa.
- Padilla, V. (2019). El clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de recursos humanos del ministerio de la producción. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3522/VERONICA%20DINES%20PADILLA%20BELTRAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pastor, A. (2018). Clima organizacional y desempeño en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017. [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola].
- Pérez, J. D. (2010). El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI, Chimbote (Tesis doctoral). Universidad de San Pedro, Chimbote, Perú.
- Pila, J. (2012). La motivación como estrategia de aprendizaje en el desarrollo de competencias comunicativas de los estudiantes de I-II nivel de inglés del convenio héroes de Cenepa-Espe de la ciudad de Quito en el año 2012. Diseño de una guía de estrategias motivacionales para el docente [Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1659/1/TESIS%20COMPLETA%20DE%20MOTIVACION.pdf>
- Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium: Revista de Ciencias Gerenciales*, 3(9), 33-51.
- Quispe, E. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. [Tesis de licenciatura, Universidad José María Arguedas]. <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20VargasClima%20organizacional%20y%20desempe>

- Ramírez, A. y Domínguez, R. (2012). EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO INSTITUCIONAL EN LAS IES DE PUERTO VALLARTA. *Investigación Administrativa*, (109),21-30.[fecha de Consulta 27 de Octubre de 2020]. ISSN: 1870-6614. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4560/456045214002>
- Rebollo, O. y Marti, J. (2002). Eines per la participació ciutadana: bases, mètodes i tècniques. Organisme Autònom Flor de Maig, Diputació de Barcelona. En Martí, J., Pascual, J. y Rebollo, O. (coords). *Participación y desarrollo comunitario en medio urbano. Experiencias y reflexiones. Construyendo ciudadanía / 7*. España: IEPALA Editorial / CIMAS, 2005.
- Recio, R, Balderas, M. y Martinez, E. (2016). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de escuelas de educación básica de Ciudad Fernández, S.L.P. <https://sices.guanajuato.gob.mx/resources/ideas/ebooks/144/descargas.pdf>
- Reynaga, Y. (2015). Motivación y desempeño laboral del personal en el hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas 2015. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas]. [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/245/Yolanda\\_Reynaga\\_Tesis\\_Titulo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/245/Yolanda_Reynaga_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Roa, Y. (2004). Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional. [Tesis de Posgrado, Universidad Católica Andrés Bello]. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal* (7ª ed.). México: Thompson.
- Ross, D. (2013). *Administración de personal y del desempeño* (Primera ed.). México: Trillas, S.A. de C.V.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y, Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Silva, E., Silva, G. y Bautista, J. (2018). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Morales, región San Martín. <http://>
- Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
- Toro, T. (2010). *Clima Organización*. Colombia: Cincel.
- Uría, D. (2011). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. LTDA. de la ciudad de Ambato. [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1376>
- Valdivia, C. (2014). El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER-Trujillo SAC. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo]. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1016>
- Varela Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación*. México: Pearson.

- Vargas, D. (2015) Factores que influyen en la satisfacción laboral y determinan la permanencia en el empleo de anclas de carrera y desarrollo profesional de los servidores del nivel técnico y asistencial del ministerio de educación nacional de Colombia. [Tesis de maestría, Universidad externado de Colombia].
- Vera, L. (2016). Impacto del clima organizacional en la satisfacción y compromiso laboral en una empresa del ramo
- Villalpando, P. (2004). *La evolucion de la industria maquiladora en Mexico*. Recuperado por <http://core.ac.uk/download/pdf/80604037.pdf>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos de las Empresas el capital humano de las empresas (Sexta ed.). México,D.F.: McGraw-Hill
- Yovera, J. (2013). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del instituto universitario de tecnología de Yaracuy. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta.

## Anexos



**Universidad Autónoma de Baja California**  
**Facultad de Ciencias Administrativas**  
**Maestría en Administración**

Tema: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del área de finanzas de una maquiladora en Mexicali, Baja California.

La presente encuesta es parte de una investigación que tiene por finalidad evaluar la influencia que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral. La encuesta es confidencial y anónima, por lo cual se agradece ser lo más sincero posible.

**Género:** H / M                      **Antigüedad en la empresa:**  
**Departamento:**                      **Edad:**

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X su respuesta.

