

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN**



**Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional de los  
Colaboradores de la Empresa DSM Marine Lipids Piura**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en  
Administración**

**Autora:**

Navarro Atoche, Karem Elizabeth

**Asesor:**

Cruz Cruz, Oscar Porfirio

Código ORCID - 0000-0002-4478-8894

**Piura – Perú**

**2017**

## Índice general

INDICE.....	i
PALABRAS CLAVE.....	ii
CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD.....	iii
TÍTULO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
METODOLOGÍA.....	24
RESULTADOS.....	27
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	41
CONCLUSIONES .....	49
RECOMENDACIONES.....	50
AGRADECIMIENTO.....	51
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	52
ANEXOS Y APÉNDICES - .....	54

### **Palabras clave**

Tema : Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional

Especialidad : Administración

### **Línea de investigación**

<b>Universidad</b>	Universidad San Pedro
<b>Facultad</b>	Ciencias Económicas y Administrativas
<b>Área OCDE</b>	5. Ciencias Sociales
<b>Subárea</b>	5.2 Economía y Negocios
<b>Disciplina</b>	Negocios y Management
<b>Sub Línea</b>	Gestión de Personas

### **Keywords**

Topic : Interpersonal Relations and Organizational Climate.

Specialty : Administration

### **Investigation line**

<b>University</b>	Universidad San Pedro
<b>Faculty</b>	Economic and Administrative Sciences
<b>Area OCDE</b>	5. Social Sciences
<b>Subárea</b>	5.2 Economy and Business
<b>Discipline</b>	Business and Management
<b>Sub line</b>	People Management



**USP**  
UNIVERSIDAD SAN PEDRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

## CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El que suscribe, Vicerrector de Investigación de la Universidad San Pedro:

### HACE CONSTAR

Que, de la revisión del trabajo titulado “**Relaciones interpersonales y clima organizacional de los colaboradores de la Empresa DSM Marine Lipids Piura**” del (a) estudiante: **Karem Elizabeth Navarro Atoche**, identificado(a) con **Código N° 2112000094**, se ha verificado un porcentaje de similitud del 30%, el cual se encuentra dentro del parámetro establecido por la Universidad San Pedro mediante resolución de Consejo Universitario N° 5037-2019-USP/CU para la obtención de grados y títulos académicos de pre y posgrado, así como proyectos de investigación anual Docente.

Se expide la presente constancia para los fines pertinentes.

Chimbote, 10 de Julio de 2023



**NOTA:**

Este documento carece de valor si no tiene adjunta el reporte del Software TURNITIN.

## **Título**

Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional de los Colaboradores de la  
Empresa SDM Marine Lipids Piura

## **Resumen**

El presente estudio de investigación tuvo como propósito conocer el vínculo existente entre las Relaciones interpersonales y el clima organizacional que se desarrollan en la empresa Marine Lipids – Piura en el año 2016, siendo una empresa de carácter lucrativo y que desarrolla actividad económica comercial en la ciudad de Piura.

La investigación realizada según el tipo de estudio es Descriptiva, y el diseño es Correlacional, se empleó la técnica de recolección de datos para procesar la información recolectada, por lo tanto, se realizó un cuestionario de 23 preguntas las cuales fueron elaboradas de acuerdo a la hipótesis planteada y siguiendo los objetivos de la presente investigación, aplicado a los empleados de la empresa mencionada.

Puedo decir que el 88% del personal de la empresa DSM Marine Lipids se encuentra motivado y por lo tanto consideran que existen buenas relaciones interpersonales y que a su vez genera un clima organizacional favorable para los miembros de la organización , un 60% el sistema de comunicación contribuye al clima organizacional, permite solucionar los conflictos y dudas y un 10 % los colaborados se muestran satisfechos con remuneración, ya que según su ritmo de vida y carga familiar van tener una remuneración más alta del mercado laboral.

---

**Palabras claves: Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional**

## **Abstract**

The purpose of this research study was to know the link between the interpersonal relations and the organizational climate that are developed in the company Marine Lipids - Piura in the year 2016, being a company of lucrative character and that develops commercial economic activity in the city Of Piura.

The research carried out according to the type of study is Descriptive, and the design is Correlational, the technique of data collection was used to process the collected information, therefore a questionnaire of 23 questions was carried out which were elaborated according to the hypothesis Raised and following the objectives of the present investigation, applied to the employees of the mentioned company.

I can say that 88% of the staff of the company DSM Marine Lipids is motivated and therefore consider that there are good interpersonal relationships and that in turn generates a favorable organizational climate for the members of the organization, a 60% Communication contributes to the organizational climate, allows to resolve the conflicts and doubts and 10% the employees are satisfied with remuneration, since according to their rhythm of life and family burden they will have a higher remuneration of the labor market.Social Responsibility significantly influences the Development of Well-being.=

---

**Keywords: Interpersonal Relations and Organizational Climat**

## **Introducción**

### **Antecedentes y fundamentación científica**

#### **Antecedentes**

Williams (2013), La falta de motivación impacta de manera significativa, una comunicación inadecuada entre los diferentes niveles de la estructura, tanto en sentido ascendente como descendente; en cuanto al liderazgo en la institución, se ve cada vez más afectado y con menor credibilidad, debido a la falta de transparencia al explicar los propósitos y la omisión de información relevante para llevar a cabo eficientemente las tareas, así como la ausencia de retroalimentación hacia las acciones del personal.

Entre las dimensiones evaluadas, el trabajo en equipo destaca con una mejor puntuación, encontrándose en niveles aceptables gracias al tiempo que los miembros han trabajado juntos, la afinidad entre ellos y el reducido número de empleados por equipo.

La motivación del personal se convierte en un factor importante para fomentar el crecimiento personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa y mantener el nivel de compromiso y esfuerzo. Las organizaciones deben valorar de manera adecuada la colaboración de sus miembros, estableciendo mecanismos que garanticen una fuerza laboral lo suficientemente motivada para un desempeño eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización y, al mismo tiempo, satisfaga las expectativas y aspiraciones de sus empleados.



Beiza (2012), En relación a las interacciones humanas y personales entre los docentes de la Escuela Básica Nacional "Creación Chaguaramos II", diversos factores como actitudes, empatía, emociones y otros juegan un papel determinante. Estos aspectos desempeñan un papel negativo que obstaculiza las relaciones laborales. Respecto al entorno de trabajo, un gran porcentaje de los docentes encuestados expresó que dicho entorno se ve influenciado por las interacciones interpersonales entre el personal, lo cual puede tener un impacto positivo o negativo en el clima organizacional generado en la mencionada institución educativa. Las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para lograr objetivos como un fin en sí mismas, dado que los seres humanos son seres sociales que necesitan interactuar con otros de su misma especie. Cuando forman parte de una organización, sus relaciones interpersonales pueden influir de manera favorable o desfavorable en el desarrollo de la empresa.

Contreras (2014), Las interacciones entre personas tienen un impacto importante en la motivación de los trabajadores, ya que las relaciones, su naturaleza y forma de gestión, influirán en la actitud que los empleados adopten al enfrentarse a sus tareas diarias y cómo se relacionen con sus colegas del departamento.

El nivel de comunicación está directamente relacionado con el estado de las relaciones personales entre los empleados, de modo que si la comunicación es clara, continua y fluida, la relación interpersonal se verá beneficiada. Por el contrario, si la comunicación no se establece adecuadamente, la relación interpersonal se deteriorará. La afiliación también desempeña un papel importante en las relaciones personales, ya que genera identificación y confianza entre los participantes de una relación. Esta confianza e identificación son fundamentales para establecer una comunicación adecuada, que a su vez será determinante para la relación interpersonal en sí misma.

Las relaciones interpersonales en el entorno laboral son una parte crucial para el funcionamiento de un negocio. Los empleados a menudo tienen que colaborar en

proyectos, intercambiar ideas y motivarse mutuamente para lograr sus objetivos. Sin una cultura laboral estable y acogedora, pueden surgir desafíos difíciles tanto en la gestión de los empleados. Las empresas que cuentan con un entorno de trabajo armonioso y una fuerza laboral bien capacitada son más propensas a retener y atraer empleados cualificados, fomentar la lealtad entre los clientes y adaptarse rápidamente a las demandas de un mercado en constante cambio.

Villa, (2012), Existe una correlación entre el ambiente de trabajo y la satisfacción laboral de los empleados de INFARMASA S.A. Al mejorar el entorno de trabajo, se incrementa la satisfacción de los empleados. Esto implica reconocimiento y atención hacia los logros y éxitos de los trabajadores, un sentido de pertenencia, una dirección coherente y la promoción de valores compartidos. Para mantener el compromiso y el esfuerzo, las organizaciones deben valorar la cooperación de sus miembros de manera adecuada, estableciendo mecanismos que mantengan motivados a los colaboradores para un desempeño eficiente y efectivo. Esto llevará al logro de los objetivos y metas de la organización, al mismo tiempo que se satisfacen las expectativas y aspiraciones de los miembros.

Clerc, Saldivia y Serrano (2006), Es esencial promover y fomentar las relaciones interpersonales positivas dentro del equipo de salud para crear un ambiente de trabajo favorable. Esto es crucial para el buen funcionamiento del equipo y para aumentar el valor del personal, generando satisfacción laboral y transmitiendo esa satisfacción a nuestros usuarios.

Es necesario contar con líderes capaces de generar una actitud positiva, un sentido de pertenencia y un compromiso institucional en los individuos, lo que a su vez promoverá la motivación en el trabajo. La forma en que se ejerce este liderazgo debe ser flexible y adaptable a las necesidades cambiantes del equipo. Los líderes deben otorgar mayor autonomía al personal para aumentar su confianza y, así, lograr una mayor productividad.

El clima laboral es un aspecto fundamental en el liderazgo organizacional, ya que influye en el grado de satisfacción, motivación y actitud de los miembros del equipo hacia el líder. El liderazgo organizacional se refiere a la habilidad del líder para influir, motivar y animar a los empleados a alcanzar los objetivos de la empresa con entusiasmo y de manera voluntaria.

Cruz (2003), La cultura de una organización puede ser definida como una forma adquirida de operar en la entidad, compartida por sus miembros, que incluye un conjunto de valores y creencias fundamentales que se manifiestan en normas, actitudes, comportamientos, comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, historia compartida, cumplimiento de la misión y visión, en su interacción con el entorno en un período determinado. Se establece que, en términos de satisfacción laboral, los factores clave en el contexto de la empresa analizada son el salario, las condiciones adecuadas de trabajo y comedor, la alimentación, los medios de protección, el transporte, las oportunidades de vivienda, la información necesaria, las posibilidades de promoción y la organización de la producción, todos ellos asociados a la satisfacción de necesidades básicas. Las organizaciones son una manifestación de una realidad cultural, destinadas a enfrentar un mundo en constante cambio tanto social, económico y tecnológico, o, por el contrario, la realidad cultural refleja un conjunto de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. La cultura organizacional sirve como un punto de referencia para los miembros de la organización, proporcionando directrices sobre cómo deben comportarse dentro de ella. En muchas ocasiones, la cultura es tan evidente que se observa un cambio en el comportamiento de las personas al cruzar las puertas de la empresa.

Álvarez (2001), El Clima Organizacional puede fungir como un lazo o barrera para el adecuado rendimiento de la institución, teniendo la capacidad de distinguirse e influir en el comportamiento de sus miembros. En resumen, es la manifestación

individual de la "percepción" que los empleados y directivos desarrollan de la organización a la que pertenecen. Esto engloba la sensación que el trabajador experimenta en relación a su cercanía o distancia con su superior, sus colaboradores y compañeros de labor. Dicha percepción puede manifestarse en términos de autonomía, estructura, incentivos, consideración, amabilidad, respaldo y apertura, entre otros aspectos. El clima en las organizaciones abarca las interacciones que se llevan a cabo entre los diversos actores de la empresa, constituyendo el entorno en el cual los empleados desempeñan sus labores. El clima organizacional puede representar un vínculo favorable dentro de la organización o un obstáculo para su desempeño, siendo los elementos tecnológicos y sociales de la organización los que impactan en el rendimiento de sus miembros. Esto se debe a que las características del entorno laboral son percibidas por los trabajadores de manera directa o indirecta, influenciando en cierta medida su comportamiento y productividad en el trabajo.

Palma (2002), Los niveles medios de motivación y ambiente de trabajo varían únicamente en términos de la motivación organizacional, favoreciendo a profesores y empleados con más de cinco años de experiencia. Sin embargo, no se encontraron diferencias en relación al ambiente de trabajo en ninguna de las variables analizadas. La autora destaca la importancia de una adecuada toma de decisiones y sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento de la organización.

El éxito de una empresa se basa principalmente en el desempeño y bienestar de sus empleados. Si los trabajadores se sienten cómodos, mejorarán su rendimiento laboral y aumentará la productividad. Esto contribuirá a una mejor imagen y posición de la empresa en el mercado.

Es crucial que nuestros empleados comprendan claramente qué se espera de ellos para que puedan cumplir eficazmente con sus responsabilidades. Al mismo

tiempo, también es importante que conozcan lo que pueden esperar de la organización a cambio.

Alfaro, et al. (2012), Se indica que los empleados de la municipalidad A informaron una disminución en su nivel de satisfacción respecto al aspecto de ser reconocidos personal o socialmente, y esto podría ser consecuencia de la falta de reconocimiento esperado por parte de sus colegas o superiores en dicha entidad. Este hallazgo sugiere la existencia de una oportunidad de mejora en este ámbito.

Farías (2005), La falta de coherencia entre las demandas de la organización y la disposición espontánea de los empleados para cumplir con ellas, se manifiesta al operar a través de la satisfacción de los motivos intrínsecos de los trabajadores, incluso en ausencia de incentivos tangibles.

La clave para fomentar un rendimiento laboral óptimo radica en el reconocimiento del trabajo realizado por parte de los superiores. Al expresar aprobación por las labores desempeñadas o manifestar satisfacción por los logros alcanzados, el empleado experimenta una sensación de valor, utilidad y fortalecimiento de su autoestima. Es esencial que la motivación sea un elemento constante en la vida organizacional y uno de sus objetivos primordiales. Hasta que pueda integrarse de forma natural en los procesos, se requiere trabajarla, entrenarse y esforzarse por mantenerse motivado y ser un motivador.

Albañil (2015), en la institución existe un clima laboral, con bajos niveles de comunicación del personal docente al interior de la institución educativa, a pesar que como expresa Chiavenato (2007), La comunicación es el elemento central en el análisis de las interacciones humanas y de los métodos para alterar el comportamiento de las personas. Sin embargo, en la institución, dos aspectos cruciales afectan dicha comunicación. Uno de ellos es la velocidad con la cual se transmite la información entre los profesores y el equipo directivo, mientras que el

otro se refiere al nivel de respeto existente entre los miembros de la institución, especialmente entre el personal de servicio y administrativo y el equipo directivo. La comunicación desempeña un papel fundamental en numerosas acciones realizadas por los seres humanos. Las organizaciones prestan una atención especial a este aspecto, tanto en las relaciones interpersonales como en las organizativas (entre empresas y empleados) y en la interacción entre la organización y su entorno. En este contexto, los Recursos Humanos desempeñan un papel crucial para mejorarla. El éxito de cualquier organización depende del conocimiento y la identificación de sus miembros con los objetivos a alcanzar, así como de la creación de un entorno laboral propicio. Todo esto solo se logra a través de una comunicación eficaz.

Pelaes (2010), Existe una conexión directa entre el ambiente de trabajo en la empresa Telefónica del Perú (en particular, las relaciones interpersonales) y el grado de satisfacción de los clientes. A medida que se fortalecen las interacciones entre el personal, se produce un aumento proporcional en la satisfacción de los clientes. Si el empleado se siente motivado y cuenta con un entorno laboral favorable que le permite resolver dudas, corregir errores y recibir incentivos, el resultado será la provisión de un producto y servicio de calidad óptima que cumpla con las expectativas del mercado.

## **Fundamentación científica**

### **Relaciones Interpersonales**

De acuerdo con Teixidó (2009), el análisis de los distintos vínculos existentes resalta siempre la conexión y la interacción constante entre individuos con características similares, es decir, de la misma especie, en ámbito laboral, sociales, culturales, entre otros. Es importante destacar que esta interacción ocurre de persona a persona. Independientemente del tipo de relación, el ser humano desempeña un papel fundamental en la generación de estas conexiones. Estas relaciones se gestionan mediante herramientas específicas que facilitan su uso, como la comunicación, la confianza, el sentido de pertenencia, el rendimiento y la colaboración, entre otros. Estos factores son determinantes para crear un entorno favorable tanto para las relaciones interpersonales como para los distintos tipos de organizaciones.

En el ámbito educativo, el manejo de las relaciones interpersonales es fundamental y se utiliza principalmente las relaciones humanas, laborales e interpersonales. Estas relaciones facilitan las funciones de los profesionales que trabajan en este campo.

Según Rubio (2005), se destaca que la comunicación puede tener dos formas: formal e informal. La comunicación formal se origina dentro de la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales establecidos por la misma. Esta comunicación lleva consigo un contenido específico y está ordenada por la organización a través de medios como el correo, tableros de anuncios, manuales, entre otros. Por otro lado, la comunicación informal surge en los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales. Este tipo de comunicación adquiere una gran importancia, ya que debido a su naturaleza puede

tener más influencia que la comunicación formal. Ejemplos de este tipo de comunicación incluyen chismes, comentarios, opiniones, entre otros.

De acuerdo con Robbins (2001), además de la comunicación, aspectos clave son la confianza y la colaboración. La confianza se define como un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo y se fundamenta en ejemplos relevantes pero limitados de experiencia.

Según Stainback (2001), la colaboración se define como una forma de trabajo conjunto que es fundamental para lograr una auténtica cooperación. Esta colaboración permite generar una comunicación efectiva, establecer la confianza y fomentar la colaboración entre los docentes y otros profesionales del ámbito educativo, así como entre ellos mismos. Esto contribuye a crear un ambiente organizacional óptimo en el cual los trabajadores pueden desempeñarse de manera satisfactoria y positiva en sus funciones laborales. En consecuencia, se promueve un clima organizacional ideal, que es el objetivo deseado por cualquier organización, ya que motiva a los trabajadores a desarrollar sus tareas de manera competente.

### **Relaciones Humanas**

De acuerdo con Blanch (2003), las relaciones humanas surgieron a partir de una serie de investigaciones interdisciplinarias realizadas en la empresa Western Electric Co. en Hawthorne, Chicago. Elton Mayo (1993) y su equipo satisfecho que la productividad de los trabajadores en dicha empresa no depende principalmente de las modificaciones en las condiciones materiales y técnicas de producción (como horarios, incentivos salariales, descansos, entre otros, basados en enfoques tayloristas). En cambio, descubrió que la productividad estaba influenciada por el ambiente social del grupo de trabajo. Este fenómeno, conocido como el efecto Hawthorne, se refiere al incremento de la productividad que surge



a partir de un mayor nivel de motivación laboral, el cual está asociado al buen ambiente generado en el grupo social informal de trabajo.

El hallazgo mencionado cuestiona el modelo tayloriano de mano de obra, el cual lo vio como un mecanismo asocial, desprovisto de pensamientos, emociones y sensibilidad hacia algo más que el dinero y la disciplina. En cambio, se propone como alternativa prestar atención al factor humano (psicosocial) ya las experiencias socio-cognitivo-emocionales que surgen en las interacciones personales dentro del entorno laboral. Estas interacciones incluyen elementos como la amistad, la comunicación, la empatía y el respeto, entre otros. Este descubrimiento ha generado una notable discusión teórica y metodológica en el ámbito de las ciencias sociales, y ha dado lugar a la aparición de la escuela y el movimiento de las relaciones humanas.

### **Relaciones de trabajo**

Según Peña et al. (2004), se destaca que las relaciones laborales se analizan como el enfoque estratégico más moderno para gestionar los recursos humanos, reconociendo la diversidad de la fuerza de trabajo como una valiosa ventaja competitiva. Estas relaciones laborales existen en todos los campos, ya sea de manera formal o informal, y no están limitadas por ningún ámbito laboral o de relaciones. Además, se considera que las relaciones juegan un papel clave en la generación de ventajas competitivas dentro del entorno laboral. En el contexto educativo, las competencias son abordadas desde una perspectiva académica, es decir, se evalúa el rendimiento académico de los estudiantes en relación a los aprendizajes adquiridos durante el proceso de enseñanza por parte de los docentes. Estas competencias se desarrollan tanto de manera formal como informal, reflejando los objetivos establecidos en las planificaciones institucionales correspondientes.

En lo referente a las relaciones laborales o de trabajo, se puede describir de manera general como aquellas que se establecen entre el factor laboral y el factor capital en el proceso de producción. En esta relación, la persona que contribuye con el trabajo se conoce como trabajador, mientras que aquel que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, mientras que el empleador puede ser tanto una persona física como una entidad jurídica.

### **Relaciones Públicas**

De acuerdo con James (2003), además de las relaciones laborales o de trabajo, existen otros tipos de relaciones, como las relaciones públicas. Estas relaciones se definen como uno de los mecanismos mediante los cuales la sociedad se adapta a las circunstancias cambiantes y resuelve los conflictos entre actitudes, ideas, instituciones y personalidades en conflicto.

### **Relaciones Humanas**

De acuerdo con Cárcamo (1968), se destaca que las relaciones existentes están dirigidas por un factor esencial e importante: el ser humano. A su vez, este factor genera otro tipo de relaciones conocidas como relaciones humanas, las cuales abarcan todas las formas de comportamiento y conexiones entre las personas tanto dentro como fuera del ámbito laboral. Al hacer esta afirmación, se resalta el hecho de que tanto en el trabajo como en el hogar y la comunidad, estas relaciones son decisivamente importantes para promover una actitud y motivación en la sociedad que fomenten la amabilidad, el progreso y la ausencia de conflictos, dependiendo de los entornos mencionados, tal y como se define.

Según la ponencia de Colombo (2003) titulada "2º Congreso Argentino de Administración Pública. Córdoba", se plantea que trabajar en equipo va más allá de simplemente reunir a un grupo de personas y asignarles una tarea. Cuando se

desea implementar un cambio hacia esta forma de trabajo y no se conocen o aplican las técnicas necesarias, es probable que los resultados nunca se materialicen y todo termine en una sensación generalizada de frustración.