No.	Pregunta	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas veces	Nunca
<b>Liderazgo</b>						
1.	Mi líder se preocupa por mantener un buen ambiente de trabajo.					
2.	Mi líder fomenta las relaciones humanas con el personal.					
3.	Mi líder acepta con frecuencia las ideas que apporto para mejorar la calidad del trabajo.					
4.	Recibo ayuda por parte de mi líder cuando se presenta un problema.					
5.	Recibo retroalimentación por parte de mi líder sobre mi desempeño.					
6.	Mi líder asigna las actividades de manera efectiva.					
7.	Puedo hablar libremente con mi líder cuando estoy en desacuerdo sobre el trabajo que nos asigna.					
8.	Cuando llego a cometer algún error, mi líder lo detecta oportunamente y me informa de manera adecuada.					
<b>Motivación</b>						
10.	Cuento con las herramientas necesarias para desempeñar mi trabajo de manera efectiva. (Computadora, mouse etc.)					
12.	He tenido oportunidades de crecimiento laboral					
13.	En este trabajo me siento realizado profesionalmente.					
14.	La empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales					
15.	Me siento motivado de formar parte del área de finanzas					



**Universidad Autónoma de Baja California**  
**Facultad de Ciencias Administrativas**  
**Maestría en Administración**

17.	Me siento apoyado por mis compañeros de trabajo					
<b>Reciprocidad</b>						
18.	Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal.					
19.	Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.					
20.	Se tienen buenas oportunidades de capacitación.					
22.	Todos los empleados tienen las mismas oportunidades de crecimiento.					
23.	La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora.					
<b>Participación</b>						
24.	La información requerida para cumplir mi función fluye de manera correcta.					
25.	Los que poseen información que pudieran afectar mis actividades la dan a conocer fácilmente.					
28.	Existe buen flujo de información entre los departamentos de finanzas. (Reportes etc.)					
29.	Considera que existe un ambiente laboral agradable en el área de finanzas.					

Gracias por su participación



**Universidad Autónoma de Baja California**  
**Facultad de Ciencias Administrativas**  
**Maestría en Administración**

Tema: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del área de finanzas de una maquiladora en Mexicali, Baja California.

La presente encuesta es parte de una investigación que tiene por finalidad evaluar la influencia que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral. La encuesta es confidencial y anónima, por lo cual le agradecemos ser lo más sincero posible.

**Género:** Femenino / Masculino

**Departamento:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X su respuesta.

No.	Pregunta	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas veces	Nunca
1.	Cumplo con todos los proyectos que se me asignan en tiempo y forma					
2.	Considero que el plazo de tiempo para culminar mis proyectos es adecuado.					
3.	Dedicas tiempo a definir las prioridades de cada actividad antes de ponerte en marcha					
4.	Trato de encontrar la causa por la cual no pude cumplir con mi meta u objetivo.					
5.	¿Cuento con evaluaciones que midan mi desempeño dentro de la empresa?					
6.	Considero que tengo la suficiente experiencia laboral para desempeñar mi trabajo de manera adecuada.					
7.	¿Considero que tengo los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto?					

Gracias por su participación

Nombre:		Cargo:						
Departamento:		Jefe inmediato:						
Fecha:		Fecha de última evaluación:						
<b>INSTRUCCIONES</b>					Considere el desempeño laboral del trabajador desde la última evaluación y marque con una X			
Evalúe al empleado en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una x el juicio que mejor lo describa en cada competencia.					<table border="1"> <tr> <td>Ha mejorado</td> <td>Ha cambiado poco o nada</td> <td>Ha empeorado</td> </tr> </table>	Ha mejorado	Ha cambiado poco o nada	Ha empeorado
Ha mejorado	Ha cambiado poco o nada	Ha empeorado						
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>	Observaciones:		
	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo	Conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones con ayuda	Domino suficiente de los aspectos esenciales. Necesita cierta ayuda	Necesita bastante ayuda	Conocimiento insuficiente			
PRODUCTIVIDAD	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>	Observaciones:		
	Trabajador veloz. Generalmente buen productor	Produce un buen volumen	Promedio	Volumen de trabajo inferior al promedio	Trabajador muy lento			