### **Trabajo en Equipo**

Según Teixidó (2009) en su obra "La acogida al profesorado de nueva incorporación", se expone que un equipo de trabajo es un grupo de individuos que se organizan de manera específica con el propósito de alcanzar un objetivo compartido. En esta definición se incluyen los tres elementos fundamentales del trabajo en equipo. En primer lugar, se encuentra el conjunto de personas: los equipos de trabajo están conformados por individuos que aportan características distintivas (experiencia, formación, personalidad, habilidades, etc.) que tendrán un impacto determinante en los resultados obtenidos por dichos equipos.

En cuanto a la organización, hay varias formas en las que un equipo puede estructurarse para alcanzar una meta específica. Sin embargo, en la mayoría de las empresas, esta organización implica la división de tareas. Esto implica que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de manera independiente, pero es responsable del resultado global del equipo.

En cuanto al objetivo común, es importante recordar que las personas tienen una serie de necesidades y metas que buscan satisfacer en todos los aspectos de su vida, incluyendo el trabajo. Una clave fundamental para el buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

### **Clima Organizacional**

De acuerdo con Goncalvez (1997), el clima organizacional se define como la manifestación individual de cómo los trabajadores y directivos perciben la

organización a la que pertenecen, y esto tiene un impacto directo en el rendimiento de dicha organización.

De acuerdo con las ideas planteadas por Chiavenato (1999), se sostiene que el clima organizacional es la característica o atributo del entorno laboral que los miembros de una organización perciben o experimentan, y que tiene un impacto directo en su conducta.

De acuerdo con la perspectiva de Anzola (2003), el concepto de clima organizacional hace referencia a las percepciones y comprensiones duraderas que los empleados tienen respecto a su organización, ejerciendo una influencia directa en su comportamiento ya su vez aparecerán diferencias entre una organización y otra.

De acuerdo con Méndez (2006), se define el clima organizacional como el entorno interno de una entidad, es decir, el ambiente presente en cada organización. Esto engloba distintos elementos de la situación que interactúan en distintos niveles, tales como la naturaleza de la entidad, la tecnología empleada, las políticas corporativas y las normativas internas (factores estructurales), junto con las actitudes, los valores y los patrones de conducta socialmente aceptados (factores sociales), entre otros aspectos.

### **Tipos de Clima Organizacional**

Según lo expuesto por Gan y Berbel (2007) en su obra titulada "Manual de Recursos Humanos", se hace mención a Likert, quien establece la de cuatro categorías para distinguir el clima organizacional:

1. Autoritario Explotador: cuando la dirección carece de confianza en sus colaboradores, se genera un ambiente de temor, se observa una escasa

interacción entre los superiores y los subordinados, y las decisiones son exclusivamente tomadas por los jefes.

2. Autoritario Paternalista: Cuando se establece una relación de confianza entre la dirección y sus subordinados, se emplean incentivos y consecuencias como medios de motivación para los empleados. Desde una perspectiva externa, se percibe un entorno laboral estable y bien organizado.
3. Consultivo: El fundamento radica en la confianza depositada por los superiores en sus subordinados, lo cual implica otorgarles la capacidad de tomar decisiones y fomentar la delegación y la interacción mutua entre ambas partes.
4. Participativo: La dirección deposita total confianza en sus empleados, promoviendo la toma de decisiones que busca la integración de todos los niveles. La comunicación fluye de manera fluida en todas las direcciones: vertical, horizontal, ascendente y descendente. Además, se fomenta el trabajo en equipo.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que en un entorno organizacional apropiado, la motivación juega un papel clave, siendo uno de los aspectos esenciales para el correcto funcionamiento de la organización. Un clima organizacional óptimo no se limita únicamente a las relaciones interpersonales, sino que depende de otros elementos que deben estar presentes de manera simultánea, como la motivación, la organización, la toma de decisiones, el liderazgo y las competencias. Estos factores constituyen elementos fundamentales para lograr un clima organizacional efectivo en todas las áreas. Por tanto, la motivación de cada empleado es uno de los factores determinantes del clima organizacional, ya que representa un proceso que refleja la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo para alcanzar una meta.

### **Clima Organizacional de Likert**

Según las afirmaciones de Brunet (1999), se establece que el comportamiento de los subordinados está probablemente ligado al comportamiento administrativo ya las condiciones organizacionales que ellos perciben. Por consiguiente, se sostiene que la reacción estará influenciada por la percepción que tendrán.

El modelo de clima organizacional propuesto por Likert identifica tres categorías de variables que determinan las características específicas de una organización y que impactan en la percepción individual del clima. Estas tres categorías de variables son las siguientes:

**Variables causales:** llamadas variables independientes, que son aquellas que orientan la dirección y los logros de una organización, se definen como factores causales. Entre estas variables causales se incluyen la estructura organizativa, la administración, la toma de decisiones, la competencia y las actitudes.

**Variables Intermedias:** este tipo de variables se enfocan en evaluar la situación interna de la empresa, manifestada en aspectos como la motivación, el rendimiento, la comunicación y la toma de decisiones. Estas variables son de gran relevancia, ya que constituyen los procesos fundamentales de la organización en sí mismos.

**Variables finales:** Estas variables surgen como consecuencia de la influenciada por las variables causales y las variables intermedias mencionadas anteriormente. Su objetivo principal es determinar los resultados alcanzados por la organización, como la productividad, las ganancias y las pérdidas.

### **Características del Clima Organizacional**

De acuerdo con Silva (1996), el clima organizacional presenta variaciones temporales en las actitudes de las personas, influenciadas por diferentes factores, como los días de pago, el cierre mensual, las modificaciones salariales, los cambios en el personal directivo, entre otros. Por ejemplo, un incremento generalizado en los salarios aumenta la motivación de los empleados, mientras que una reducción en la plantilla tiene un efecto contrario.

De acuerdo con Rodríguez (2001), el clima organizacional se distingue por ser independiente del individuo, envolviéndolo, pero siendo distinto a sus percepciones. Está presente dentro de la organización y puede ser evaluado mediante diferentes métodos. Además, se diferencia de la cultura organizacional. El clima laboral en una empresa es constante, experimentando cambios graduales, y tiene un impacto significativo en el comportamiento de los empleados, así como en su nivel de compromiso e identificación.

### **Motivación**

Según la definición del Diccionario de la Real Academia Española, la motivación se refiere a un conjunto de elementos, tanto internos como externos, que influyen en cierta medida en las acciones de una persona.

Según González, en su libro *Psicología de la Motivación*, se indica que la motivación implica una serie de procesos mentales que reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad. Estos procesos psíquicos son activos y creativos, y están constantemente interconectados y determinados por la actividad externa, los estímulos y los objetos. Su objetivo principal es satisfacer las necesidades humanas, regulando la dirección y la intensidad del comportamiento, y se manifiesta como una actividad motivada.

## **Toma de Decisiones**

Según Stoner (1994), la toma de decisiones implica el proceso de identificar y seleccionar una acción apropiada para abordar un problema específico o aprovechar una oportunidad. Debido a esto, los gerentes experimentan tensión al decidir cómo resolver un problema y ejecutar la solución, ya que su éxito o fracaso será evaluado y también serán juzgados si sus decisiones resultan menos favorables. Para evitar esta situación, los gerentes deben superar las barreras que dificultan el reconocimiento y abordar los problemas en la organización, con el fin de tomar decisiones efectivas.

## **Liderazgo**

Desde una perspectiva etimológica, el liderazgo se refiere al arte de motivar, dirigir y guiar a las personas. Su origen proviene de la palabra inglesa "leader", que significa 'líder', y se combina con el sufijo "-azgo", que denota una condición o estado, por lo tanto, el liderazgo representa la calidad de una persona que ocupa la posición de líder.

### **Importancia de una decisión**

Según Stoner (1994) en su obra "Administración", la importancia de una decisión está claramente vinculada con el nivel de responsabilidad involucrado. Cuando las metas y premisas son sólidas, la toma de decisiones tiende a ser menos desafiante y requiere menos juicio y análisis en comparación con situaciones en las que las metas y premisas son inciertas. Además, cuando una decisión tiene un impacto significativo en las personas, su importancia también se magnifica. que toman decisiones que surgir a otros no pueden pasar por alto las necesidades de aquellos que se ven afectados por ellas.

El profesional de la gestión se basa en la función de dirección para supervisar las actividades de los miembros de un grupo u organización en relación con una tarea



específica. La dirección implica dar órdenes, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas especiales. Las relaciones y el tiempo desempeñan un papel fundamental en las actividades de dirección, ya que se adentran en las relaciones entre las personas que trabajan en una organización. Los gerentes ejercen dirección al tratar de persuadir a otros para que se unan y logren el futuro que surge de la planificación y la organización, creando un entorno propicio que ayude a sus empleados a dar lo mejor de sí mismos.

### **Justificación de la Investigación**

Las constantes interrogantes dentro del mundo empresarial sobre el cómo influyen las relaciones interpersonales (grupos informales dentro de una organización) en el clima organización de la empresa, fue motivo necesario el buscar respuestas a la presente interrogante bajo un sustento científico y estructurado la investigación que se está presentando, con la finalidad de poder brindar un aporte a la incesante búsqueda a esta respuesta en el vasto mundo empresarial donde la información y los conocimientos están en constante evolución y retroalimentación buscando en todo momento la mejora continua con el fin de lograr la excelencia empresarial en un mundo globalizado.

Para comprender las relaciones entre los empleados de una empresa, es importante considerar que un grupo se refiere a un conjunto de personas que interactúan, se identifican sociológicamente y se perciben como miembros del mismo grupo. A su vez, los grupos pueden ser clasificados como formales o informales: los primeros son aquellos establecidos por la gerencia para cumplir tareas que contribuyan a los objetivos organizacionales, mientras que los segundos surgen de las experiencias laborales compartidas y desarrollan relaciones interpersonales más allá de las establecidas por la gerencia. Por otro lado, el clima organizacional se refiere al ambiente emocional generado por los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

Se refiere tanto a la parte física como emocional, sin embargo tratarse de seres humanos que interactúan dentro de la misma es necesario enfocar nuestra atención a las relaciones interpersonales que se desarrolla dentro de la empresa, por ello la presente investigación estableció indicadores para ambas variables y poder hacer una adecuada evaluación en desarrollo de la misma.

El presente trabajo buscó obtener respuestas a través de consultas bibliográficas a trabajos de investigación sobre temas similares y/o relacionados al tema a investigar tanto en el ámbito nacional e internacional que se hayan elaborado durante los últimos años. Así mismo logró tener a su disposición a la empresa Marine Lipids de la ciudad de Piura en el año 2016, mediante la constante participación de sus colaboradores en cual se pudo realizar un proceso de observación, recopilación de información y análisis de los mismos que ayudaron a generar resultados concluyentes para la presente investigación.

Esperando que esta investigación sea fuente de respuesta a la interrogante planteada y fuente de futuras investigaciones en temas similares que busquen generar respuesta y evolución de los conocimientos que se generan en el mundo empresarial globalizado y competitivo..

## **Problema**

El mundo empresarial globalizado siempre está en la búsqueda de nuevos conocimientos, herramientas y métodos que pretendan contribuir con el éxito empresarial. Teniendo en cuenta que en la misma del éxito empresarial toda organización busca dentro de ella el crecimiento económico a la par del crecimiento de sus miembros.

Ante esta constante búsqueda existen investigaciones que centraron su punto de vista en los factores que pueden influir de manera positiva en el Clima Organizacional de la empresa, los cuales muchos indicaron que ante la creación del Plan Estratégico, determinación de Visión, Misión, Objetivos y Actividades estratégicas se puede influir en el Clima Organizacional; sin embargo dejaron de lado el factor o recurso humano, siendo precisamente el recurso humano solo estudiado desde un punto de vista individual o grupal dentro de la empresa pero para la solución de conflictos que los mismos podrían generar dentro de la organización al estar inconformes con las condiciones que le pueda brindar la empresa, es decir solo se le estudiaba al recurso humano para la solución de conflictos entre empresa y trabajador. Pero no se toma en cuenta que el recurso humano de manera individual y grupal influye en el desarrollo de las actividades dentro de una empresa y si existe una diferencia entre recurso humano y clima organizacional esperado dentro de una entidad, la misma esta sentenciada a fracasar.

Por lo expuesto anteriormente la presente investigación pretende responder lo siguiente:

¿Cuáles son los efectos de las relaciones interpersonales en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids – Piura?

## **Conceptuación y Operacionalización de las Variables**

### **Marco conceptual**

#### **Relaciones interpersonales**

Según Teixidó (2009), existen distintos tipos de relaciones interpersonales que varían en su nivel de conexión. Algunas se encuentran en un nivel básico, como las interacciones con personas con las que compartimos la cola de un supermercado o el dependiente de una zapatería que nos atiende. Por otro lado, hay relaciones que alcanzan un nivel más profundo, como aquellas con nuestros hijos, pareja, familiares y amigos íntimos. En un punto intermedio se encuentran las relaciones con colegas, los profesores de nuestros hijos o el director de un coro en el que participamos, entre otros ejemplos.

#### **Clima organizacional**

Según Brow y Moberg (1990), el clima organizacional se define como el conjunto de atributos del entorno interno de una organización, tal y como son percibidos por sus miembros.

## Operacionalización de las variables

Variables	Indicadores	Subindicadores
Relaciones interpersonales	<b>Trabajo en equipo</b>	Competitividad
		Capacidad para resolver problemas.
		Empatía
		Involucramiento
	<b>Integración</b>	Inducción
		Políticas y estrategias
		Plan operativo institucional
	<b>Comunicación</b>	Conocimiento
		Capacitación
		Audiencias
		Intercambio de información
	<b>Interrelaciones</b>	Sentimientos
Percepciones		
Actitudes		
Clima organizacional	<b>Motivación</b>	Reconocimiento
		Ascensos
		Incentivos
		Comunicación
	<b>Liderazgo</b>	Delegar
		Influencia
		Autoridad
		Apertura a los cambios tecnológicos
		Recursos Humanos
	<b>Toma de decisiones</b>	Información disponible
		Estrategias
		Limitaciones en la toma de decisiones
		Implantación de toma de decisiones

## **Hipótesis**

**H<sub>1</sub>:** Las relaciones interpersonales influyen positivamente en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids- Piura.

**H<sub>0</sub>:** Las relaciones interpersonales no influyen positivamente en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids- Piura.

## **Objetivos**

### **Objetivos Generales**

Analizar la influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids-Piura.

### **Objetivos Específicos.**

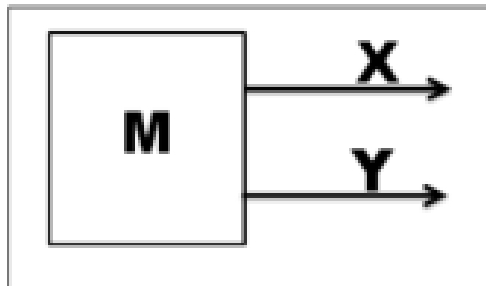
- Describir como el trabajo en equipo influye en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids-Piura.
- Analizar como la integración de las personas influye en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids-Piura.
- Describir como el sistema de comunicación influye en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids-Piura.
- Describir como las interrelaciones influye en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids-Piura.

-

## Metodología

### Tipo y diseño de la investigación

El estudio realizado fue de naturaleza descriptiva y no correlacional, ya que se observaron fenómenos en su estado natural, sin intervenir en su desarrollo. Se utilizó un enfoque cuantitativo mediante encuestas, utilizando un cuestionario estructurado y validado compuesto por 23 preguntas, basado en un instrumento de medición. La investigación no fue experimental y se clasifica como un estudio transversal descriptivo.



### Dónde:

**M:** trabajadores de la empresa

**O<sub>1</sub>:** Relaciones interpersonales

**O<sub>2</sub>:** Clima organizacional

### Población – muestra

#### Población

En el año 2016, la población de estudio consistió en 98 empleados pertenecientes a la empresa Marine Lipids - Piura.

## **Muestra**

Como la muestra está relacionada a una población finita, por tanto, se utilizó la fórmula para determinar la muestra significativa y representativa a través de la siguiente fórmula.

Aplicación de la fórmula para el cálculo de la muestra:

Dónde:

n = tamaño de la muestra

Z = Es el nivel de confianza (1.96)

p = Es la variabilidad positiva (0.5)

q = Es la variabilidad negativa (0.5)

N = Es el tamaño de la población (98)

E = Es la precisión o el error. (0.05)

Al desarrollar formula se obtiene:

$$n = \frac{(1.98^2)(0.5)(0.5)(98)}{(0.05^2)(98-1) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 78$$

Por tanto:

Se ha seleccionado una muestra de 78 empleados de la empresa mencionada para llevar a cabo el estudio de investigación.

## **Técnicas e instrumentos de investigación**

Durante el transcurso de la investigación, se emplearon técnicas de recolección de información como la guía de observación y la encuesta. Asimismo, se utilizó el



cuestionario como instrumento para recopilar datos de los trabajadores de la empresa Marine Lipids - Piura en el año 2016.

Se crearon una serie de interrogantes organizadas y fundamentadas en las variables objeto de estudio, las cuales facilitaron la recopilación de la información requerida para el desarrollo de la investigación.

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos de recolección de datos</b>
Encuesta	Cuestionario

### **Procesamiento y análisis de la información**

Los instrumentos utilizados fueron sometidos a validación a través de la evaluación de expertos y se realizó una prueba piloto. Para el análisis de los datos recopilados se utilizó el software Excel.

## Resultados

### Resultados del trabajo en equipo y su incidencia en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids-Piura.

- 1.- La gestión de la empresa ofrece una buena visión general del contexto empresarial de su trabajo; Para que pueda anticiparme y / o adaptarme a los cambios en su trabajo cuando sea necesario

Tabla n°1

<b>Alternativas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	69	88
desacuerdo	1	1
Ni de acuerdo ni desacuerdo	8	10
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N° 1 apreciamos que el 88 % los colaboradores están de acuerdo con la vision general del contexto empresarial de su trabajo, para que pueda anticiparse y / o adaptarse a los cambios de su trabajo cuando sea necesario, un 1% en desacuerdo y 10% Ni de acuerdo ni desacuerdo.

- 2.- La gestión de la empresa proporciona un entorno en el que los problemas se discuten abiertamente y los colaboradores están motivados para realizar mejor su trabajo

Tabla N°2

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>Porcentajes</b>
De acuerdo	69	88
Desacuerdo	2	3
Ni de acuerdo ni desacuerdo	7	9
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N°2 apreciamos que el 88% de encuestados está de acuerdo en que la gestión de la empresa proporciona un entorno en el que los problemas se discuten abiertamente y los colaboradores están motivados para realizar mejor su trabajo, el 3% en desacuerdo y el 9 % ni de acuerdo ni desacuerdo.

- 3.- La gestión de la empresa le anima activamente a identificar áreas de mejora basadas en hechos y datos

Tabla N°3

<b>alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>porcentaje</b>
De acuerdo	53	68
Desacuerdo	5	6
Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	26
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N° 3 apreciamos que el 68% de encuestados está de acuerdo, el 6% en desacuerdo y el 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la gestión de la empresa le anima activamente a identificar áreas de mejora basadas en hechos y datos.

- 4.- La administración de la empresa le da la oportunidad de reportar el progreso en el desempeño y las prácticas, abordar los problemas a tiempo y con transparencia

Tabla N°4

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	56	72
Desacuerdo	2	2
Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	26
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N°4 apreciamos que el 72% de los encuestados está de acuerdo, el 3% en desacuerdo y un 26% ni de acuerdo ni desacuerdo en que la administración de la empresa le da la oportunidad de reportar el progreso en el desempeño y las prácticas, abordar los problemas a tiempo y con transparencia.

**La integración de las personas influye en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids –Piura**

5.- La gestión de la empresa le anima activamente a identificar áreas de mejora basadas en hechos y datos

Tabla N°5

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>porcentaje</b>
De acuerdo	53	68
Desacuerdo	5	6
Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	26
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N°5 apreciamos que el 68% de encuestados está de acuerdo, el 6% en desacuerdo y el 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo en la gestión de la empresa y le anima activamente a identificar áreas de mejora basadas en hechos y datos.

6.- La empresa da atención a la obtención de profundos conocimientos y al entrenamiento de otros colaboradores

Tabla N ° 6

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>Porcentajes</b>
De acuerdo	68	87
Desacuerdo	2	3
Ni de acuerdo ni desacuerdo	8	10
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

La tabla N°6 nos muestra que el 87% de encuestados está de acuerdo en que la empresa da atención a la obtención de profundos conocimientos y al entrenamiento de otros colaboradores, el 3% en desacuerdo y el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

- 7.- El clima organizacional en Marine Lipids demuestra claramente que todos tienen que tomar posesión e involucrar (tanto interna como externamente) a las personas.

Tabla N°7

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>Porcentajes</b>
De acuerdo	52	67
Ni de acuerdo ni desacuerdo	26	33
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N°7 apreciamos que un 67% de encuestados está de acuerdo y el 33% ni de acuerdo ni desacuerdo en que el clima organizacional en Marine Lipids demuestra claramente que todos tienen que tomar posesión e involucrar (tanto interna como externamente) a las personas.

1. Los colaboradores de la empresa contribuyen a las iniciativas de mejora continua, garantizan la asignación adecuada de recursos y el empoderamiento de las personas

Tabla N° 7

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>porcentajes</b>
De acuerdo	53	68
Desacuerdo	8	10
Ni de acuerdo ni desacuerdo	17	22
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N°8 apreciamos que el 68% está de acuerdo, el 10% en desacuerdo y el 22% ni de acuerdo ni desacuerdo que Los colaboradores de la empresa contribuyen a las iniciativas de mejora continua, garantizan la asignación adecuada de recursos y el empoderamiento de las personas.

- 9.- Usted se Siente que es valorado su trabajo dentro de la empresa por tus compañeros

Tabla N° 9

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>porcentaje</b>
De acuerdo	51	65
Desacuerdo	9	12
Ni de acuerdo ni desacuerdo	18	23
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N°9 apreciamos que el 65% está de acuerdo, el 12% en desacuerdo y el 23% ni de acuerdo ni desacuerdo que es valorado su trabajo dentro de la empresa por tus compañeros.

**Resultados del sistema de comunicación que influye en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids –Piura**

10.- La gestión de la empresa proporciona un entorno en el que los problemas se discuten abiertamente y los colaboradores están motivados para realizar mejor su trabajo

Tabla N°10

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>Porcentajes</b>
De acuerdo	69	88
Desacuerdo	2	3
Ni de acuerdo ni desacuerdo	7	9
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N°10 apreciamos que el 88% de encuestados está de acuerdo en que la gestión de la empresa proporciona un entorno en el que los problemas se discuten abiertamente y los colaboradores están motivados para realizar mejor su trabajo, el 3% en desacuerdo y el 9 % ni de acuerdo ni desacuerdo.



- 11.- La dirección de la empresa está regularmente presente en la planta para discutir, alinear y recibir comentarios. Durante esas charlas, está enfocado en explicar el mensaje.

Tabla N°10

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>porcentajes</b>
De acuerdo	50	64
Desacuerdo	3	4
Ni de acuerdo ni desacuerdo	25	32
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N° 11 apreciamos que el 64% de encuestados está de acuerdo con La dirección de la empresa ya que está regularmente presente en la planta para discutir, alinear y recibir comentarios. Durante esas charlas, está enfocado a explicar el mensaje, el 4% en desacuerdo y el 32% ni de acuerdo ni en desacuerdo

- 12.- La empresa le anima a discutir el progreso, los desafíos enfrentados y encontrar soluciones para ellos con su guía

Tabla N°12

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>porcentaje</b>
De acuerdo	52	67
Desacuerdo	1	1
Ni de acuerdo ni desacuerdo	25	32
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

La tabla N° 12 apreciamos que el 67% está de acuerdo, el 1% en desacuerdo, y el 32% ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la empresa le anima a discutir el progreso, los desafíos enfrentados y encontrar soluciones para ellos con su guía.

- 13.- La gestión de la empresa le anima activamente a identificar áreas de mejora basadas en hechos y datos

Tabla N° 13

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	53	68
Desacuerdo	5	6
Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	26
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N°13 nos muestra que el 68% de encuestados está de acuerdo en que la gestión de la empresa le anima activamente a identificar áreas de mejora basadas en hechos y datos, el 6% en desacuerdo y el 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

- 14.- La administración de la empresa establece una visión clara sobre áreas, metas y estándares de mejora.

Tabla N°14

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>porcentaje</b>
De acuerdo	54	69
Desacuerdo	7	9
Ni de acuerdo ni desacuerdo	17	22
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N°14 apreciamos que el 69% de encuestados está de acuerdo en que la administración de la empresa establece una visión clara sobre áreas, metas y estándares de mejora, el 9% en desacuerdo y el 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

15.- La empresa le permite mejorar las normas y abordar las actividades que no están en línea con las normas

Tabla N°15

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	42	54
Desacuerdo	11	14
Ni de acuerdo ni desacuerdo	25	32
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N°15 nos muestra que el 54% está de acuerdo, el 14% en desacuerdo y el 32% ni de acuerdo ni desacuerdo en que la empresa le permite mejorar las normas y abordar las actividades que no están en línea con las normas.

16.- Usted cree que su remuneración compensa con su trabajo

Tabla N°16

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	8	10
Desacuerdo	49	63
Ni de acuerdo ni desacuerdo	21	27
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N° 16 apreciamos que le 10% está de acuerdo, el 63% en desacuerdo y el 27% ni de acuerdo ni desacuerdo en que su remuneración compensa con su trabajo.

**Resultados en que las interrelaciones contribuyen en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids-Piura**

17.- La administración de la empresa le da la oportunidad de reportar el progreso en el desempeño y las prácticas, abordar los problemas a tiempo y con transparencia

Tabla N°17

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	56	72
Desacuerdo	2	3
Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	26
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N°17 apreciamos que el 72% de los encuestados está de acuerdo, el 3% en desacuerdo y un 26% ni de acuerdo ni desacuerdo en que la administración de la empresa le da la oportunidad de reportar el progreso en el desempeño y las prácticas, abordar los problemas a tiempo y con transparencia

18.- La dirección de la empresa le motiva a desafiar el status quo, a hacer experimentos rápidos con nuevas formas de trabajar y compartir los resultados de los mismos

Tabla N°18

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>Porcentajes</b>
De acuerdo	53	68
Desacuerdo	5	6
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	26
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N° 18 apreciamos que el 68% de los encuestados está de acuerdo con la dirección de la empresa ya que le motiva a desafiar el status quo, a hacer experimentos rápidos con nuevas formas de trabajar y compartir los resultados de los mismos, el 6% en desacuerdo y un 26% ni de acuerdo ni desacuerdo.

- 19.- La empresa le permite reconocer los comportamientos correctos y dar retroalimentación constructiva a los comportamientos pobres

Tabla N°19

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	60	77
Desacuerdo	5	6
Ni de acuerdo ni desacuerdo	13	17
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

La tabla N°19 apreciamos que el 77% de encuestados está de acuerdo, el 6%desacuerdo, y el 17% ni de acuerdo ni desacuerdo en que la empresa le permite reconocer los comportamientos correctos y dar retroalimentación constructiva a los comportamientos pobres.

- 20.- La dirección de la empresa es apasionada, comprometida con la mejora continua y conduce por ejemplo "caminando la charla"

Tabla N°20

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>Porcentajes</b>
De acuerdo	46	59
Desacuerdo	5	6
Ni de acuerdo ni desacuerdo	27	35
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

En la tabla N°20 apreciamos que el 59% de encuestados está de acuerdo con la dirección de la empresa ya que es apasionada, comprometida con la mejora continua y conduce por ejemplo "caminando la charla", el 6% en desacuerdo y el 35% ni de acuerdo ni desacuerdo.

- 21.- La empresa le anima a desarrollarse y compartir sus aprendizajes activamente. Demuestra claramente su compromiso de empoderar a la gente y compartir conocimientos

Tabla N°21

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>Porcentajes</b>
De acuerdo	62	79
Desacuerdo	5	6
Ni de acuerdo ni desacuerdo	11	14
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N°21 apreciamos que le 79%de encuestados está de acuerdo, el 6% en desacuerdo y el 14% ni de acuerdo ni desacuerdo en que la empresa le anima a desarrollarse y compartir sus aprendizajes activamente. Demuestra claramente su compromiso de empoderar a la gente y compartir conocimientos.

- 22.- Siente que está cumpliendo sus metas laborales y profesionales trabajando dentro de esta empresa

Tabla N°22

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	52	67
Desacuerdo	3	4
Ni de acuerdo ni desacuerdo	23	29
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N°22 apreciamos que el 67%,el 4% y el 29% de encuestados , sienten que está cumpliendo sus metas laborales y profesionales trabajando dentro de esta empresa.

23.- La empresa le brinda capacitaciones para la actualización de conocimientos

Tabla N°23

<b>Alternativas</b>	<b>encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	55	71
Desacuerdo		0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	23	29
<b>total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla N°23 apreciamos que el 71% de encuestados está de acuerdo en que la empresa le brinda capacitaciones para la actualización de conocimientos y un 29% ni de acuerdo ni desacuerdo.

## **Análisis y discusión**

### **Análisis y discusión del trabajo en equipo y su incidencia en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids-Piura.**

En un 88% favorablemente la empresa ofrece una buena visión general del contexto empresarial de su trabajo y le permite adaptarse a su trabajo cuando es necesario (véase en la tabla N°1). Álvarez (2001) el ambiente organizacional puede ser tanto un facilitador como un obstáculo para el éxito de una institución, y tiene el poder de influir en el comportamiento de las personas que forman parte de ella. Además, puede servir como un elemento diferenciador en el entorno empresarial. Al respecto la empresa involucra a sus colaboradores de manera positiva al tener una visión y misión establecida, motivando al buen clima organizacional.

El 88% es favorable el entorno en que se resuelven los problemas, ya la empresa motiva a realizar mejor su trabajo. (véase tabla N°2). Williams (2013) la falta de motivación se ve considerablemente influenciada por problemas de comunicación dentro de la organización, tanto en la dirección ascendente como descendente. Además, el liderazgo en la institución se ve cada vez más afectado y con menos confianza debido a la falta de claridad al explicar los objetivos y la omisión de información relevante para llevar a cabo las actividades de manera efectiva. Asimismo, la falta de retroalimentación hacia las acciones del personal también contribuye a esta situación.”. Al respecto la motivación es indispensable para la productividad y el clima laboral saludable, ya que el recurso humano es primordial.

Un 68% es favorable la gestión de la empresa les permite a los colaboradores identificar áreas basadas en la mejora continua. (véase tabla N°3) Pelaez (2010) en la empresa Telefónica del Perú, se puede observar una conexión directa entre el



clima organizacional, específicamente en el área de relaciones interpersonales, y la satisfacción del cliente. A medida que se fortalecen las relaciones interpersonales, se nota una mejora proporcional en la satisfacción del cliente. Al respecto cuando existe comunicación en una organización nos da como resultado un colaborador identificado en la empresa q emitirá juicios que contribuyan al proceso de mejora continua.

El 72% favorablemente la administración de la empresa brinda la oportunidad de progresar en el desempeño del trabajo. (Véase tabla N°4) Palma (2002) Es fundamental tener un manejo adecuado en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para maximizar el rendimiento de la organización. En este sentido, la motivación juega un papel crucial. Cuanto más claras sean las expectativas que se tienen sobre los trabajadores, mejor será su desempeño en sus tareas. Asimismo, es importante que los empleados conozcan lo que pueden esperar como contrapartida por parte de la organización.

### **Análisis y discusión de la integración de las personas contribuye al clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids-Piura**

Un 68% favorablemente la gestión de la empresa contribuye a tomar decisiones basadas en hechos y datos. (véase tabla N°5) Contreras (2014)...“ Las interacciones entre personas tienen un impacto importante en la motivación de los trabajadores, ya que las relaciones, su naturaleza y la forma en que se manejen, influirán en la actitud que el empleado adopte al enfrentar sus responsabilidades diarias y cómo se relacione con sus colegas en el departamento. En este sentido, la toma de decisiones es el factor vital que impulsa el funcionamiento de los negocios. Es a través de este proceso donde recae gran parte del éxito de cualquier organización, al elegir correctamente entre diferentes opciones disponibles.

Un 87% favorablemente la empresa profundiza los conocimientos de sus colaboradores mediante entrenamientos. (véase tabla N°6). Farías, (2005) La habilidad de operar mediante la satisfacción de los motivos internos de sus empleados revela una discrepancia entre lo que la organización requiere y lo que los trabajadores estarían dispuestos a ofrecer o hacer de forma natural, incluso en ausencia de incentivos materiales.

Al respecto la capacitación o entrenamiento contribuye a la autorrealización y al logro de los objetivos de la empresa.

Un 67 % es favorable el clima organizacional ya que involucra a sus colaboradores interna y externamente. (véase la tabla N°7) Álvarez (2001) El entorno laboral puede ser tanto un enlace como una barrera para el rendimiento óptimo de la institución, siendo un factor que distingue e influye en el comportamiento de sus miembros. En este sentido, es de gran importancia involucrar al personal en las decisiones que impactan su trabajo o ambiente laboral con el fin de fomentar el compromiso entre los colaboradores.

Un 68 % es favorable ya que los colaboradores contribuyen a la asignación razonable de recursos y al empoderamiento. Anzola (2003) El ambiente laboral hace referencia a las percepciones y comprensiones duraderas que los individuos tienen acerca de su organización, las cuales a su vez impactan en el comportamiento de los empleados, diferenciando una organización de otra. En este sentido, la participación y la implicación de los colaboradores están vinculadas con la mejora de los resultados empresariales, así como con incrementos en la productividad, calidad y colaboración en equipo.

El 65 % favorablemente el personal se siente valorado por sus compañeros. Contreras (2014) Las interacciones entre personas ejercen un impacto significativo

en la motivación de los empleados, ya que las relaciones, su naturaleza y la forma en que se gestionen influirán en la actitud que el empleado adopte al enfrentar sus responsabilidades diarias y la manera en que se relacione con sus colegas en el departamento. En relación a esto, la presencia de un entorno laboral armonioso permite y fomenta la participación de los miembros de los equipos, donde el desacuerdo se aprovecha para buscar mejoras en el rendimiento.

### **Resultados del sistema de comunicación que influye en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids –Piura**

El 88% es favorable la gestión de la empresa porque se discuten los problemas abiertamente y los colaboradores están motivados a realizar mejor su trabajo (véase la tabla N°10). Según Rubio (2005) enfatiza que, la comunicación puede manifestarse de forma formal, la cual se origina en la estructura oficial de la organización y se transmite a través de los canales establecidos, llevando consigo un contenido específico y organizado por la empresa (correo, tablón de anuncios, manuales, etc.); o de forma informal, surgiendo de los grupos informales dentro de la organización y no siguiendo los canales formales. Esta última forma de comunicación es de gran importancia, ya que, debido a su naturaleza, puede tener mayor influencia que la comunicación formal (rumores, comentarios, opiniones, etc.). En relación a esto, es fundamental destacar que sin comunicación no es posible lograr el trabajo en equipo, ejercer el liderazgo, atender a los clientes o establecer relaciones tanto internas como externas en la empresa. Además, a nivel individual, la falta de comunicación afecta la autoestima, la vida familiar, el autocontrol y el desarrollo personal.

El 64% favorablemente la dirección de la empresa está presente para discutir alinear y recibir comentarios. (véase tabla N° 11). Robbins (2001) en conjunto con la comunicación, se encuentran la confianza y la colaboración, siendo la

confianza un proceso que se desarrolla con el tiempo y se basa en experiencias relevantes pero limitadas. En relación a esto, la comunicación interna está estrechamente vinculada a la cultura de la empresa y, de hecho, es un reflejo directo de la misma. Por lo tanto, la información debe ser de alta calidad y confiable, además de fluir de manera rápida y llegar prontamente a todos los miembros del personal de la empresa. Esto se debe a que el paso del tiempo tiende a distorsionar y deformar la calidad del mensaje.

El 67% es favorable la empresa motiva a discutir el progreso y desempeño y busca posibles soluciones con ayuda del guía. (véase la tabla 12 y 13). Stainback (2001) la colaboración la define como una modalidad de trabajo en equipo que resulta fundamental para lograr una auténtica cooperación. Al generar comunicación, confianza y colaboración entre un grupo de docentes y otros profesionales del ámbito educativo, así como entre ellos mismos, se crea un ambiente organizacional óptimo donde el desempeño de los trabajadores en sus funciones es satisfactorio y positivo. Esto a su vez conduce a un clima organizacional ideal, el cual toda organización aspira a tener para que los empleados se sientan siempre motivados para llevar a cabo sus labores de manera competente. En relación a esto, la comunicación estimula a los trabajadores a alcanzar su máximo rendimiento. Al aclarar las expectativas de los empleados y ofrecer incentivos para cumplir o superar dichas expectativas, la comunicación puede ayudar a las empresas a lograr objetivos específicos.

Un 69% favorablemente la administración de la empresa establece un visión clara sobre las metas y estándares de mejora.(véase 14y 15) Según Rubio (2005) La comunicación puede surgir de manera formal, procedente de la estructura oficial de la organización y fluyendo a través de los canales establecidos, transmitiendo un contenido específico y organizado por la empresa (correo, tablón de anuncios, manuales, etc.). En relación a esto, todos los colaboradores llevan a cabo

comunicaciones, y dependiendo de su posición y responsabilidad, su comunicación puede ser más o menos crucial. La comunicación interna de la empresa se considera una estrategia fundamental para alcanzar el éxito, con el objetivo final de mejorar los resultados al integrar a los empleados en un proyecto conjunto, fomentar la participación y fortalecer la cultura organizativa.

Un 63% desfavorablemente creen que su remuneración no compensa con su trabajo.(véase tabla N°16) Farías, (2005) La habilidad de funcionar mediante la satisfacción de los motivos internos de los empleados revela una discrepancia entre las demandas de la organización y lo que los trabajadores estarían dispuestos a ofrecer o hacer de forma espontánea, incluso en ausencia de incentivos tangibles. En relación a esto, la remuneración de los colaboradores está estrechamente vinculada a su rendimiento y al logro de los objetivos de la empresa, ya que nunca será adecuada.

### **Resultados en que las interrelaciones contribuyen en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids-Piura**

Un 72% favorablemente la administración de la empresa le da la oportunidad de reportar el progreso en el desempeño y poder solucionar sus problemas (tabla N°17) Peña (2004) “Se analiza a las relaciones laborales como el enfoque estratégico más actualizado en la gestión de los recursos humanos, reconociendo la diversidad de la fuerza de trabajo como una valiosa ventaja competitiva. Estas relaciones laborales están presentes en todos los ámbitos, tanto de manera formal como informal, y no están limitadas a ningún campo específico, considerándose como un factor determinante en la ventaja competitiva dentro del entorno laboral. En relación a esto, las relaciones interpersonales desempeñan un papel crucial en el ámbito laboral y deben ser promovidas por los empleadores para fomentar un entorno laboral más favorable entre los empleados y mejorar la ejecución de las actividades de la empresa..

Un 68% es favorable ya que la dirección de la empresa motiva a desafiar al status quo para poder compartir los resultados. (véase tabla N°18) Según Robbins (2001), junto con la comunicación, se encuentran la confianza y la colaboración, siendo la confianza descrita como un proceso que se desarrolla con el tiempo y se basa en evidencias relevantes pero limitadas de experiencia. En relación a esto, la comunicación desempeña un papel fundamental para desarrollar esta confianza mutua que debe existir entre los superiores y los subordinados, ya que permite establecer una conexión entre los empleados y la empresa, proporcionándoles directrices, oportunidades, retroalimentación y orientación.

Un 77% favorablemente la empresa permite reconocer comportamientos correctos y brinda retroalimentación constructiva de los comportamientos pobres. (véase tabla 19) Williams (2013) la motivación sufre un impacto significativo debido a una comunicación deficiente entre los diferentes niveles jerárquicos, tanto en la dirección ascendente como en la descendente. Además, el liderazgo en la organización se ve cada vez más afectado y pierde credibilidad debido a la falta de claridad al explicar los objetivos y a la omisión de información relevante para llevar a cabo de manera efectiva las actividades, así como a la falta de retroalimentación sobre las acciones del personal. En relación a esto, es fundamental que los empleados reciban de manera adecuada toda la información relevante relacionada con sus puestos de trabajo, la cual debe ser clara y precisa.

El 59% favorablemente la empresa está comprometida con la mejora continua. (véase tabla N°20 y 21). Cruz (2003) La cultura de una organización puede ser descrita como una forma adquirida de operar dentro de la entidad, que es compartida por sus miembros. Esta cultura se compone de un conjunto de valores y creencias fundamentales que se manifiestan a través de normas, actitudes, comportamientos, comunicación, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo,

historia compartida, cumplimiento de la misión y la realización de la visión, en relación con el entorno en un momento determinado. En relación a esto, la cultura organizacional resulta extremadamente útil para identificar problemas y buscar soluciones de manera oportuna. Mediante ella, es posible formar grupos de trabajo con habilidades similares con el objetivo de lograr un rendimiento más productivo..

Un 71% favorablemente la empresa brinda continua capacitación para la actualización de conocimientos. (véase la tabla N°23). González (2013) La motivación se refiere a una serie de procesos mentales conectados entre sí, que involucran la actividad cerebral superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad. Estos procesos tienen un papel activo y relativamente autónomo y creativo en la personalidad, interactuando constantemente con la actividad externa, los objetos y los estímulos. Su objetivo es satisfacer las necesidades humanas y, como resultado, regulan la dirección (el objetivo) y la intensidad o activación del comportamiento, manifestándose como actividad motivada. En relación a esto, en la actualidad, la capacitación ya no es un lujo para las empresas, sino una necesidad y una ventaja para crecer en el mercado y desarrollarse tanto a nivel profesional como personal dentro de la organización.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

En un 88% la empresa ofrece una buena visión general del contexto empresarial de su trabajo y le permite adaptarse a su trabajo cuando es e involucra a sus colaboradores.

Un 76% el trabajo en equipo contribuye al clima organizacional de la empresa Marine Lipids-Piura, ya que genera buenas relaciones laborales.

Un 71% la integración de los colaboradores influye en el clima organizacional en la empresa Marine Lipids, permite conocer la debilidades y fortalezas de los colaboradores.

Un 60% el sistema de comunicación contribuye al clima organizacional, permite solucionar los conflictos y dudas.

Un 10 % los colaborados se muestran satisfechos con remuneración, ya que según su ritmo de vida y carga familiar van tener una remuneración más alta del mercado laboral.

Un 70.43% las relaciones interpersonales contribuyen en el clima organizacional de la empresa en estudio, permite que los colaboradores se conozcan y puedan generar confianza y por lo tanto críticas constructivas

El resultado promedio el 69.36% es favorable ya que los colaboradores encuentran un clima organizacional y las relaciones interpersonales son eficaces para su optimo desempeño.



## **Recomendaciones**

Deberá programar una actividad deportiva una vez al mes como caminatas o bicicleteada, que ayuden a las relaciones interpersonales de los colaboradores para que se motiven con el cuidado de la salud.

Deberá implantar mesas redondas que se ejecutaran una vez a la semana, en la cual se puedan manifestar y comunicar sus dudas en cuanto al proceso de producción o alguna circunstancia que pueda mermar su desempeño y clima organizacional, a continuación, un modelo de mesa redonda.

Deberá implantar consultas psicológicas una vez a la semana para conocer el estado de salud mental y disminuir stress de los colaboradores.

Deberá implantar el un programa de gimnasia laboral (15 minutos), la cual consiste antes de iniciar su día laboral, los colaboradores deben realizar ejercicios de estiramientos y respiración que va a permitir que trabajen sin stress y mejorara su productividad. (anexo N° 4 pag 75)

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por darme salud y la capacidad de poder ampliar mis conocimientos, a mi familia por apoyarme incondicional y guiarme por el camino correcto para ser una excelente persona.

A mi esposo por su apoyo moral y esfuerzo que me motivo a continuar mi segunda carrera profesional, y poder ser salir adelante juntos para beneficio de nuestra familia.

Y finalmente a la empresa Marine Lipids, que me permitió realizar esta investigación y profundizar varios temas aprendidos en la vida universitaria

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, S. (2001), *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Trabajo de investigación para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación Social – Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Lima – Perú.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., y Sáenz, I. (2012) *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Trabajo de investigación para optar el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas - Universidad Católica Del Perú – Lima – Perú.
- Albañil, A. (2015), *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*. Trabajo de investigación para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión Educativa – Universidad de Piura – Piura – Perú.
- Beiza, A. (2012), *Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la Escuela Básica Nacional - Creación Chaguaramos II*. Trabajo de investigación para optar el grado de Magister en Gerencia Avanzada en Educación - Universidad de Caraboro – Valencia – España.
- Cabrera, G. (1996) *Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional*, Universidad Central de Chile.
- Cantú, H. (2011), *Desarrollo de una cultura de calidad*. México, Ed. McGraw-Hill Educación
- Clerc, J., Saldivia, A., y Serrano, M. (2006) *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. Trabajo de investigación del Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar – Universidad Austral de Chile.
- Contreras, J. (2014), *Diferencia en las relaciones interpersonales entre el departamento de ventas y el departamento de contabilidad de una empresa que se dedica a la venta de seguros*. Trabajo de investigación para optar el grado de Licenciado en Psicología - Universidad Rafael Landívar – Guatemala.

- Chiang, M; Salazar, C; y Huerta, P. (2008) *Clima organizacional y Satisfacción Laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda Edición. México. Ed. McGraw-Hill.
- Cruz, T. (2003) *Motivación y satisfacción laboral*. La experiencia de una empresa productiva. Resumen de artículo publicado.
- French, W., Bell, C. y Zawacki, R. (2007) *Desarrollo organizacional transformación y administración efectiva del cambio*. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003), *Metodología de la investigación*. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Hellriege, L, y Slocum, John (2004), *Comportamiento Organizacional*. México. Ed. Thomson.
- Palma, S. (2002) *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. Trabajo de investigación para optar el título de Magister en Administración de la Educación – Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Lima – Perú.
- Pelaes, O. (2010) *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Trabajo de investigación para optar el grado de Doctor en Ciencias Administrativas – Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Lima – Perú.
- Segredo, A. (2004) *Percepción del Clima Organizacional por Directores de Policlínicos*
- Villa, J. (2012) *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional, el caso del laboratorio farmacéutico Corporación Infarmasa S.A*. Trabajo de investigación para optar el grado de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial – Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Lima – Perú.
- Williams, L. (2013), *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Universidad Autónoma de Nuevo León – Monterrey – México.

## Apéndices y anexos

### **Anexo N°1** **ENCUESTA**

La presente encuesta está dirigida a todos los trabajadores que laboran en la empresa Marine Lipids Piura, para determinar el grado de influencia que tienen las relaciones interpersonales en el clima organizacional, a fin de proponer mejoras en las relaciones existentes, la información recabada es con fines netamente académicos y se tratará con la confidencia que amerita.

#### I. INSTRUCCIONES:

Sírvase marcar con una equis (x), según crea conveniente.

#### DATOS PERSONALES:

Hombre

Mujer

	<b>PREGUNTA</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Ni De acuerdo Ni Desacuerdo</b>
1	La gestión de la empresa ofrece una buena visión general del contexto empresarial de mi trabajo; Para que pueda anticiparme y / o adaptarme a los cambios en mi trabajo cuando sea necesario			
2	La empresa le da poder e inspira para hacer, aprender, compartir y desarrollarse			
3	Los jefes de área fomentan el trabajo en equipo y construye equipos inclusivos y diversos, lo que les ha permitido ofrecer un alto rendimiento			
4	Usted proporciona apoyo y dirección regulares a su equipo para cumplir con los objetivos y trabajar de acuerdo con los estándares			
5	La gestión de la empresa le anima activamente a identificar áreas de mejora basadas en hechos y datos			
6	La empresa da atención a la obtención de profundos conocimientos y al entrenamiento de otros colaboradores			
7	El clima organizacional en Marine Lipids demuestra claramente que todos tienen que tomar posesión e involucrar (tanto interna como externamente) a las personas adecuadas para que las mejoras sucedan			

8	Los colaboradores de la empresa contribuyen a las iniciativas de mejora continua, garantizan la asignación adecuada de recursos y el empoderamiento de las personas			
9	Usted se Siente que es valorado su trabajo dentro de la empresa por tus compañeros			
10	La gestión de la empresa proporciona un entorno en el que los problemas se discuten abiertamente y los colaboradores están motivados para realizar mejor su trabajo todos los días			
11	La dirección de la empresa está regularmente presente en la planta para discutir, alinear y recibir comentarios. Durante esas charlas, el foco está en explicar el mensaje "por qué"			
12	La empresa le anima a discutir el progreso, los desafíos enfrentados y encontrar soluciones para ellos con su guía			
13	La gestión de la empresa le anima activamente a identificar áreas de mejora basadas en hechos y datos			
14	La administración de la empresa establece una visión clara sobre áreas, metas y estándares de mejora			
15	La empresa le permite mejorar las normas y abordar las actividades que no están en línea con las normas			
16	Usted cree que su remuneración compensa con su trabajo			
17	La administración de la le da la oportunidad de reportar el progreso en el desempeño y las prácticas, abordar los problemas a tiempo y con transparencia			
18	La dirección de la empresa le motiva a desafiar el statu quo, a hacer experimentos rápidos con nuevas formas de trabajar y compartir los resultados de los mismos.			
19	La empresa le permite reconocer los comportamientos correctos y dar retroalimentación constructiva a los comportamientos pobres.			
20	La dirección de la empresa es apasionada, comprometida con la mejora continua y conduce por ejemplo "caminando la charla"			
21	La empresa le anima a desarrollarse y compartir sus aprendizajes activamente. Demuestra claramente su compromiso de empoderar a la gente y compartir conocimientos.			
22	Siente que está cumpliendo sus metas laborales y profesionales trabajando dentro de esta empresa			
23	La empresa le brinda capacitaciones para la actualización de conocimientos			

Gracias por su colaboración

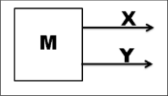
**ANEXO N 02**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TÍTULO:** Relaciones interpersonales y clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids - Piura

**PROBLEMA:** ¿Cuáles son los efectos de las relaciones interpersonales en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids – Piura?

**HIPÓTESIS GENERAL:** Las relaciones interpersonales influye en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids- Piura

**OBJETIVO GENERAL:** Describir de qué manera las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids-Piura

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Subindicadores	Metodología
<p>Describir como el trabajo en equipo influye en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids-Piura.</p> <p>Analizar como la integración de las personas influye en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids-Piura.</p> <p>Describir como el sistema de comunicación influye en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids-Piura.</p> <p>Describir como las interrelaciones influye en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Marine Lipids-Piura.</p>	Relaciones interpersonales	<b>Trabajo en equipo</b>	Competitividad Capacidad para resolver problemas.	<p><b>1.-Tipo y diseño de investigación</b></p> <p>Tiene el enfoque descriptivo no Correlacional.</p> <p>El diseño se representa en la figura siguiente:</p>  <p><b>Dónde:</b> M: Muestra X: Relaciones interpersonales Y: clima organizacional</p> <p><b>2.- Población - Muestra</b></p> <p>Población = 98 colaboradores Muestra: 78</p> <p><b>3.-. Técnicas e instrumentos de investigación</b></p> <p><u>Técnica</u>            <u>Instrumento</u> Encuesta            Cuestionario Observación Guía de observación</p>
		<b>Integración</b>	Empatía	
			Involumcramiento	
			Inducción	
		<b>Comunicación</b>	Políticas y estrategias	
			Plan operativo institucional	
			Conocimiento	
	Interrelaciones	Capacitación		
		Audiencias		
		Intercambio de información		
	Clima organizacional	<b>Motivación</b>	Sentimientos	
			Percepciones	
			Actitudes	
		<b>Liderazgo</b>	Reconocimiento	
			Ascensos	
Incentivos				
<b>Toma de decisiones</b>		Comunicación		
		Delegar		
		Influencia		
	Autoridad			
	Apertura a los cambios tecnológicos			
	Recursos Humanos			
	Información disponible			
	Estrategias			
	Limitaciones en la toma de decisiones			
	Implantación de toma de decisiones			

Anexo N°03  
**GUIA DE OBSERVACIÓN**

Temas a evaluar: relaciones interpersonales y clima organizacional

Nombre del investigador: karem Elizabeth navarro atoché

Empresa: Marine Lipids- Piura

Fecha: 12 de diciembre 2016

N°	ACCIONES A EVALUAR	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1.	El colaborador se siente con confianza al realizar sus funciones				
2.	El ambiente en donde el colaborador realiza sus funciones es iluminado, ventilado y espacioso				
3.	Los jefes de área tienen confianza con los demás colaboradores				
4.	El gerente es una persona empática y respeta las opiniones de los colaboradores				
5	Los colaboradores se comunican con respeto y confianza				
6	Los colaboradores respetan las normas de seguridad de la empresa				
7	Los colaboradores están debidamente uniformados				
8	Existe un lugar en la empresa donde publiquen los logros mensuales de la empresa				
9	Existe en la empresa un lugar donde publiquen las fechas de cumpleaños de los colaboradores				
10	Em la empresa hay un lugar donde realicen alguna actividad al aire libre				
11	Hay algún sistema de control en el ingreso de la empresa				
12	El área de comedor de la empresa les brinda confort a los colaboradores.				
13	Existe lugar de estacionamiento para los vehículos de transporte de los colaboradores				



## **Anexo 04: Propuesta**

### **PROGRAMA DE GIMNASIA LABORAL**

El programa de Gimnasia Laboral tiene por objetivo mejorar la condición física del trabajador, posibilitando a este enfrentarse de una forma más eficiente a su carga física de trabajo.

El programa aplica para todos los empleados directos de la empresa, que se encuentren expuestos a factores de riesgo asociados con el desarrollo de trastornos musculoesqueléticos.

Requiere un diseño estructurado de la secuencia de ejercicios que será utilizado, y surge de la evaluación previa del puesto de trabajo, en la que se detectan los grupos musculares más comprometidos para la tarea evaluada.

Los ejercicios se diseñan para ser realizados antes, durante y después de la jornada laboral. Se realizan ejercicios de movilidad articular, estiramiento y ejercicios de tensión – relajación muscular, agrupados en secuencias cortas focalizando el segmento corporal más comprometido. Son una técnica corporal específica, basados en posturas de YOGA, con características regladas en cuanto a intensidad, ritmo y duración que se determina para una población laboral específica.

### **METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN**

Etapa 1: Se realiza una visita a la empresa para evaluar los puestos de trabajo, análisis postural y encuesta para determinar incomodidad postural de los trabajadores. Se diseñan los ejercicios específicos para cada puesto de trabajo.

Etapa 2: En esta etapa se realiza la actividad práctica con los trabajadores en el puesto de trabajo, guiados por un profesor especializado se enseñarán los ejercicios diseñados para ese puesto. Con una frecuencia de 2 veces por semana y con una duración mínima

de 6 meses. Los grupos se organizan a partir de la disposición de los puestos de trabajo agrupados entre 10 y 15 personas Al finalizar esta etapa los trabajadores serán capaces de realizar una rutina correcta de ejercicios.

Etapa 3: En esta segunda etapa se profundizan las técnicas para realizar en forma correcta la rutina de ejercicios aprendida en la etapa anterior, un profesor especializado concurre a la empresa con una frecuencia de 1 vez por mes. Al finalizar esta etapa los trabajadores serán capaces de manejar técnicas de elongación y relajación.

Etapa 4: Se realiza seguimiento semestral de las actividades. En esta etapa los trabajadores serán capaces de internalizar la “postura correcta”.

El P.G.L. es coordinado y supervisado por profesionales de la actividad física y el deporte y diseñados según las necesidades de la empresa por especialista en Ergonomía.

La actividad no requiere equipamiento especial y se realiza en las instalaciones de la empresa.

**Anexo 05:**

**PROGRAMA DE INTEGRACION**

INTEGRATION DAY			
DATE :	FRIDAY 11/08/16	LOCATION:	Fundo Stewart
TIME	PROGRAM		
08:40-08:55	Pick Up at Hotel		
09:00-09:10	Employees reception		
09:10-09:20	Employees install, shirts and materials delivery		
09:20-09:30	Welcome Words and Journey Inauguration		
09:30-10:00	Relaxation Game: Yoga Caleidoscopio		
10:00-10:30	Game 1: The Worm (Gusanito)		
10:30-11:00	Game 3: Minibus (Colectivo)		
11:00-11:30	Game 4: The World in Your Hands		
11:30-12:00	Game 5: Drawing the DSM Culture according with the games		
12:00-12:45	Cheerleading Contest		
12:45-14:45	Lunch		
14:45-15:15	Integration Event Winners Announcing and Awarding		
15:15-15:45	Internal Olympic Games Announcing and Awarding		
15:45-15:50	Event Closing		
15:50-16:00	Transportation to Hotel		

Fuente: Area de RR.HH Marine Lipids

## Anexo 06

### REMUNERACIONES SEGÚN EL PUESTO

NUEVOS SOLES				
Low	Mid	High		
854	1139	1424	Operario	I
1034	1379	1724	Operario	H
1412	1882	2353	Ayudante	G
1950	2600	3250	Operador	F
2663	3551	4439	Coordinador	D
3843	5124	6405	Supervisor	C
5805	7740	9675	Ingenieros	B
7341	9788	12235	Jefaturas	A

fuentes: Área de finanzas Marine Lipids Piura

**INFORMES DE ACTIVIDAD DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**  
**(AREA DE RR.HH MARINE LIPIDS PIURA)**

**Informe N° 02**

**De:** Ricardo Yamunaqué  
Henry Saavedra García

**Para:** Ing. Sergio Villanueva  
Gerente de Planta

**Asunto:** Verificación in situ de condiciones actuales de IE 14038 en Villa La Legua

El día 25 de agosto, aproximadamente a las 10:30 am, los suscritos nos apersonamos al Centro Educativo Nacional 14038 de La Legua, para conocer su situación actual, sus expectativas y sus necesidades.

- Nos atendió la Sra. Directora Ross Mary Daysi Gallardo Bonilla, manifestando que están dispuestos en programar charlas cuando se le indique, en los horarios de Tutoría con los alumnos del nivel secundario. Solo es coordinar y se realiza.
- Manifestó que la SUNAT en este año le ha donado 13 computadoras, las cuales están en buen estado, pero no se han instalado porque no cuentan con recursos necesarios, de personal idóneo y de material y mobiliario adecuado.
- El colegio alberga un aproximado de 500 alumnos de nivel primario y secundario. Tiene 9 aulas en uso.
- Se está gestionando ante el Ministerio de Educación la construcción del nuevo colegio en un terreno más amplio en el sector norte de La Legua, este terreno tiene problemas de habilitación del camino de ingreso, porque está en el campo, en el noroeste de La Legua.
- Manifestaron el caso de un joven Jesús Ramos Timaná, que cursa el cuarto año de educación secundaria, el cual está perdiendo la vista por un problema de nacimiento (Caída de Líquido amniótico)
- Se adjuntan las fotos tomadas:
- Sala donde se quieren instalar las 20 computadoras donadas por la SUNAT



SSHH con puertas caídas, sin agua y con registro abierto



## REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1. Información del Autor			
<b>Navarro Atoche, Karem Elizabeth</b>	<b>45536477</b>	<b>Karemnavarro772@gmail.com</b>	
<small>Apellidos y Nombres</small>	<small>DNI</small>	<small>Correo Electrónico</small>	
2. Tipo de Documento de Investigación			
<input checked="" type="checkbox"/> Tesis	<input type="checkbox"/> Trabajo de Suficiencia Profesional	<input type="checkbox"/> Trabajo Académico	<input type="checkbox"/> Trabajo de Investigación
3. Grado Académico o Título Profesional			
<input type="checkbox"/> Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/> Título Profesional	<input type="checkbox"/> Título Segunda Especialidad	<input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado
4. Título del Documento de Investigación			
<b>Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional de los Colaboradores de la Empresa DSM Marine Lipids Piura</b>			
5. Programa Académico			
<b>Administración</b>			
6. Tipo de Acceso al Documento			
<input checked="" type="checkbox"/> Abierto o Público <sup>2</sup> ( <a href="#">info:eu-repo/semantics/openAccess</a> )		<input type="checkbox"/> Acceso restringido <sup>4</sup> ( <a href="#">info:eu-repo/semantics/restrictedAccess</a> ) [*]	
<small>[*] En caso de restringido sustentar motivo:</small>			

**A. Originalidad del Archivo Digital**

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado Evaluador y forma parte del proceso que conduce a obtener el grado académico o título profesional.

**B. Otorgamiento de una licencia CREATIVE COMMONS <sup>5</sup>**

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento. <sup>6</sup>

Lugar	Día	Mes	Año
Chimbote	29	02	24



**Importante**

- Según Resolución de Consejo Directivo N° 033-2018-SUNEDU-CD, Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar Grados Académicos y Títulos Profesionales, Art. 8, inciso B.2
- Ley N° 30305 Ley que regula el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto y D.S. 008-2015-PCM
- Si el autor eligió el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad San Pedro una licencia no exclusiva, para que se pueda hacer registro de forma en la obra y difundir en el Repositorio Institucional Digital, respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el marco de la Ley 822
- En caso de que el autor elija la segunda opción, únicamente se publicará los datos del autor y resumen de la obra, de acuerdo a la directive N° 004-2016-CONCYTEC-DEGC (Numerales 5.2 y 6.7) que norma el funcionamiento del Repositorio Nacional Digital
- Las licencias Creative Commons (CC) es una organización internacional sin fines de lucro que pone a disposición de los autores un conjunto de licencias flexibles y de herramientas tecnológicas que facilitan la difusión de información, recursos educativos, obras artísticas y científicas, entre otros. Estas licencias también garantizan que el autor obtenga el crédito por su obra
- Según el inciso 12.2 del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales -RENATI, "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los resultados en sus repositorios institucionales practicando el ser de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio AUCI4"

Nota: - En caso de falsedad en los datos, se procederá de acuerdo a ley (Ley 27444, art. 32, num. 33.3)

## Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional de los Colaboradores de la Empresa DSM Marine Lipids Piura

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS


<b>1</b>	<b>riuc.bc.uc.edu.ve</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.usanpedro.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.une.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>6</b>	<b>publicaciones.usanpedro.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>prezi.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Universidad Privada San Pedro</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>9</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	





		1%
10	<a href="http://repositorio.unap.edu.pe">repositorio.unap.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
11	<a href="http://edoc.pub">edoc.pub</a> Fuente de Internet	1%
12	<a href="http://www.loscerradores.com">www.loscerradores.com</a> Fuente de Internet	1%
13	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	1%
14	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	< 1%
15	<a href="http://virtual.urbe.edu">virtual.urbe.edu</a> Fuente de Internet	< 1%
16	<a href="http://revistadigital.inesem.es">revistadigital.inesem.es</a> Fuente de Internet	< 1%
17	Submitted to Universidad Catolica de Santo Domingo Trabajo del estudiante	< 1%
18	<a href="http://theibfr.com">theibfr.com</a> Fuente de Internet	< 1%
19	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	< 1%
20	<a href="http://repositorio.continental.edu.pe">repositorio.continental.edu.pe</a> Fuente de Internet	

		< 1 %
21	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Fuente de Internet	< 1 %
22	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	< 1 %
23	Submitted to Universidad Peruana de Las Americas Trabajo del estudiante	< 1 %
24	Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego Trabajo del estudiante	< 1 %
25	Submitted to Universidad de Huanuco Trabajo del estudiante	< 1 %
26	Submitted to Universidad Europea de Madrid Trabajo del estudiante	< 1 %
27	<a href="http://www.buenosapuntes.com">www.buenosapuntes.com</a> Fuente de Internet	< 1 %
28	<a href="http://academica-e.unavarra.es">academica-e.unavarra.es</a> Fuente de Internet	< 1 %
29	<a href="http://alicia.concytec.gob.pe">alicia.concytec.gob.pe</a> Fuente de Internet	< 1 %
30	<a href="http://www.buenastareas.com">www.buenastareas.com</a> Fuente de Internet	< 1 %

31	repositorio.upeu.edu.pe:8080 Fuente de Internet	< 1 %
32	www.scribd.com Fuente de Internet	< 1 %
33	issuu.com Fuente de Internet	< 1 %
34	Submitted to Universidad de San Martín de Porres Trabajo del estudiante	< 1 %
35	www.coursehero.com Fuente de Internet	< 1 %
36	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	< 1 %
37	glifos.umg.edu.gt Fuente de Internet	< 1 %
38	dspace.ups.edu.ec Fuente de Internet	< 1 %
39	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	< 1 %
40	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	< 1 %
41	deibiscontreras016.wixsite.com Fuente de Internet	< 1 %
42	idoc.pub	

	Fuente de Internet	< 1 %
43	<a href="http://www.dspace.unitru.edu.pe">www.dspace.unitru.edu.pe</a> Fuente de Internet	< 1 %
44	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	< 1 %
45	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	< 1 %
46	<a href="http://climayculturaorganizacional.wordpress.com">climayculturaorganizacional.wordpress.com</a> Fuente de Internet	< 1 %
47	<a href="http://repositorio.uncp.edu.pe">repositorio.uncp.edu.pe</a> Fuente de Internet	< 1 %
48	<a href="http://repositorio.usmp.edu.pe">repositorio.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	< 1 %
49	Submitted to Uniagustiniana Trabajo del estudiante	< 1 %
50	<a href="https://docs.google.com">docs.google.com</a> Fuente de Internet	< 1 %
51	<a href="http://repositorio.uladech.edu.pe">repositorio.uladech.edu.pe</a> Fuente de Internet	< 1 %
52	Submitted to Universidad Rafael Landívar Trabajo del estudiante	< 1 %
53	<a href="http://kimuk.conare.ac.cr">kimuk.conare.ac.cr</a> Fuente de Internet	



---

< 1 %

---

54 **qdoc.tips**  
Fuente de Internet

< 1 %

---

55 **repositorio.unjfsc.edu.pe**  
Fuente de Internet

< 1 %

---

56 **www.cartalocal.es**  
Fuente de Internet

< 1 %

---



Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo