



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL

“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL GRIFO LA
ESPERANZA”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Gestión Comercial

Autor:

Cinthia Yhoselyne Chuquitucto Villanueva

Asesor:

Lic. María del Carmen D Angelo Panizo

Trujillo – Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el bachiller **Cinthia Yhoselyne Chuquitucto Villanueva**, denominada:

“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL GRIFO LA ESPERANZA”

Lic. María del Carmen D Angelo Panizo
ASESOR

Dora Zegarra Escalante
JURADO
PRESIDENTE

Luz Moncada Vergara
JURADO

Marlies Cueva Urra
JURADO

DEDICATORIA

Dios padre, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi hermana Leydi por ser el ejemplo de una hermana mayor y de la cual aprendí aciertos y de momentos difíciles; a mi tía María Juana, a mi Compadre Luis Medardo y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

Cinthia Yhoselyne Chuquitucto Villanueva

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
por darme la oportunidad de estudiar y ser
un profesional.

A mi asesora de tesis, María del Carmen D Angelo Panizo
por su esfuerzo y dedicación
quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación
ha logrado en mí que pueda
terminar mis estudios con éxito.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	ix
CAPITULO I REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	10
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	17
CAPITULO III HIPOTESIS.....	69
CAPITULO IV METODOLOGÍA.....	71
CAPITULO V RESULTADOS	75
CAPITULO VI DISCUSIÓN.....	81
CAPITULO VII CONCLUSIONES.....	86
CAPITULO VIII RECOMENDACIONES	88
CAPITULO IX REFERENCIAS	90
CAPITULO X ANEXOS	93

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Distribución y portajes de la Variable Clima Laboral.....	74
Tabla 2: Distribución y portajes de las Dimensiones Organización, Satisfacción y Motivación de la Variable Clima Laboral.....	75
Tabla 3: Distribución y portajes de la Variable Desempeño Laboral.....	76
Tabla 4: Distribución y portajes de las Dimensiones Capacidad Laboral y Desarrollo de la Variable Desempeño Laboral.....	77
Tabla 4.2: Prueba de hipótesis Rho de Spearman.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Tabla 1: Distribución y portajes de la Variable Clima Laboral.....	74
Tabla 2: Distribución y portajes de las Dimensiones Organización, Satisfacción y Motivación de la Variable Clima Laboral.....	75
Tabla 3: Distribución y portajes de la Variable Desempeño Laboral.....	76
Tabla 4: Distribución y portajes de las Dimensiones Capacidad Laboral y Desarrollo de la Variable Desempeño Laboral.....	77
Tabla 4.2: Prueba de hipótesis Rho de Spearman.....	78

RESUMEN

La presente investigación tiene como título “Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores del Grifo La Esperanza”, cuya finalidad fue determinar la relación que existe entre las siguientes variables: clima laboral y desempeño de los trabajadores del Grifo La Esperanza.

Con respecto a la muestra, esta estuvo constituida por 20 trabajadores, y en cuanto a la metodología empleada, el diseño que se utilizó en la presente investigación fue de tipo no experimental, transaccional y correlacional, observándose diferentes situaciones existentes dentro del Grifo La Esperanza. Fue transeccional, puesto que la recolección de información se hizo en un solo momento y en un tiempo único, es decir, durante el año 2016. Fue correlacional, porque pretende obtener la relación entre clima organizacional y desempeño laboral sin precisar el sentido de causalidad como resultado. Debido a las características de las variables, las cuales son Cualitativas Ordinales, se aplicó como prueba de hipótesis la prueba estadística No Paramétrica de Rho de Spearman, encontrándose así que existe una fuerte relación directa con una $r = 0.743$ con una significancia $p < 0.05$; es decir que, existe una fuerte relación directa significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral.

Palabras Claves: Clima Laboral, Desempeño laboral, Trabajadores, Grifo, relación, transaccional

ABSTRACT

This investigation receive the title "The Influence of the labor environment during the worker's performance in La Esperanza Gas Station which* purpose was determined the relation between the labor environment and the worker's performance in La Esperanza Gas Station. Besides, the Sample was formed by 20 employees at La Esperanza Gas Station. In terms of the methodology that it was used, the design of this investigation was non-experimental and correlational transactional because it was perceived these situations in La Esperanza the Gas Station. Transectional due to the collection of information was done in a single moment and time (year 2016) and correlational because it determined the relation between organizational climate and work performance without specify the sense of causality. As a result of that, the characteristics of the variables, which are Qualitative Ordinals, were applied as hypothesis test the nonparametric statistical test of Spearman's Rho which it was found a strong direct relation between $r = 0.743$ with a significance $p < 0.05$. Therefore, there is a strong significant direct relation between Labor Environment and Worker's Performance.

Key Words: Labor Climate, Work Performance, Workers, GAS STATION, relationship, transactional

CAPITULO I
REALIDAD PROBLEMÁTICA

1.1. Realidad problemática:

Como consecuencia de la demanda de materias primas y de recursos energéticos, ha aumentado exponencialmente en los últimos tiempos en todo el mundo, debido a la expansión acelerada de las actividades productivas y su industrialización, la modernización económica debido al avance de los mercados. Recientemente los hidrocarburos han recobrado importancia en el panorama energético mundial debido al descubrimiento y explotación de las grandes reservas no convencionales de petróleo y gas. Esto ha generado cambios sustanciales en la estructura de mercado global con una mayor cantidad de agentes, una mayor oferta de petróleo.

El Perú no ha sido ajeno a los afectos de estos acontecimientos, debido a su característica de importador neto de hidrocarburos líquidos, El estado ha dado importancia desde fines de los 90 al desarrollo del yacimiento de gas de Camisea y a la diversificación de la matriz energética.

Por este motivo las empresas dedicadas a la distribución y venta hidrocarburos se ven obligadas desarrollar una serie de estrategias que les permitan estar acorde con las exigencias del mercado de hidrocarburos, dentro de estas estrategias deben de focalizarse tanto en sus trabajadores como en las condiciones en las que ellos llevan a cabo sus funciones

Esto no significa que el ambiente físico no importe. ¿Cuántas veces no visitamos oficinas en donde el mobiliario tiene prácticamente 50 años, la pintura está en pésimas condiciones o la iluminación y ventilación es inadecuada? Esto además de generar decepción entre los empleados comunica al exterior un claro desinterés y falta de profesionalismo de la compañía en cuestión.

Dejando de lado factores como la falta de capacitación del personal, la falta de compromiso del mismo o las leyes laborales, el empresario que se interese realmente por el clima laboral de su empresa, que se ocupe en comprometerse con el personal, puede elevar en gran medida el grado de productividad y eficiencia en su negocio. (Bañuelos, 2013).

Considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad (Faria, 1995).

En la actualidad se diseñan programas que ofrezcan a los trabajadores mayores retos, tareas más complejas, más oportunidades reutilizar sus ideas, persiguiendo así, el empleo de sus mejores habilidades, creando un entorno laboral que los motive a perfeccionarlas, logrando un entorno laboral más humanitario; considerando siempre que, el recurso humano se debe desarrollar, no simplemente utilizarlo, con el fin de que los trabajadores satisfagan tanto sus necesidades de mayor orden como las básicas (Davis, Keith; Newstrom, John W., 2000).

Es así que, las empresas deben proporcionar a sus empleados condiciones de infraestructura adecuadas para la realización de sus actividades, tomando en cuenta que, sus empleados no deben estar

sometidos a excesiva tensión, ni mucho menos degradar o dañar su sentido humano. Las actividades diseñadas para cada trabajador no deben amenazar ni poner en riesgo la integridad física y moral de sus empleados, así también, los trabajadores deben desempeñar aunado a sus actividades laborales todos los roles personales que deseen, pues el trabajo debe contribuir al avance tanto individual como el de la sociedad en general (Lince, 2011)

La presente investigación ha permitido conocer la problemática de la empresa Estación de Servicios La Esperanza, la cual inicia sus operaciones en el año 1984 en la ciudad de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, departamento La Libertad, siendo su representante legal el licenciado en administración, Sr. Rube Alberto Balarezo Balarezo. Posteriormente, un 4 de agosto de 1986, se constituye legalmente como empresa de servicios de combustible con actividad económica perteneciente al sector comercial, siendo nombrado representante administrativo, el Lic. Luis Alfaro Chávez, y como asistente administrativa, la Sra. Maritza Ruiz Balarezo.

Con respecto a su fuerza de ventas, esta cuenta con tres personas en el turno de día y tres personas en el turno noche, cada turno tiene un jefe de isla, haciendo un total de ocho vendedores. El jefe de isla es el encargado de supervisar y realizar los depósitos a caja fuerte de la misma estación. Cada supervisor, al terminar el turno debe realizar el relevo respectivo con coordinación constante con el área de créditos y cobranzas encargada por la Srta. Guisella Maco Murrugarra, para evitar algún inconveniente en los despachos que son créditos o abastecimientos a la PNP.

Actualmente, esta empresa cuenta con dos cisternas, tres compartimientos, cada una de 1500, 1300 y 500. Son conducidas por los señores Pascual Burgos y Carlos Balarezo.

Las órdenes de pedido y compra de productos para la Estación de Servicio la Esperanza son realizadas por Jorge Escurra Balarezo, encargado del área de logística y almacén. También posee un personal de mantenimiento para los tanques subterráneos de combustible y surtidores mecánicos.

Con respecto a la seguridad, tenemos dos vigilantes, uno turno día y el otro turno noche.

La limpieza de oficinas, baños e islas es realizada por una sola persona.

La empresa de Servicios La Esperanza cuenta con 20 trabajadores en planilla.

Con respecto a la problemática de la empresa, su área de créditos y cobranzas presenta un déficit en sus créditos pendientes por cobrar. Una vez que el cliente haya sobrepasado su línea de crédito, la encargada está en toda la autoridad de realizar el corte de crédito, informando al jefe de isla para ordenar el no abastecimiento, pero el administrador sigue otorgando crédito confiando en la palabra del cliente, ocasionando problemas en el control de crédito y una gran lista de clientes morosos, lo cual atrasos en pagos y conflictos entre el administrador y la persona encargada, en consecuencia, el clima laboral en la empresa se ve afectado, además, no hay un equipamiento renovado para los trabajadores, sus softwares no están debidamente actualizados, afectando el desempeño laboral de los empleados. Así mismo, no hay un compromiso en los trabajadores con los objetivos de la empresa, tampoco hay incentivos laborales que promuevan en los trabajadores un desempeño eficiente, además, existe mucha rotación de personal, las causas de la problemática de la entidad se atribuyen tanto al clima laboral como al desempeño laboral, por ello buscamos saber si estas variables se correlacionan.

Por lo cual, atendiendo a la problemática, se ha creído conveniente indicar a la empresa una serie de recomendaciones encaminadas a mejorar su productividad y competitividad, aplicando debidamente nuestro aporte teórico contenido en nuestra operacionalización de viables, puesto que la empresa cuenta con puntuaciones promedio tanto a nivel de clima laboral como de desempeño laboral, lo cual no es suficiente para el logro de sus objetivos.

1.2. Formulación del problema:

¿De qué manera el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores de grifo La Esperanza?

1.3. Justificación:

La satisfacción laboral depende de lo que las personas sienten y piensan en relación con su trabajo. Desde esta perspectiva, se define como un estado interno que es expresado por la evaluación afectiva y/o conectiva de las experiencias de trabajo de manera favorable o desfavorable (Brief 1998; Hulin y Judge 2003).

El motivo de esta investigación es poder aplicar soluciones de cómo afecta el clima organizacional en el desempeño laboral; lo cual le servirá como apoyo para realizar los cambios que ellos crean conveniente, teniendo como base los siguientes beneficios:

Económicamente, permitirá a la empresa incrementar su rentabilidad, mejorando el trabajo en equipo y el buen servicio al cliente; esto será como consecuencia de mejorar los procedimientos y procesos que se ejecutan en la empresa.

Socialmente, beneficiará a los clientes actuales y potenciales dado a que se mejorará la atención y servicio, se solucionará en forma rápida y oportuna las quejas que le ofrecerá la empresa, también internamente existirá un mejor ambiente de trabajo contribuyendo a la tranquilidad, armonía y trabajo en equipo; así mismo se mejorará la imagen de la empresa.

Tiene fundamento la carrera de administración y gestión comercial en los cursos de Gestión del talento humano, desarrollo y comportamiento organizacional, cursos inherentes a la malla curricular de la carrera de

administración y gestión comercial de la Universidad Privada del Norte de la ciudad de Trujillo.

1.4. Limitaciones:

Al realizar la investigación se encontraron las siguientes limitaciones:

Debido a la sobre carga de trabajo en la estación de servicios, el acceso a la información no fue inmediata, constituyéndose en un limitante que se fue superando con la constancia de la investigadora hasta que se obtuvo la información necesaria para la presente investigación.

El tiempo para realizar la investigación es limitado cuando preexisten una serie de actividades en el que hacer de la tesista, para autosolventar la investigación, más la distancia entre a vivienda y el lugar de investigación de la autora, pese a ello, es el esfuerzo constante el que hace que esta limitación sea controlable.

1.5. Objetivos:

1.5.1. Objetivo general:

Determinar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño en los trabajadores del Grifo La Esperanza.

1.5.2. Objetivos específicos:

- Determinar el nivel de clima laboral en los trabajadores del Grifo La Esperanza.
- Determinar el nivel de desempeño laboral en los trabajadores del Grifo La Esperanza.
- Determinar el tipo de correlación que existe entre el clima laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del grifo La Esperanza.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Marco teórico:

2.1.1 A nivel internacional:

Palomino Miryam y Peña Guillermo (2016), con su tesis “El Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los empleados de la Empresa Distribuidora y Papelería Venoplast LTDA” esta investigación realizada en Cartagena – Colombia tuvo como finalidad Analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda.

Su muestra fueron 49 individuos; en cuanto a sus instrumentos fueron el modelo IMCOC para medir el clima laboral y para medir el desempeño laboral se usó la técnica 360°, la cual consiste en la aplicación de una serie de encuestas, en las que se toma en cuenta la opinión de múltiples individuos relacionados directamente con el trabajador que se evalúa.

Llegaron a las siguientes conclusiones: se determinó que los puntos más débiles se hallaron en relación con la capacidad para la toma de decisiones, y las relaciones con los demás miembros del equipo de trabajo, Finalmente se pudo confirmar la existencia de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa, se concluyó que todas aquellas medidas que se tomen desde la gerencia de la empresa con miras a mejorar el clima organizacional en Venoplast Ltda., tendrán repercusiones en el mediano o largo plazo sobre el desempeño laboral de los trabajadores, así mismo, las mejoras en los aspectos puntuales del desempeño tendrán impactos positivos en el desempeño global.

Marroquín y Pérez (2011) En su investigación “el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King en Guatemala, la cual fue desarrolló para obtener el título de psicóloga, empleo el método cuantitativo y su población estuvo conformada por hombres y mujeres mayores 17 años, en cuanto a su técnica de muestreo esta fue pirobalística simple, obteniendo un total de 125 trabajadores a quienes se les administro los instrumentos: cuestionario elaborados por el autor ; al término de su investigación obtuvo los siguientes resultados: la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Burger King es satisfactoria, permitiendo que cada uno de ellos logre ejecutar con responsabilidad e importancia sus tareas diariamente; así mismo demostró que los trabajadores con una buena conducta y actitud desarrollan sus labores con responsabilidad, conllevándolos a tener un buen desempeño laboral.

Quintero (2008) con su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago” cuya finalidad fue determinar si el clima organizacional incide en la eficacia de los trabajadores de la empresa que afecten el desempeño laboral. En cuanto a su muestra estuvo conformada por 45 trabajadores donde se utilizó la técnica de muestreo probabilística, según el cual todas las unidades de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Utilizo como instrumentos un cuestionario de clima organizacional y otro de desempeño laboral creados por el autor, Llego a las siguientes conclusiones: De acuerdo con los resultados obtenidos se puede destacar que el personal está parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se

considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización. Toda empresa es necesario evaluar el rendimiento de los trabajadores para saber en qué nivel de información se encuentra desempeñando sus labores de trabajo. Esto nos ayudara saber si realmente nuestros trabajadores necesitan capacitaciones el cual nos ayudara a tener un buen equipo de trabajo.

En Estados Unidos tenemos a Alcocer (2007) con su investigación denominada “Análisis del Clima Laboral en la Zona de Colima de la Comisión Federal de Electricidad”, la cual tuvo como propósito analizar el clima laboral dentro de la Comisión Federal de Electricidad de la Zona Colima por medio de las variables de motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral y se dirigirá a los procesos de apoyo pertenecientes al área administrativa, así como a las áreas usuarias que les otorgamos el servicio. La muestra estuvo constituida por 12 personas. El instrumento empleado fue la encuesta. La investigación llego a las siguientes conclusiones: El análisis del clima laboral tiene por objeto comprender y mejorar la naturaleza del entorno en el que trabajamos solo si entendemos claramente el entorno pondremos a cabo las medidas que lo mejoren. Es importante reconocer la importancia que tiene el que los empleados perciban la organización y su trabajo de manera congruente con sus necesidades, metas y aspiraciones personales, si esto sucede se podría propiciar la cooperación de la gente y a su vez se podría aumentar la confianza en el ambiente, en cambio si la gente percibe a la organización y a su trabajo diferente a sus necesidades e intereses personales, puede ser que el ambiente se vuelva de desconfianza y con resistencia al cambio. Por esta razón es importante analizar el clima laboral, para conocer la percepción que los individuos tienen de la organización y su función dentro de ella.

2.1.2 A nivel nacional:

Luis Alberto Panta L. (2015) con su tesis titulada "Análisis del Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de La Plana docente del Consorcio Educativo "TALENTOS" de la Ciudad de Chiclayo, cuyo objetivo de investigación consistió en saber si existía relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de la Plana docente del Consorcio Educativo "TALENTOS" La muestra, al ser una población analizable, es la misma que la población, en decir, la muestra en esta investigación fue de 25 personas distribuidas en los distintos grados de instrucción (Inicial y Primaria). El tipo de muestreo que se aplicó fue el probabilístico, puesto que permitió analizar de manera cualitativa y cuantitativa la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de la Plana Docente del Consorcio Educativo "Talentos" de la ciudad de Chiclayo. Se administró un instrumento para medir el clima organizacional y otro para medir el desempeño laboral creados por el autor. Al término de su investigación llego a las siguientes conclusiones: Se evidencia que no existe influencia significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo. Se tiene en claro los objetivos de la institución educativa, el trato al docente y aprendizajes necesarios para los estudiantes, así como el desarrollo de un estilo de liderazgo del director para el logro de objetivos.

El nivel de Clima Organizacional, respecto al Desempeño Laboral del Consorcio Educativo Talentos es bajo ($r= 0.117$). El tipo de Clima Organizacional existente entre la Plana Docente del Consorcio Educativo Talentos, es el autoritario, el cual está basado en un sistema de autoritarismo explotador. Cabe resaltar que este tipo de clima es muy malo, porque no se tiene confianza en sus empleados,

siendo ésta imprescindible en una organización, donde el educando es el perjudicado.

(Sánchez, 2013) En su investigación “Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión” tuvo como objetivo general evaluar el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, durante el semestre 2013-I. Se evaluaron cinco aspectos de la variable desempeño laboral docente, dominio tecnológico, dominio científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos. Se trabajó con una muestra de 100 estudiantes que evaluaron el desempeño de 26 docentes de la facultad, ambas muestras elegidas aleatoriamente. Para la medición de la variable se usó un cuestionario diseñado para los estudiantes integrado por 38 ítems que permitió medir los cinco aspectos anteriormente mencionados de la variable. Después de encuestar a los estudiantes, los resultados que se obtuvieron, fue que los docentes presentan una tendencia positiva en su desempeño laboral.

2.1.3 A nivel local:

Chuquitucto (2013), en su tesis titulada “clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo” su muestra estuvo conformada por 81 colaboradores. Se aplicó técnicas de observación, encuesta, análisis documental y navegación por internet. En cuanto a los resultados obtenidos, su investigación demostró que el Clima Organizacional sí influye en el Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo; además de los indicadores a favor de la Organización

fueron: estructura e identidad, donde se pudo considerar que la organización cuenta con herramientas de trabajo adecuadas y los colaboradores conocen las metas y objetivos de la Municipalidad de Pueblo Nuevo, por otro lado en base a los indicadores de relaciones y desafíos, se pudo captar que la comunicación que existe en la organización no es muy efectiva. Por lo tanto, esto influye en los conflictos laborales que se originan y la satisfacción que sienten los colaboradores de trabajar en equipo en la Municipalidad de Pueblo Nuevo.

Martell y Sánchez (2013) con su tesis titulada “plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio sport club” desarrollada en la Universidad Antenor Orrego , para obtener el título de Licenciado en Administración , los resultados que obtuvo de su investigación les permitieron conocer que mediante la implementación de un plan de capacitación, el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club mejoró, lo cual se vio reflejado en el cambio positivo de la percepción del desempeño de los trabajadores por parte de los clientes, quienes antes de la implementación del plan de capacitación le otorgaban al desempeño de los trabajadores un puntaje promedio de 3.39 (en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño) y luego de la implementación del plan le otorgaron un puntaje promedio de 7.83 medido en la misma escala.

Esta evolución de promedios nos permitió probar la hipótesis mediante la prueba estadística Z, concluyendo el trabajo con la aceptación de la hipótesis: la implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club.

Mejorar el clima laboral en la empresa es muy importante para los trabajadores de la organización, podemos mejorarla con una buena capacitación el cual ayudara al trabajador sacar sus dudas al momento de desempeñar sus labores.

Guevara y Tafur (2015) con su tesis denominada “Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Kentucky Fried Chicken sede Real Plaza en la Ciudad de Trujillo 2015”, cuyo objetivo fue determinar de qué manera influye el clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Kentucky Fried Chicken sede Real Plaza en la ciudad de Trujillo.

Esta investigación tuvo como muestra a la totalidad de trabajadores de la empresa Kentucky Fried Chicken sede Real Plaza en la ciudad de Trujillo, los cuales ascienden a un número 14 trabajadores, también se consideró a la totalidad de jefes de la empresa Kentucky Fried Chicken sede Real Plaza en la ciudad de Trujillo, los cuales ascienden a un número 3 jefes. Será de tipo censal., en cuanto a los Instrumentos: se usó dos tipos de cuestionarios, el primero, orientado al clima laboral, elaborado para ser llenado por los 14 trabajadores; y el segundo, orientado al desempeño de los trabajadores, elaborado para ser llenado por los 3 jefes en función a los 14 trabajadores, al finalizar la su investigación llego a las siguientes conclusiones:

La influencia que existe entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores es favorable en la empresa Kentucky Fried Chcken sede Real Plaza, ya que los resultados de la investigación demostraron que el clima laboral influye de manera positiva en el desempeño de los trabajadores, lo cual se puede contrastar con los resultados obtenidos y con el análisis estadístico (chi cuadrado).

La empresa Kentucky Fried Chicken sede Real Plaza muestra una gran importancia en lo que concierne al clima laboral, realizando una óptima gestión de recursos humanos lo que se demuestra en el interés del desarrollo personal de sus trabajadores y en la motivación, recompensas y satisfacción económica brindada a los mismos.

El clima laboral en la empresa KFC sede Real Plaza es bueno, lo cual se demostró en la Tabla de Criterios (Anexo N°5) que se elaboró en base aspectos específicos de la organización como compromiso, toma de decisiones, formación, trabajo en equipo, liderazgo, motivación y satisfacción.

El nivel de desempeño laboral en la empresa KFC sede Real Plaza es alto, lo cual se demostró en la Tabla de Criterios (Anexo N°5) que se realizó con los resultados positivos obtenidos (superiores al 65% en todos los casos) en lo que concierne a capacidad y desenvolvimiento laboral.

2.2 Bases teóricas:

Definiciones clima laboral:

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (Interceramic,n.d).

Para Chiavenato (2009) afirma: “El clima laboral son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo y las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas reglas formales e informales que afectan a dicho trabajo”.

Para Méndez (2006) refiere que el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Importancia del clima laboral:

Goncalves (2000) nos dice sobre la importancia del clima laboral que refiere lo siguiente: el estudio del clima laboral permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

Objetivos del clima laboral:

Er & Asociados (2017) refieren que los objetivos que se persiguen al analizar y diagnosticar el clima de una organización son:

- Evaluar, cuáles son las posibles fuentes de conflicto.
- Dar comienzo y mantener un cambio que indique al administrador sobre qué elementos específicos deben dirigirse sus intervenciones.

- Fomentar el desarrollo de la organización, además de prever que posibles problemas habrá que sortear en el camino.
- Diferenciar los distintos climas percibidos por los diferentes departamentos que existen en una organización y como afectan esas diferencias.

Características del clima laboral:

Hellriegel & Slocum (2004) comenta sobre las características del clima laboral lo siguiente:

- a) Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- b) Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- c) Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- d) Es afectado por diferentes variables estructurales, como por ejemplo el estilo de dirección, políticas, planes de gestión y el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

Elementos del clima laboral:

Goncalves (2000) resalta los siguientes elementos:

- a) El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese

medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- b) El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- c) El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Fernanda (2013, cita a Moss 1989) quién describe que el clima laboral está integrado por elementos como:

- a) El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- d) Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo.
- e) La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Tipos de clima laboral:

Chiavenato (2010) distingue los siguientes tipos de climas existentes en las organizaciones:

- a) **Clima tipo autoritario - explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, y la satisfacción y la motivación son inexistentes.
- b) **Clima tipo autoritario - paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza flexible en sus empleados, como la de un amo con su siervo, bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores, siendo estas últimas por lo general irrelevantes.
- c) **Clima tipo participativo - consultivo:** por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima. Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.
- d) **Clima tipo participativo - grupal:** La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Es aquel

donde los procesos de toma de decisiones están diversificados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

Dimensiones del clima laboral:

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones (Salldoval, 2004).

La teoría e investigación en lo referido al clima organizacional establece como premisa que el ambiente social que lo compone puede ser caracterizado por un número limitado de dimensiones (Patterson et al, 2005). Por otra parte, no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son estas dimensiones.

Según Cabrera (1996) las variables que configuran el clima de una organización a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales y variables propias del comportamiento organizacional.

Según Robbins & Timothy (2013) las dimensiones del clima laboral son las siguientes:

- a) Organización:** Son estructuras creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento

humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas.

- b) **Satisfacción:** Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración y las relaciones humanas.
- c) **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. La motivación se basa en las recompensas obtenidas, la línea de carrera que puede seguir un trabajador y el desarrollo personal de este.

Litwin y Stinger (1978) proponen nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional. Esta técnica, utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización, el cual postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el Clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

- a) **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- b) **Responsabilidad:** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo

general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- c) **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- d) **Desafío:** corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e) **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- f) **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- g) **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- h) **Conflictos:** es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- i) **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener,

con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Moos (1974) plantea diez dimensiones para definir el clima organizacional: compromiso, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, comodidad.

Patterson et al (2005) definen las siguientes dimensiones: bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir, retroalimentación del desempeño.

Dependiendo de los autores se tienen en cuenta unas dimensiones u otras, pero hay cuatro dimensiones que deben estar presentes en la medición del clima.

- a) **Dimensión autonomía individual:** incluye la responsabilidad, la independencia de las personas y la rigidez de las normas de la organización. En definitiva, la oportunidad del individuo de ser su propio patrón. (Méndez, C. 2006).
- b) **Dimensión grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado:** Mide el grado en que se establecen los objetivos y los métodos de trabajo y si se comunican a los trabajadores por parte de sus superiores. (Méndez, 2006).
- c) **Dimensión orientación hacia la recompensa:** Componentes subjetivos: relativos a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional muy significativo, ya sea con el propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe de grupo o

con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo. Mide los aspectos monetarios, así como las posibilidades existentes de promoción. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo. (Méndez, 2006).

- d) **Dimensión consideración, entusiasmo y liderazgo:** Sentimiento referido al nivel de apoyo por mando y compañeros. También a la existencia de trabajo agradable y de buenas relaciones, tanto en horizontal como vertical. (Méndez, 2006).
- e) **Dimensión orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo:** Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Valora si la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr objetivos propuestos. (Méndez, 2006).

Likert:

Likert (1967) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- a) **Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- b) **Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- c) **Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

- d) **Las características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- e) **Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- f) **Las características de los procesos de planificación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- g) **Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- h) **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planificación, así como la formación deseada.

Pritchard y Karasick (citado por Dessler, 1993) desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

- a) **Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- b) **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- c) **Relaciones sociales:** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

- d) **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
 - e) **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
 - f) **Rendimiento:** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
 - g) **Motivación:** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
 - h) **Estatus:** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
 - i) **Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
 - j) **Centralización de la toma de decisiones:** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
 - k) **Apoyo:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.
- Bowers y Taylor:** En la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

- a) **Apertura a los cambios tecnológicos:** Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- b) **Recursos humanos:** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- c) **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- d) **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- e) **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet: Afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

- a) **Autonomía individual:** Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
- b) **Grado de estructura que impone el puesto:** Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

- c) **Tipo de recompensa:** Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

- d) **Consideración, agradecimiento y apoyo:** Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Procesos que intervienen en el clima laboral:

Brunet (1999) todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

- a) **Agentes internos:** debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.

- b) **Agentes externos:** debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras – familia, amigos, etc. -, quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar.

Efectos del clima laboral:

Para Chiavenato (2009) un buen clima o un mal clima laboral, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.

Teoría sobre el clima laboral de Rensis Likert (1965):

La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

- a) **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- b) **Variables intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

- c) **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

Instrumentos de medición del clima laboral:

El instrumento privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios de diagnóstico.

- a) **La entrevista:** Consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas. Las expectativas, tanto del entrevistador como del entrevistado, pueden influir determinadamente sobre los resultados. El éxito de una entrevista se relaciona con la habilidad del entrevistador para escuchar adecuadamente, esta capacidad puede ser desarrollada si presta atención a los factores: motivación, interés, respeto, empatía, naturalidad y comprobación de lo escuchado; uno de los problemas de mayor importancia es el tiempo que ocupa, ya que una entrevista toma aproximadamente 2 horas.
- b) **La entrevista grupal:** Consiste en exponer un grupo de cinco o seis personas seleccionadas por ser representativas de algún segmento de la organización. En la entrevista grupal las preguntas constituyen temas que no se encuentran dirigidos a una persona particular, sino que son planteados en grupo. El entrevistador tiene la misión de dirigir la entrevista, procurar que los integrantes del grupo sientan que todos sus

aportes serán de utilidad, generar clima de aceptación, dar oportunidad a todos de expresar sus opiniones, evitar alusiones personales descalificadoras.

- c) **El cuestionario:** Consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas. Antes de aplicarlo, es necesario tener algún grado de conocimiento de la organización para optar por el más adecuado, ya que existen una gran cantidad de estos. Se construye teniendo en vista los objetivos del diagnóstico y el lenguaje de la organización, puede darse por medio de preguntas abiertas, las cuales son cuando el encuestado es el que elabora la respuesta. La ventaja es que responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador. La desventaja radica en la dificultad para el trabajo y análisis posterior de los resultados, así como también el tiempo que se ocupa en la lectura. Por otro lado, las preguntas cerradas, son aquellas donde debe seleccionarse una respuesta entre las alternativas previamente definidas. La ventaja es que facilita el trabajo de codificación y recuento, mientras que la desventaja es que aporta información que está predeterminada.

Las alternativas pueden ir planteadas de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, así como también entre casi siempre y casi nunca. Otros cuestionarios van del adecuado inadecuado de las dimensiones. Existen además cuestionarios específicos, elaborados para medir el clima de organizaciones particulares.

- d) **El grupo de discusión:** Es semejante a la entrevista grupal, pero en él se intenta proponer ciertas temáticas a la discusión en grupo, en lugar de plantear preguntas sobre las que se necesitan respuestas; por medio de la discusión grupal puede lograrse descubrir el grado de

emocionalidad que tiene el conflicto, la posibilidad de llevarlo a un plano racional y de regularlo, así como las vías de solución.

- e) El seminario de diagnóstico:** Esta técnica consiste en la realización de un seminario de larga duración (uno o dos días), común número elevado de participantes (treinta a cuarenta), escogidos por sectores de la organización. Permiten que los miembros de la organización se reúnan en un ambiente informal para analizar los problemas que a todos afectan; Igualmente hay que mencionar que es posible tener cierta evaluación del clima examinando los resultados obtenidos por una organización. Así, cuánto más altas sean las tasas de rotación y la tasa de ausentismo de una empresa, más se podrá plantear la hipótesis de que el clima es nefasto. Sin embargo, la deducción basada sobre esta sola medida conduce a conclusiones erróneas sobre todo porque no corresponden a la naturaleza perceptiva del clima.

Desempeño laboral:

Según Newstron (2001) el desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Robbins & Timothy (2013) el desempeño es laboral es: eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral". El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Factores que influye en el desempeño laboral:

Con respecto a los factores que influyen en el desempeño laboral, Davis & Newstrom (1999) plantean que:

- a) **Satisfacción del trabajo:** Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

- b) **Autoestima:** La autoestima es otro elemento que tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

- c) **Trabajo en equipo:** Un equipo de trabajo es un grupo de individuos que voluntariamente interactúan, comparten actividades de trabajo y fundamentalmente la responsabilidad por los resultados. De allí que el trabajo en equipo resulta una actividad desafiante e integradora que además puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o aún de su entorno. En este ámbito cada uno aporta información, conocimientos y experiencia desde su propia perspectiva. Por ello, esta modalidad de trabajo exige ciertas acciones y comportamientos particulares de los participantes, tales como opinar, escuchar, negociar, consensuar, integrarse, ceder, aceptar. Actitudes no tan comunes en muchas de nuestras organizaciones. (Colombo, 2003).

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Es

importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo entre el mismo grupo laboral y con los usuarios a quienes presta el servicio.

- d) **Liderazgo:** Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen en entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos luego los motiva y auxilia para alcanzarlos. Los tres elementos importantes en la definición son influencia – apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos. (Keith Davis, John W. Newstrom, 2003).

- e) **Capacitación:** Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo, la capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleado con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que haga y como quiere que lo haga. De no ser así, tendrán que improvisar, por lo que no dejarán de ser productivos (Dessler, 2009).

- f) **Motivación:** Es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos. Un sujeto con este impulso desea lograr objetivos y acceder en la escala del éxito. Los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos no solo por las recompensas que los acompañan.

Las personas que sienten un impulso intenso para alcanzar logros se responsabilizan de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan retroalimentación con regularidad y disfrutan de ser parte de los logros obtenidos o colectivamente (Keith Davis, John W. Newstrom, 2003).

- g) Comunicación:** Es considerada como la interacción entre funcionarios y servidores públicos permanentemente, al caracterizarse por comunicaciones en todos los sentidos con énfasis en la comunicación de arriba hacia abajo o viceversa, y se percibe que en algunas oportunidades existen fuerzas que distorsionan la comunicación, pero en su mayor proporción llegan a ser imprecisas. Por lo tanto, se deben establecer los canales de comunicación correspondientes. (Ravines, 2009).
- h) Eficiencia:** (Chiavenato, 2004) en su libro introducción a la teoría general de la administración, define la eficiencia como la utilización correcta de los recursos disponibles.

En términos generales, la eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Asimismo, representa una capacidad o cualidad importante de las empresas unas organizaciones, cuyo propósito siempre es alcanzar metas, aunque impliquen situaciones complejas y muy competitivas.

Por otra parte, la eficiencia se enfoca principalmente en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y/o obligaciones, así como en capacitar a los subordinados promedio de un enfoque reactivo para que cumplan con las labores establecidas.

- i) Productividad:** Puede emplearse como una medida del desempeño para ejecutivos y, en aquellos puestos en los cuales los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de los recursos, ya que no es una forma de que los trabajadores trabajen más, sino a laborar juntos y ser más eficientes. (Velasco y Bautista, 2011).
- j) Iniciativa:** Cuando una persona tiene la madurez emocional, simplemente se figan las metas y ellas por su propia iniciativa se encargarán de hacer todo lo necesario para alcanzarlas. Así también

cuando los subordinados resuelven sus problemas cotidianos sin recurrir a la ayuda directa de sus jefes o presentan ideas para mejorar su trabajo o el grupo al que pertenecen se puede decir que están haciendo uso de su iniciativa y se está llegando al llamado empowerment. (Varela, 2010).

- k) **Capacidad para enseñar a otros:** Explicar a otros la forma en que se debe hacer su trabajo. Es una aptitud indispensable en los supervisores.
- l) **Relaciones sociales:** Saber mantener buenas relaciones humanas con los compañeros y jefes o subordinados es muy importante para crear un clima de trabajo agradable.
- m) **Cooperación:** En nuestra época el trabajo en equipo es frecuente, por lo que la empresa debe examinar cuales empleados quieren cooperar con sus compañeros y sus supervisores y cuáles no.
- n) **Potencial de desarrollo:** Al presentarse vacantes, es conveniente tener ya analizados a los empleados capaces de ocupar esos puestos porque han demostrado tener el potencial de desarrollo necesario.
- o) **Conocimientos o capacidad para aprender:** Mientras más conocimientos tengan una persona en relación con el puesto que desempeña, más valioso será para la organización. Pero si no lo tiene se le puede capacitar, siempre que tenga facilidad para aprender.
- p) **Limpieza y pulcritud:** Es factor ambiental importante en toda empresa, pero sobre todo en las que tiene trato permanente con el público, debido a la que imagen proyecte la empresa dependerá gran parte de la pulcritud y limpieza de sus empleados. Para facilitar al empleado su buena presentación, muchas instituciones le proporciona uniforme.

Importancia del desempeño laboral:

Para Robbins & Timothy (2013) la importancia del desempeño laboral es la siguiente:

- a) Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.
- b) Esta técnica es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.
- c) Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Objetivos de la evaluación del desempeño laboral:

Para Robbins & Timothy (2013) los objetivos de la evaluación de los trabajadores sirven para:

- a) El mejoramiento del desempeño laboral.
- b) Reajustar las remuneraciones.
- c) Ubicar a los trabajadores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- d) La rotación y promoción de trabajadores.

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

Dimensiones del desempeño laboral:

Para Robbins & Timothy (2013) las dimensiones del desempeño laboral son las siguientes:

- a) Capacidad laboral:** La capacidad laboral se refiere directamente a la habilidad que tienen las personas para realizar por su experiencia conocimiento o inteligencia un trabajo.

- b) Desarrollo:** Permite a las personas desarrollar u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa; implica un autoconocimiento, autoestima, autodirección y autoeficacia, que conlleva al bienestar laboral, cuyo fin es lograr la excelencia personal para ser líderes. Involucra a las relaciones intrapersonales y a la adaptabilidad.

Teorías de la motivación humana:

Tienen como fundamento central, a las teorías de la motivación entre las que se tienen:

a) Teoría de las necesidades de Maslow:

La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, por lo cual nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría en el desempeño laboral, y que se relaciona de manera trascendental con el comportamiento organizacional (Barron, 2008)

Maslow (1943) elaboró una Teoría de la Motivación basada en el concepto de Jerarquía de Necesidades que influye en el comportamiento.

Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante la vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, surgen otras más elevadas que impulsan su comportamiento. Maslow creía que las necesidades humanas actuaban como factores importantes determinando la conducta, y propuso la ordenación de las categorías de las necesidades según la primacía en que éstas son satisfechas de tal manera que los esfuerzos del individuo se dirijan hacia el nivel más bajo de necesidades que no ha satisfecho.

Maslow contempla a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.

Entre las necesidades de **orden inferior** se encuentran:

- **Fisiológicas:** Son necesidades de primer nivel, por tanto, las primeras que deben ser satisfechas a fin de que haya motivación para realizar cualquier actividad. Mientras un sujeto tenga hambre o tenga sed, es obvio que todo su comportamiento se dirigirá a conseguir alimento o bebida.

Mientras perduren estas necesidades todas las demás actividades serán poco importantes y no se le podrá pedir que desarrolle conductas orientadas hacia una tarea intelectual o de búsqueda de realización propia o de otros. Involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc. y se refieren a la supervivencia.

- **Seguridad:** Se relaciona con la tendencia a la conservación física frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad en cuanto a su estabilidad laboral, conservación de su empleo, ausencia de dolor, comodidad, etc. Están situadas en el segundo nivel de la pirámide de necesidades.

Entre las necesidades de **orden superior** se encuentran:

- **Sociales o de amor de pertenencia:** Estas necesidades corresponden a lo que se llama necesidad de afiliación. El hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido. Están relacionadas con los contactos sociales, afiliarse a grupos y tener conocidos y amigos cercanos, organizaciones, afecto, aceptación social, recibir cariño, amor, etc. Son las necesidades de relaciones humanas.
- **Estima:** Comprende la autoestima y la estima de los demás. Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de generar sentimientos de prestigio de confianza en sí mismo, lo cual se proyecta al medio en que interactúa. La búsqueda de estima y el desarrollo de un concepto positivo de sí mismo dependen completamente de la satisfacción de las necesidades de afecto y pertenencia. El desarrollo de unas relaciones interpersonales satisfactorias para el sujeto puede evitar problemas de salud mental. Su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, la autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de

respeto, prestigio, admiración, poder, reconocimiento, reputación, posición social, etc. La satisfacción de la necesidad de estima conduce a la autoconfianza, a la valía, fuerza, capacidad y suficiencia, sentirse útil y necesario en el mundo.

- **Autorrealización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota. Sólo después de satisfacer las otras necesidades, el ser humano queda libre para satisfacer el impulso de desarrollar toda su potencialidad. Se le denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar (Barron, 2008)

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción en una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo, una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo, esto sucederá en países

altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.

Teoría del doble factor de Herzberg:

De acuerdo con Canul, Fernández, y Gonzáles (n.d.) refieren que Frederick Herzberg; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantear la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Para Herzberg (1959) la actividad más importante de una persona es su trabajo, concebida como una actividad eminentemente social, en la cual pueden presentarse o no oportunidades para satisfacer necesidades sociales de todo tipo como la de autoestima, la de capacitación, etc.

Herzberg formuló su teoría basado en una serie de entrevistas a profesionales ingenieros y contadores. Herzberg encontró una serie de factores o condiciones laborales que provocan altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo. Estos factores, que están directamente relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, los llamó factores motivadores del trabajo: los motivadores intrínsecos y los extrínsecos (Barron, 2008).

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

Olivares (n.d) cita a Frederick Herzberg; quien formuló la teoría para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Factores motivacionales o factores intrínsecos: están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna

satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

Herzberg consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. Después estas preguntas se tabularon y clasificaron.

A partir del análisis de las respuestas, Herzberg concluyó que las respuestas que las personas dieron cuando se sintieron bien por su trabajo fueron muy diferentes de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Como se ve en la siguiente figura, ciertas características estuvieron relacionadas de manera consistente con la satisfacción en el trabajo (factores sobre el lado izquierdo del cuadro) y otros a la insatisfacción con el ubicado (el lado derecho del cuadro). Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando los interrogados se sintieron bien en su trabajo, tendieron a atribuirse estas características a ellos mismos.

Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento como tradicionalmente se creyó. Eliminando las características de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. Como se ilustra en la siguiente figura, Herzberg propuso que estos hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción", y el opuesto de "descontento" es "no descontento".

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral. En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que: la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción; la insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción

profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad). Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

Teoría de Porter y Lawler (1988):

Basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler arribaron a un modelo más completo de la motivación que lo aplicaron primordialmente en instituciones.

Así tenemos que este modelo de teoría sostiene:

- a) Que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

- b) La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Lawler concluyó que su teoría hace que las personas desean ganar dinero, no sólo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones.

Para Porter, Lyman y Lawler (1988) menciona la demanda de los individuos en satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. Por tanto:

- a) Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.
- b) Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente.

Así mismo la teoría de las expectativas, ayuda explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, por lo que se deben dar importancia al diseño de los tipos de recompensas basadas en las necesidades individuales del empleado, y no caer en el error de que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia, pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación.

(VARGAS, 2015) Establece que se podría mejorar el desempeño con la implantación de sistemas de remuneraciones sensibles y justas, basados en méritos (sistemas de administración del desempeño) en administrar las recompensas con un valor positivo para los trabajadores. Es un error suponer que a todos los trabajadores les interesan las mismas recompensas que otorgan sus compañías, algunas reconocen la importancia de sueldos, otros mayor número de días de vacaciones, mejores prestaciones de seguro, guarderías para sus hijos, etc., con esto son cada vez más las empresas que instituyen planes de prestaciones a la carta: sistemas de incentivos en los que los empleados eligen sus prestaciones de un menú de posibles opciones, esto puede ser una estrategia efectiva de motivación.

Por consiguiente, la motivación es resultado de la interacción entre el individuo y la situación, y que el grado de ella varía en todas las personas e individualmente, según el momento y la manera en que cada empleado valore los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades. Es por ello que no puede hablarse de motivación del empleado sin dejar presente que la organización sólo la facilitará o dificultará al estimular al empleado, conociéndolo y dándole aquellos incentivos que considera lo impulsará hacia el logro de las metas.

Estilo de dirección de Douglas McGregor:

Han sido muchos los estudios que se han realizado con el objeto de establecer una tipología de estilos de dirección. Entre ellos, tenemos al realizado por Douglas McGregor en 1960, quien una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas, tienen aún hoy bastante explicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modos gerenciales, define los estilos de dirección en función de

cuál sea la concepción que se tenga del hombre; así pues, a partir de su teoría X y de su teoría Y, señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo.

Todos tenemos cierta forma de ver el mundo. McGregor con su libro “El lado humano de las organizaciones”, irrumpió con la visión complementaria en un momento necesario. McGregor afirma que al administrar una empresa se pueden asumir dos posturas, dos conjuntos de supuestos.

- La primera consistente en que el individuo natural y común posee una hostilidad nativa a la labor, y que lo soslayará cada vez que le sea factible. Así mismo, los individuos requieren ser forzosas, supervisadas e inclusive hasta advertir en la aplicación de sanciones para que puedan realizar adecuadamente las labores. También el ser humano esperable opta preferentemente a que lo orienten, a no responsabilizarse y que permite busca por encima de toda su seguridad. A este grupo de pensamientos y acciones las denomino Teoría x.
- El segundo postulado consiste en que los individuos son capaces de disciplinarse en la labor de forma natural como el divertirse o tomarse un descanso. Que los individuos son capaces de autocontrolar su jornada laboral. Que una persona natural tiende a asumir compromisos. Que la creatividad, el ingenio y la imaginación son aspectos que gran parte de los individuos poseen, pueden incrementar y no sólo la minoría. Este grupo de planteamientos los denomino la Teoría Y.

McGregor ve estas dos teorías como dos actitudes absolutamente separadas. La teoría Y es difícil de poner en práctica en operaciones grandes de la producción en masa, pero puede ser utilizada inicialmente en el manejo de encargados y profesionales.

En “el lado humano de la empresa” este autor demuestra como la teoría Y afecta la gerencia de promociones y de sueldos y del desarrollo de encargados eficaces. Dice también que es parte del trabajo del encargado de ejercitar autoridad, y hay los casos en los cuales éste es el único método de alcanzar los resultados deseados. Sin embargo, en situaciones donde es posible obtener los objetivos, es mejor explicar la materia complementada de modo que los empleados asuman el propósito de una acción, ejerciendo de esta forma un mejor trabajo que si lo hubiesen estando realizando simplemente bajo una orden que no entienden.

McGregor (1960) manifiesta que cambiar la forma en que se administra a las personas, constituye el inicio a una importante tendencia a favor de reconocer en el empleado su valor de ser humano integral. El empleado de la moderna sociedad de organizaciones ya no es motivado por la coacción, o el temor, como ocurría en las primeras sociedades industriales. El empleado moderno halla sus motivaciones en la parte superior de la famosa pirámide de Maslow: el reconocimiento, la autoestima, la capacidad de realización.

En base a esto, McGregor propone un modelo de gestión de recursos humanos denominado de “integración y autocontrol” en el que, una vez establecidos los objetivos empresariales, el empleado define sus responsabilidades, sus metas y su propio proceso de crecimiento, y cómo se autoevaluará. McGregor propone este modelo como un medio efectivo de generar “compromiso”, un tema que empezaba a preocupar a la gerencia. Así mismo, critica a la evaluación del desempeño tradicional, debido a sus defectos de subjetividad y carencia de equidad, y a sus efectos de inhibidor de la capacidad creativa y el compromiso del empleado. Describe un modelo de Teoría Y en práctica, el “plan Scanlon”, en el que la administración genera la participación activa de sus empleados en programas de reducción de costos, compartiendo los beneficios del esfuerzo conjunto. En este modelo, el empleado consigue su desarrollo personal aplicando al máximo sus capacidades en un ambiente de cooperación y equidad que retribuye su

aporte. Es muy importante el clima creado por el gerente, que más allá de su personalidad o su estilo de liderazgo, trasmite integridad y coherencia con un conjunto de principios en los que el respeto al ser humano es un asunto prioritario.

Estilos de administración:

Canul, Fernández y Gonzáles (n.d) La teoría del comportamiento busca demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos con que los administradores dirigen, dentro de ellas, el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones los que administradores tienen con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no solo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, fundamentadas, cada una de ellas, en ciertas convicciones sobre la manera cómo se comportan las personas dentro de las organizaciones.

(SOTO, 2016) Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen, además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies.

Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas

conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

Debe considerarse también como factor de motivación la Capacitación del Personal: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicio se incrementa la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

(Jesús, 2015) Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación

y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Administración del desempeño:

Este proceso integrado se denomina como administración del desempeño. Se trata de los del desarrollo mediante el cual las compañías tiene la seguridad de que la fuerza laboral se trabaje para alcanzar las metas que la organización, incorpora la prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, aumenta sus habilidades y capacidades, y evalúa constantemente su comportamiento enfocado a metas y luego lo recompensan en una forma que se espera, Ya que esto obtendrá sentido en las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesional de cada empleado. La idea consiste en evaluar que dichos elementos sean firmes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere llegar a lograr. El enfoque de la administración de desempeño actualmente refleja los intentos de los gerentes por reconocer la forma más clara de la naturaleza interrelacionada de los factores que tienen influencias en el desempeño del trabajador. Y refleja el énfasis que en la actualidad ponen los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño en un mundo globalmente competitivo.

Desempeño para alcanzar metas:

Al evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación que consideren objetivos cuantificables preestablecidos tienen un valor excepcional. Dada una planeación consistente, integrada y comprendida proyectada para alcanzar objetivos cuantificados, quizá los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionen con la capacidad de fijar metas de manera inteligente, planificar los programas que ayuden a realizar y tener éxito al alcanzarlas. Aquellos que han actuado con alguna variante de este sistema a menudo sostienen que estos criterios son inadecuados y que no se excluyen elementos de azar u otros factores que el gerente no puede controlar en una evaluación de este tipo. En demasiados casos se promueve.

Definición de las metas y los esfuerzos laborales del empleado:

Como eje de la administración del desempeño se tiene la idea que los esfuerzos del empleado deberían estar dirigidos a objetivos y metas, en primer plano el gerente debe evaluar al colaborador basándose en el desempeño del mismo, a lo largo a base de los estándares específicos, ya que se espera a que se le mida. En segundo plano el gerente debería asegurarse de las metas y los estándares del desempeño del empleado para que estos tengan sentido, en términos de las metas más extensas de las empresas. De manera correcta existen en las compañías una jerarquía de metas, las cuales de la alta gerencia implican metas subordinadas para cada gerente y cada empleado que aparecen hacia abajo en la cadena de poder (Dessler y Verela, 2011).

Determinación de la evaluación del desempeño de los empleados:

Aamodt (2010) explica el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño e indica que es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo. En otras palabras, la organización desea utilizar los resultados para así poder mejorar el desempeño.

Esta determinación es de suma importancia ya que las distintas técnicas de valorar el desempeño son apropiadas para algunos propósitos, pero no para otros. Por ejemplo, un método de evaluación del desempeño, la escala de elección forzada es excelente para determinar la compensación, pero terrible para propósitos de capacitación. De forma similar, el uso de la evaluación de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados, pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales.

Beneficios de la evaluación del desempeño:

Chiavenato (2000) nos dice que cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Puede proponer mejores medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Mejora la comunicación con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Da a conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

Da a conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

Nos comunica que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.

Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Métodos de evaluación de desempeño:

Dessler y Verela (2011) exponen que en la evaluación de desempeño se utilizan distintos métodos, en muchas de las empresas los que están a cargos de sus colaboradores se preguntan cómo se realiza una evaluación de desempeño de un trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación y dentro de ellas se encuentran:

- a) **Ensayos críticos:** consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que este mejore para transcribir un documento de este tipo, ya que no se necesita de formatos complejos ni

de una amplia capacitación. Sin embargo, es posible que con estos métodos la evaluación sea conveniente y este dominada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado. También es dificultoso ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada.

b) Incidentes críticos: Los incidentes críticos concentran la atención, la evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por lo tanto el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación, por lo que deberá mencionar únicamente las conductas específicas por medio de una lista de incidentes críticos de este tipo, y propone un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y al mismo tiempo para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas.

c) Escala grafica de calificación: Este es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación. El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificara por medio de escalas graduadas.

1.3. Definición de términos básicos:

Clima laboral: Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas reglas formales e informales que afectan a dicho trabajo. Chiavenato (2009).

Organización: Son estructuras creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. Robbins & Timothy (2013).

Satisfacción: Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración y las relaciones humanas. Robbins & Timothy (2013).

Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. La motivación se basa en las recompensas obtenidas, la línea de carrera que puede seguir un trabajador y el desarrollo personal de este. Robbins & Timothy (2013).

Desempeño laboral: Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado Bohórquez (2002).

Capacidad laboral: La capacidad laboral se refiere directamente a la habilidad que tienen las personas para realizar por su experiencia conocimiento o inteligencia un trabajo. Robbins & Timothy (2013).

Desenvolvimiento: Permite a las personas desarrollar u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa; implica un autoconocimiento, autoestima, autodirección y autoeficacia, que conlleva al bienestar laboral, cuyo fin es lograr la excelencia personal para ser líderes. Involucra a las relaciones intrapersonales y a la adaptabilidad. Robbins & Timothy (2013).

CAPITULO III

HIPOTESIS

1.1. Hipótesis:

H1 Existe relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de Grifo La Esperanza.

H0 No existe relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de Grifo La Esperanza.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

1.1. Operacionalización de variables:

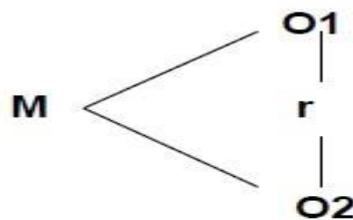
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Clima laboral	Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas reglas formales e informales que afectan a dicho trabajo. Chiavenato (2009).	Se refiere a la interpretación personal que hacen los trabajadores sobre el contexto físico y social de la empresa donde laboran.	Organización	Se identifica con la empresa.	Escala de Likert
				Se toma en cuenta la opinión del trabajador para decisiones en su área de trabajo.	
			Satisfacción	Grado de conformidad de la persona con lo que recibe como remuneración.	
				Compromiso del trabajador con la empresa.	
			Motivación	La recompensa lleva a un ambiente de trabajo placentero.	
				Necesidades esenciales y de desarrollo personal.	
Desempeño laboral	Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, Bohórquez (2002).	Es el grado en que los trabajadores llevan a cabo su función en un nivel de eficacia, acorde con su satisfacción y motivación personal, para lograr los objetivos de la empresa.	Capacidad laboral	Orientación a resultados, terminar el trabajo en el tiempo establecido.	Escala de Likert
				Su trabajador se desempeña de mejor manera al Trabajo en equipo.	
			Desenvolvimiento	Relaciones interpersonales, Brinda una adecuada orientación a los clientes.	
				Adaptabilidad, percepción de adaptabilidad al ritmo de trabajo en la empresa.	

1.2. Diseño de investigación:

El diseño que se utilizó en la presente investigación fue de tipo no experimental, transaccional correlacional porque se observaron situaciones existentes dentro del Grifo La Esperanza. Transeccional, puesto que la recolección de información se hizo en un solo momento y en un tiempo único (año 2016) y correlacional, porque se determina la relación entre clima laboral y desempeño laboral sin precisar el sentido de causalidad.

Diseño correlacional:

El diseño de investigación no experimental tiene la siguiente estructura



Dónde:

M = Muestra (Personal del Grifo la Esperanza)

O1 = Variable 1 (Clima laboral)

O2 = Variable 2 (Desempeño laboral)

r = Relación entre las variables de estudio

1.3. Unidad de estudio:

La unidad de estudio de la presente investigación fueron los trabajadores Del Grifo la Esperanza.

1.4. Población

La población estuvo conformada por un total de 20 trabajadores administrativos, técnicos operarios de los surtidores de hidrocarburos.

1.5. Muestra

Veinte trabajadores del grifo La Esperanza.

1.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Encuesta: Es una técnica de investigación que consistió en una interrogación escrita para ambas variables, que se realizó a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación.

1.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Luego de aplicados los instrumentos, se emplearon el softwares Microsoft Excel 2016, para vaciar los datos y generar la sabana de datos, una vez concluido se realizó las tabulaciones y las figuras o gráficos, para la contratación de hipótesis se utilizó el paquete estadístico **SPSS**, con la asesoría de un especialista en estadística.

CAPITULO V
RESULTADOS

5.1. Presentación de resultados:

Tabla 1:

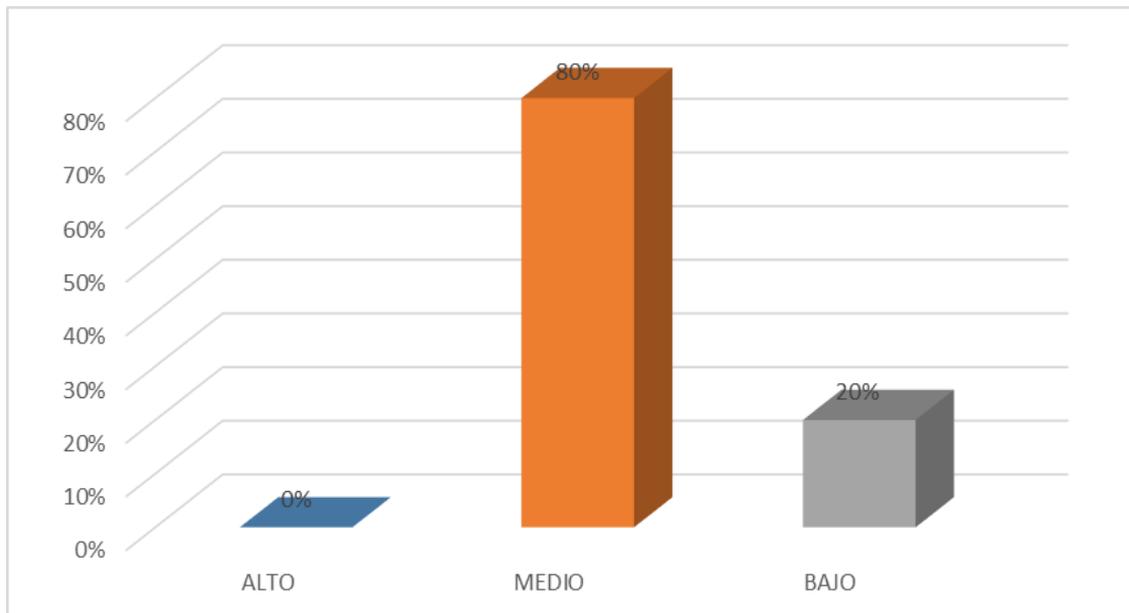
Distribución y porcentajes de la Variable Clima Laboral

NIVELES	Variable Clima Laboral	
	N	%
ALTO	0	0
MEDIO	16	80
BAJO	4	20
TOTAL	20	100

Fuente: elaboración propia

Figura 1:

Distribución y porcentajes de la Variable Clima Laboral



Interpretación:

En la tabla 1 podemos apreciar que en la Variable Clima Laboral existe un predominio del nivel Medio con 80% seguido del nivel Bajo con 20%, y un nivel Alto con 0%. En la variable Clima Laboral existe un predominio del nivel Medio.

Tabla 2:

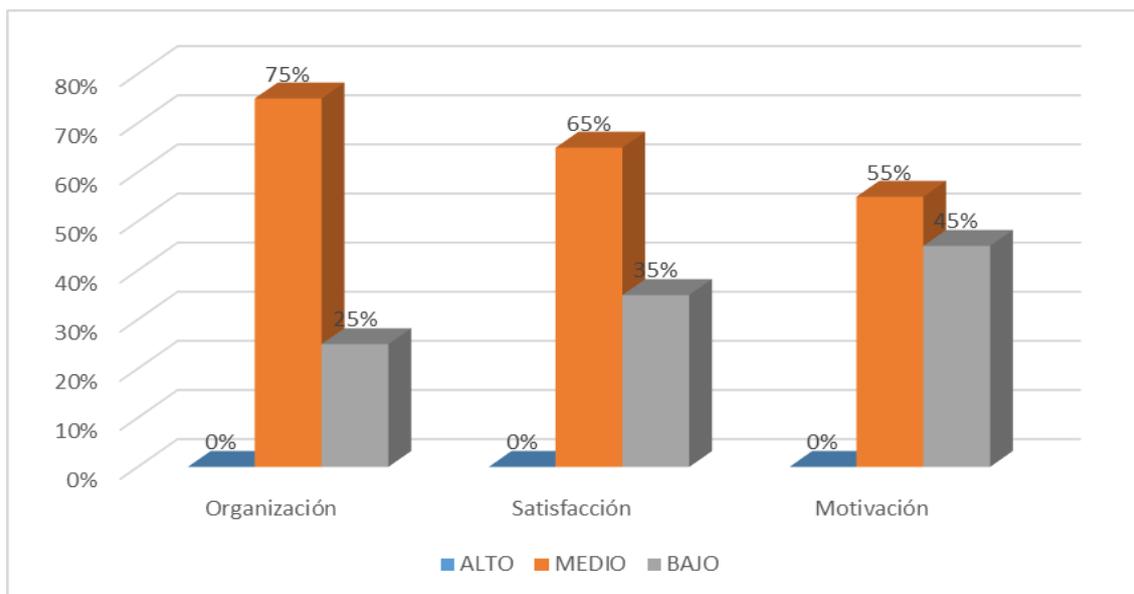
Distribución y porcentajes de las Dimensiones Organización, Satisfacción y Motivación de la Variable Clima Laboral

NIVELES	Organización		Satisfacción		Motivación	
	n	%	n	%	n	%
ALTO	0	0	0	0	0	0
MEDIO	15	75	13	65	11	55
BAJO	5	25	7	35	9	45
TOTAL	20	100	20	100	20	100

Fuente: elaboración propia

Figura 2:

Distribución y porcentajes de las Dimensiones Organización, Satisfacción y Motivación de la Variable Clima Laboral



Interpretación:

En la tabla 2 podemos apreciar que en la Dimensión Organización existe un predominio del nivel Medio con 75% seguido del nivel Bajo con 25%, y un nivel Alto con 0%; en la Dimensión Satisfacción existe un predominio del nivel Medio con 65% seguido del nivel Bajo con 35%, y un nivel Alto con 0%; en la Dimensión Motivación existe un predominio del nivel Medio con 55% seguido del nivel Bajo con 45%, y un nivel Alto con 0%. En las

Dimensiones Organización, Satisfacción y Motivación existe un predominio del nivel Medio.

Tabla 3:

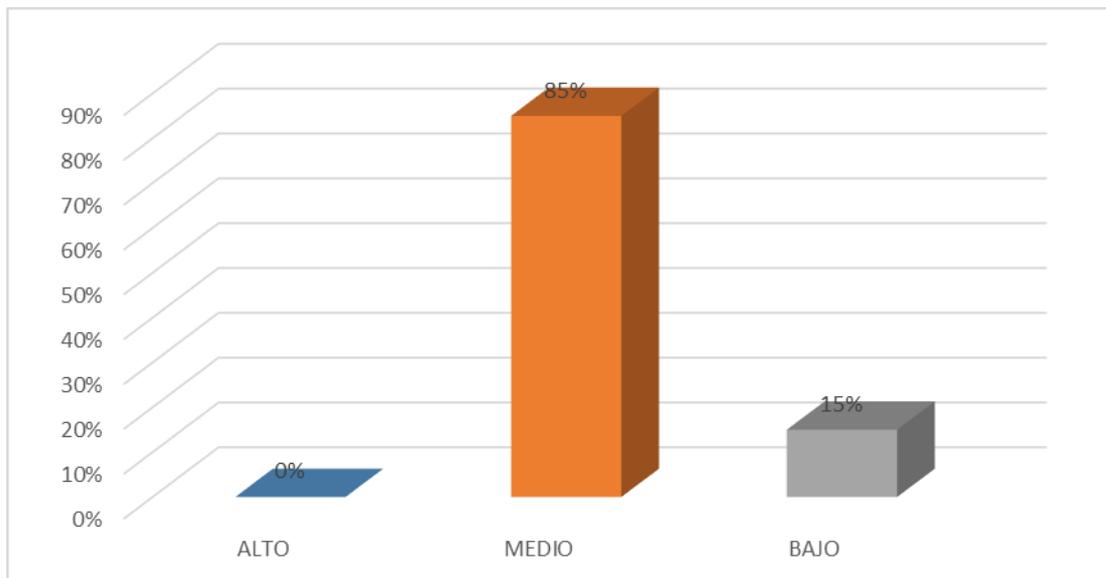
Distribución y porcentajes de la Variable Desempeño Laboral

NIVELES	Variable Desempeño Laboral	
	N	%
ALTO	0	0
MEDIO	17	85
BAJO	3	15
TOTAL	20	100

Fuente: elaboración propia

Figura 3:

Distribución y porcentajes de la Variable Desempeño Laboral



Interpretación:

En la tabla 3 podemos apreciar que en la Variable Desempeño Laboral existe un predominio del nivel Medio con 85% seguido del nivel Bajo con 15%, y un nivel Alto con 0%. En la variable Desempeño Laboral existe un predominio del nivel Medio.

Tabla 4:

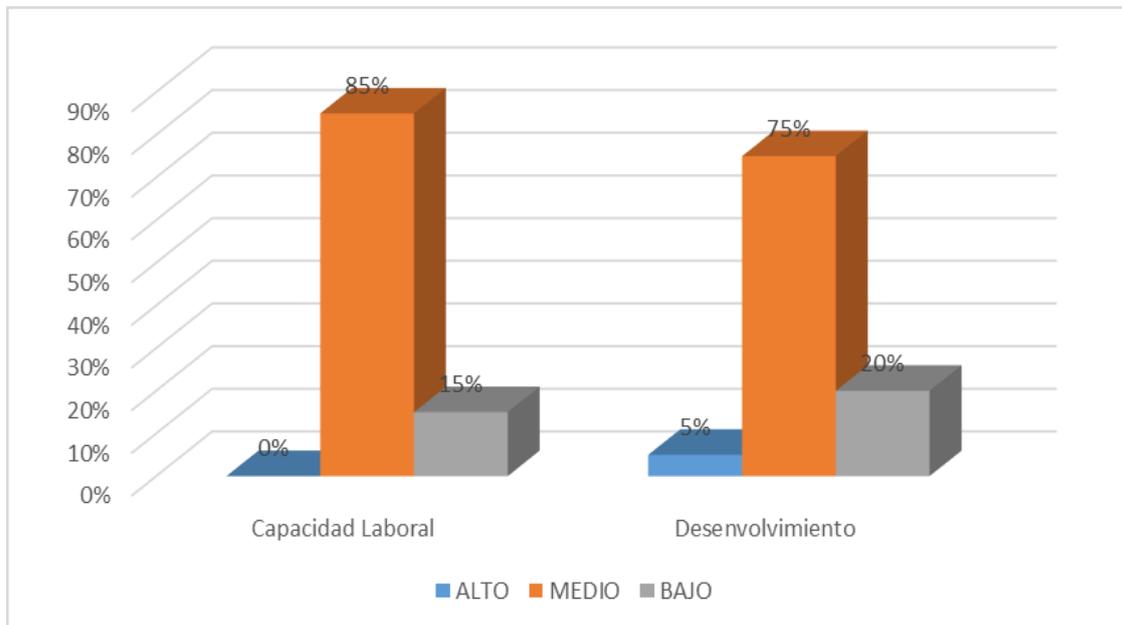
Distribución y porcentajes de las Dimensiones Capacidad Laboral y Desarrollo de la Variable Desempeño Laboral

NIVELES	Capacidad Laboral		Desarrollo	
	n	%	n	%
ALTO	0	0	1	5
MEDIO	17	85	15	75
BAJO	3	15	4	20
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: elaboración propia

Figura 4:

Distribución y porcentajes de las Dimensiones Capacidad Laboral y Desarrollo de la Variable Desempeño Laboral



Interpretación:

En la tabla 4 podemos apreciar que en la Dimensión Capacidad Laboral existe un predominio del nivel Medio con 85% seguido del nivel Bajo con 15%, y un nivel Alto con 0%; en la Dimensión Desarrollo existe un predominio del nivel Medio con 75% seguido del nivel Bajo con 20%, y un nivel Alto con 5%. En las Dimensiones Capacidad Laboral y Desarrollo existe un predominio del nivel Medio.

5.2. Prueba de hipótesis:

Prueba de Correlación de Rho de Spearman

Correlaciones			Clima Laboral	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima	Coeficiente de correlación	1,000	,743**
	Laboral	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
Desempeño Laboral	Desempeño	Coeficiente de correlación	,743**	1,000
	Laboral	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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

Debido a las características de las variables, las cuales son Cualitativas Ordinales se aplicó como prueba de hipótesis la prueba estadística No Paramétrica de Rho de Spearman donde se encontró que existe una fuerte relación directa con una $r = 0.743$ con una significancia $p < 0.05$, es decir que existe una fuerte relación directa significativa entre el Clima Laboral y el Desempeño Laboral.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN

6.1. Discusión:

Tal como se observa en los datos recopilados de la tabla N°1 hay un 80% que demuestran que existe un grado de interés medio por parte de la empresa en la participación de los trabajadores en decisiones del área, así como en su desarrollo personal de estos; La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) este autor establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y además nos dice que las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima, en la presente investigación la posición de la persona con la más alta autoridad en la organización no tiene una consideración elevada por las condiciones de sus trabajadores si no que se mantienen en un punto medio, seguidamente Chiavenato (2009) quien realizara aportes importantes al clima laboral dice que un buen clima o un mal clima laboral, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc., y cuando estos está en un punto medio la empresa no prosperara y se estancara en un estándar, pudiendo ser superada por sus competidores.

En la presente investigación al analizar la tabla N°2 donde se muestran las dimensiones de la variable clima laboral, se evidencia el predominio de puntuaciones medias, en cuanto al grado de satisfacción de los

trabajadores para el desarrollo de su labor, esta es normal, ello significa que no hay un gozo fuerte que los haga identificarse con la empresa pero si la suficiente para cumplir con su deber sin llegar a la eficacia, de igual manera presentan una nivel medio a nivel de la dimensión organización podemos apreciar una estructuración normal para el cumplimiento de sus funciones y finalmente presentan un nivel también medio en la dimensión motivación esto significa que la inclinación para hacer su trabajo es normal, mas no hay un anhelo de hacer un trabajo optimo, puesto que la empresa no cuenta con mecanismos de gratificación para aumentar la motivación del trabajador para el desempeño de sus actividades, como resultado el clima laboral predominante no es estimulante para los trabajadores de la empresa Estación de Servicio La Esperanza.

En Estados Unidos tenemos a Alcocer (2007) en su investigación denominada “Análisis del Clima Laboral en la Zona de Colima de la Comisión Federal de Electricidad” tuvo como propósito analizar el clima laboral dentro de la Comisión Federal de Electricidad de la Zona Colima por medio de las variables de motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral y se dirigirá a los procesos de apoyo pertenecientes al área administrativa, así como a las áreas usuarias que les otorgamos el servicio. La muestra estuvo constituida por 12 personas. El instrumento empleado fue la encuesta. La investigación llego a las siguientes conclusiones: El análisis del Clima Laboral tiene ayuda a comprender y mejorar la naturaleza del entorno en el que se da el trabajo. Por ello se hace importante que se entienda con claridad el entorno, Es importante reconocer la importancia que tiene el que los empleados perciban la organización y su trabajo de manera congruente con sus necesidades, metas y aspiraciones personales, no obstante en esta investigación esto no sucede en gran medida ello podría afectar la cooperación de la gente y a su vez se podría afectar la confianza en el ambiente, la gente no percibe a la organización y a su trabajo diferente a sus necesidades e intereses personales, puede ser que el ambiente se torne de desconfianza y con

resistencia al cambio. Como consecuencia no se podrán evidenciar niveles altos de clima laboral en los trabajadores del grifo la esperanza.

Tomando en consideración la Teoría de Porter y Lawler (1988), la cual a su vez se basa en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler arribaron a un modelo más completo de la motivación que lo aplicaron primordialmente en instituciones, ellos refieren que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa, además. Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones, no obstante en esta investigación las personas no percibieron que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible, puesto la alta dirección no ayuda a que se perciba una relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente, razón por el cual el desempeño laboral en los empleados del grifo al esperanza es promedio y no destacado.

En cuanto a la tabla N°3, se muestran los resultados de la variable desempeño laboral, la cual es promedio, es decir que la actividad laboral realizada por los trabajadores obedece solo al cumplimiento de lo indicado por la empresa, Nos indica que la empresa no está promoviendo una mejora del desempeño, no está realizando la retroalimentación necesaria con sus empleados, además carece de políticas de compensación, hay necesidades de capacitación y desarrollo no satisfechas, por ende la empresa no está lista para desafíos externos, además se sospecha de que el desempeño laboral de los trabajadores se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc. Y que no son atendidos debidamente.

Con respecto a los resultados de la tabla N°4 sobre las dimensiones de la variable desempeño laboral, encontramos puntuaciones promedio en ambas dimensiones. En la dimensión capacidad laboral que se refiere a la habilidad que tienen los trabajadores para realizar su función de acuerdo a su experiencia y a su conocimiento o intelecto en la empresa, una puntuación promedio nos dice que esta capacidad laboral demostrada no es sobresaliente pero tampoco es deficiente, debido a la falta de adiestramiento y capacitación a los empleados, además en la dimensión desenvolvimiento, también se halla una sobresaliente puntuación promedio, lo cual nos habla de un desenvolvimiento normal, en el desarrollo de su labor, estos trabajadores no optimizan sus habilidades y destrezas, no hay una comunicación abierta adecuada además su autoconocimiento, autoestima también son promedios, la empresa dada estos resultados en sus trabajadores no puede competir con las demás empresas de su rubro que están en reforma constante, Robbins & Timothy (2013).

(Sánchez, 2013) En su investigación “desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión descubrieron que es importante que todo buen trabajador: haga su trabajo, pero no basta que el trabajador lo realice sin más, hay que hacerlo bien. De nada sirve ser el empleado más emprendedor de todos o el mejor compañero de la oficina si luego se deja el trabajo sin hacer, este tipo de aportes permiten orientar los resultados hacia lo importante que es el cumplir con la tarea encomendada como el primer objetivo de todo buen trabajador, de lo contrario estaremos ante un desempeño laboral mediocre o normal como es nuestro caso, para este fin se hace primordial el factor de motivación en el desempeño laboral el cual no está en armonía con las metas de la empresa objeto de esta investigación.

CAPITULO VII
CONCLUSIONES

Conclusiones:

Se concluye lo siguiente:

1. Se concluye que si existe relación entre las variables clima laboral y la variable desempeño laboral respondiendo así a nuestro objetivo general.
2. Luego de analizar los resultados obtenidos, se concluye que existe un nivel medio predominante en las dimensiones de la variable clima laboral.
3. Con respecto a la variable clima laboral en los trabajadores del Grifo La esperanza encontramos que el nivel predominante es medio con un 75% por encima de los demás niveles.
4. Con respecto a las dimensiones de la variable desempeño laboral, en todas las puntuaciones predominante es media.
5. De acuerdo con los resultados obtenidos encontramos que el nivel predominante de la variable desempeño laboral es medio.

CAPITULO VIII
RECOMENDACIONES

Recomendaciones:

Se propone las siguientes pautas de sugerencias:

1. Establecer lineamientos, normas y reglas vinculadas para el desarrollo de un clima laboral que permita un desempeño de los trabajadores del Grifo La Esperanza con un nivel de excelencia favoreciendo la competitividad de la empresa.
2. Se recomienda mejorar, el ambiente laboral en la que se desempeñan los trabajadores, para dotarles de comodidad, y no estar en un ambiente des motivante.
3. Se recomienda se promueva a la empresa realizar actividades para inculcar valores institucionales, y fortalecer más los lazos de amistad, compañerismo, solidaridad, entre los miembros de la institución para generar mayor interrelación entre los miembros de alta dirección y los trabajadores de línea para mejorar el clima laboral.
4. Gestionar y realizar capacitaciones referentes a temas de cumplimiento de las funciones encomendadas a cada uno de los trabajadores, toda vez que se observa de acuerdo a nuestra investigación que solo un poco más de la mitad los trabajadores desempeñan adecuadamente sus funciones de desempeño.
5. Se hace necesario, implementar un plan de formación permanente donde se detecten inicialmente las necesidades de formación, se planifiquen en conjunto los planes de acción y se promuevan estrategias de comunicación asertiva, coaching, equipos de alto desempeño.

CAPITULO IX

REFERENCIAS

- Alcocer Naranjo, A. (2007). *Análisis del clima laboral en la zona de Colima de la Comisión Federal de electricidad*. Colima: Universidad de Colima.
- Barrón, J. V. (2008). *Capacitación Empresarial Y Desempeño Laboral En El Fondo De Empleados Del Banco De La Nación* -. Lima: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- Barrón, J. V. (2008). *Capacitación Empresarial Y Desempeño Laboral En El Fondo De Empleados Del Banco De La Nación* -. Lima: UNMSM.
- Barrón, J. V. (2008). *Capacitación Empresarial Y Desempeño Laboral En El Fondo De Empleados Del Banco De La Nación -FEBAN, Lima 2006*. Lima: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- Bueno, M. V. (2007). *Clima Organizacional Y Esyres Labiral En Empleados De Ytabajo Por Turno*. Maracibo: Universidad Rafael Urdaneta.
- Cabrera, Gilmar (1996) Apuntes De Cátedra, Comportamiento Organizacional, Universidad Central De Chile.
- Chiavenato, Idalberto. 2009 "Gestión Del Talento Humano". 3ª Ed. Mcgraw-Hill. México
- Chiavenato (2010). "*Tipos De Clima Laboral*". Colombia: Mc Grawhill.
- Dessler Gary (1993) Administración De Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. México, Editorial: Prentice Hall.
- Goncalves (2000). "*Fundamentos Del Clima Organizacional*". México: Azteca.
- Guevara Contreras, F. I., & Taffur Chávez , A. J. (2015). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Kentucky Fried Chicken sede Real Plaza en la ciudad de Trujillo 2015* . Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo
- Hellriegel Y Slocum, (2004). "*Características Del Clima Laboral*". España: Cisne.
- Interceramic (20 De Noviembre De 2017). Obtenido De Catarina.Udlap.Mx/U_DI_A/Tales/Documentos/Lad/Calva_P_Db/Capitulo2.Pdf
- Jesús, B. G. (2015). "*INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA KENTUCKY FRIED CHICKEN SEDE REAL PLAZA EN LA CIUDAD DE TRUJILLO 2015*". Trujillo: UPAO.
- Likert, R. The Human Organization. Mc Graw Hill, Nueva York, 1967.
- Litwin, G. Y Stinger, H,(1978) "Organizational Climate», Simon & Schuster, N.Y,
- Méndez Álvarez, C. (2006), Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Salldoval-Caraveo M.C. *Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas* (2004) 27:78-82.
- Moos, R.H. E Insel, P.M. (1974). "The Work Environment Scale". Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Patterson Et Al. (2005) "Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity And Innovation", Journal Of Organizational Behavior Vol 26,Pp 379–408
- Robbins Y Timothy (2013). "*Dimensiones Del Clima Laboral*". España: Planeta.
- RUBIO, B. M. (2015). "*Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En Trabajadores De Una Empresa Azucarera De Chiquitoy*". Trujillo: UPAO.
- SOTO, B. Y. (2016). *Competencia Laboral Y Ejecución Presupuestal En*. Moquegua: Universidad José Carlos Mariátegui.
- Talero, M. (2013) *Clima Laboral: La Importancia Del Factor Humano*. GCB Consultoría Recursos Humanos. Obtenido De [Http://Www.Gbsrecursoshumanos.Com/Blog/Clima-Laboral-La-Importancia-Del-Factor-Humano/](http://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/clima-laboral-la-importancia-del-factor-humano/)
- VARGAS, E. Q. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en La Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Andahuaylas,: Universidad Nacional José María Arguedas.

CAPITULO X
ANEXOS

HISTORIA

El Señor Rube Alberto Balarezo Balarezo, nació en el distrito de Pueblo Nuevo Provincia de Chepén Departamento La Libertad en el año 1950, procedente de una familia de condición humilde. Siendo una persona sencilla y de vocación para servir; Su niñez fue dedicada a la agricultura. Sus estudios primarios y secundarios lo realizó en la localidad de Pueblo Nuevo, culminando sus estudios superiores en la universidad Pedro Ruiz Gallo de la ciudad de Lambayeque. teniendo un espíritu emprendedor e inspirado por la necesidad de su familia, decide emprender un proyecto, con el cual ayudo a su familia a salir de la crisis económica que atravesaba en ese momento.

El ciudadano Rube Alberto Balarezo Balarezo quien contó con un conjunto de bienes propios y la motivación de sus amigos decide dar en marcha al proyecto que se había inspirado, cristalizándolo el mismo como una Esperanza de su familia.

En el año 1984, en la localidad de Guadalupe Provincia de Pacasmayo Departamento de La Libertad, decide bautizar su primera Estación de Servicios de combustible con el nombre “**La Esperanza**” en honor a su familia.

contaba con el apoyo voluntario de cuatro amigos y entre ellos un familiar, quienes lo encaminaron a llevar en adelante su proyecto que consistía en la compra y venta de combustible al menudeo.

El modo de trabajo era muy precario, empezó con la venta de combustible en cilindros y despacho al por menor, empleando a dos de sus amigos como trabajadores.

Conforme las ventas se iban incrementando, financieramente se nombró un representante administrativo de la Estación de Servicios la Esperanza, empleando como administrador al Lic. En Administración Luis Alfaro Chávez.

Dicho producto era adquirido en Planta Eten de la Localidad Chiclayo, haciendo la compra el mismo Sr. Rube Alberto Balarezo Balarezo directamente en la referida planta, el traslado y compra de combustible era con vehículo propio, la cisterna tenía la capacidad de 1,000 galones que diarios que transportaban a Estación de Servicios la Esperanza.

El Sr. Rube Balarezo Balarezo, con sus dotes naturales de visión de futuro en los negocios y ante el incremento del parque automotor de la Provincia de Chepén y Pacasmayo, en el año de 1986 la empresa adquiere dos surtidores mecánicos para el despacho de combustible, convirtiéndolo en un negocio próspero y productivo.

Este sector, inicialmente desconocido y nuevo, fue cargándose de más regulaciones y controles legales, lo que provocó que en el 4 de agosto del mismo año Servicios La Esperanza se constituyera legalmente como empresa de servicios de combustible con actividad económica perteneciente al sector comercial.

La Empresa de Estación de Servicios la Esperanza inició una nueva etapa, manteniendo la misma filosofía y espíritu de empresa de índole familiar.

En esta nueva etapa, se fueron inaugurando nuevas estaciones de servicio, hasta tener en la actualidad 4 estaciones en la venta de combustible. ubicadas en San José, Guadalupe, Mocupe y Pueblo Nuevo.

Nuestras estaciones de servicio han experimentado un cambio conceptual muy importante, ya que el "Despacho de combustible" se ha convertido en un lugar en el que se atienden muchas de las necesidades diarias del consumidor y en la actualidad cada estación de servicio, muy aparte del despacho de combustible ofrece a la venta de baterías, venta de aceites y lubricantes así como recargas para teléfono móviles, pequeñas compras de urgencia y hospedaje para los conductores, etc.... buscando su satisfacción y comodidad.



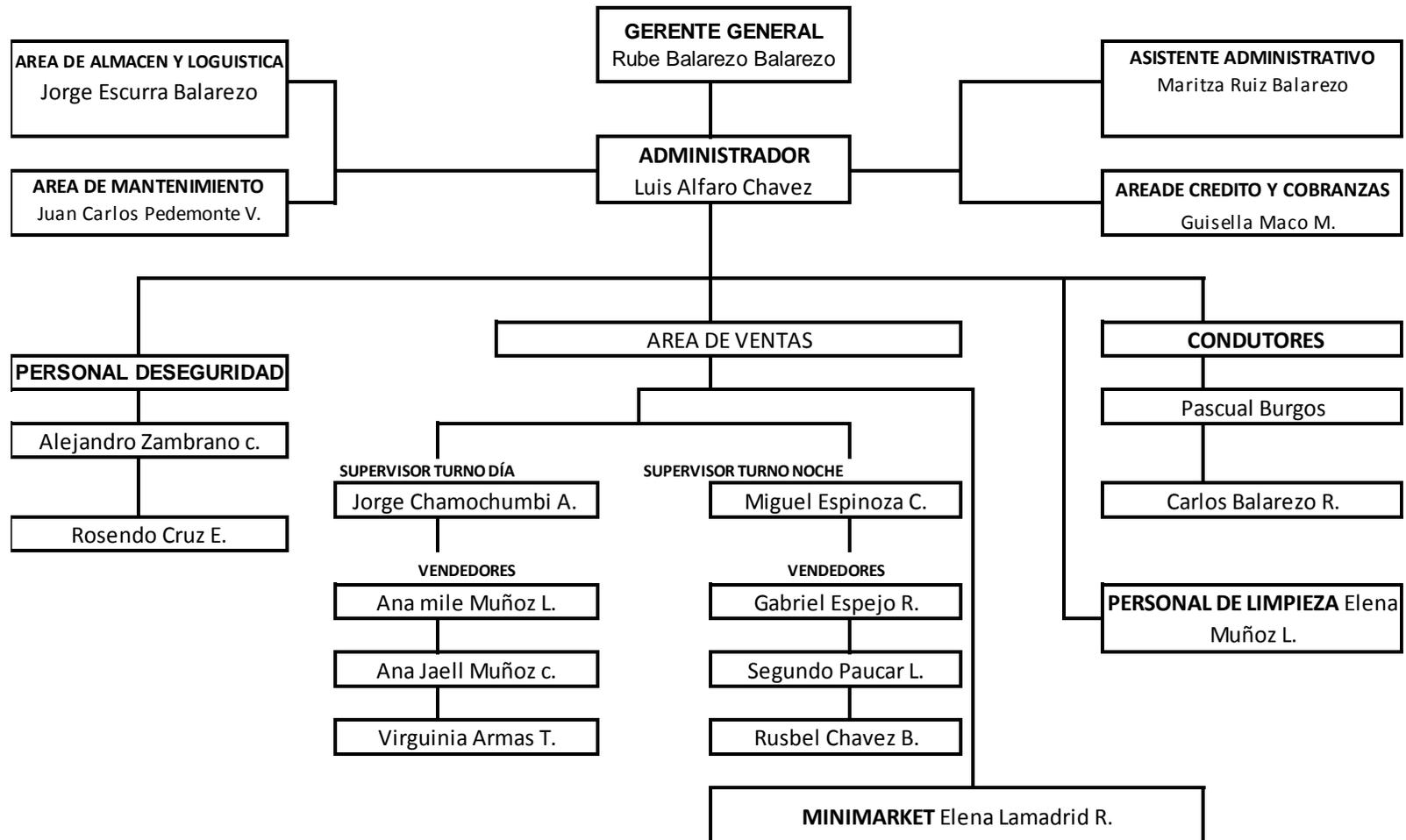
Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización y distribución de combustibles, comprometidos a ofrecer un servicio de calidad, enfocada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en un tiempo de entrega y volumen exacto de nuestros productos, brindando seguridad y honestidad que garantiza un servicio de excelencia en la ciudad de Guadalupe.

Visión

Convertirnos en empresa líder en la distribución y venta de combustible, con avanzado grado de innovación e infraestructura que nos garantice una posición de alto nivel dentro del mercado, el cual nos distinguirán nuestros productos y servicio al cliente por parte de nuestro factor humano, ampliado nuestra red de distribución y maximizado nuestra rentabilidad.

ORGANIGRAMA ESTACIÓN DE SERVICIOS LA ESPERANZA



ENCUESTA SOBRE EL CLIMA LABORAL

Fecha de evaluación: _____

N° DE ENCUESTADO: _____

Edad: _____

A continuación se le presentan una serie de aspectos relacionados con las características del trabajo que usted realiza, la forma de respuesta está basada en cinco alternativas, la información será manejada de forma anónima y discreta, por ello se le pide responder con honestidad.

Ninguna o Nunca	1
Poco	2
Regular o algo	3
Mucho	4
Todo o siempre	5

CLIMA LABORAL						
PREGUNTAS		Ninguna o Nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
ORGANIZACIÓN:						
1	¿Conoce la misión, visión, valores de la empresa?					
2	¿Se siente partícipe con el crecimiento de la empresa?					
3	¿El supervisor ayuda a superar los problemas que se presentan?					
4	¿La empresa facilita la información que el empleado necesita para llevar a cabo su trabajo?					
5	¿Existe la cooperación entre empleados?					
6	¿En la empresa cambian continuamente la forma como ha de trabajarse?					
7	¿El puesto de trabajo de los empleados se encuentra debidamente implementado para el cumplimiento de su función?					
8	¿Los objetivos de trabajo representan un desafío?					
9	¿Los objetivos la empresa son los adecuados?					
10	¿La evaluación que se realiza del trabajo ayuda a mejorar la manera como se realiza el trabajo?					
11	¿En las relaciones laborales que establece con sus compañeros existe un trato armonioso?					
12	¿Los cambios que la empresa hace son consultados al trabajador responsable de dicha área?					
13	¿Se encuentra comprometido con la empresa?					
14	¿Recibe capacitaciones constantemente para realizar adecuadamente su trabajo?					

15	¿Conoce las formas de comunicación existentes en la empresa para dar a conocer cualquier dificultad que se presenten?					
16	¿Hay cooperación entre empleados?					
17	¿En su espacio de trabajo observa cada día mejoras con respecto a las formas de laborar?					
18	¿La empresa cuenta con cámaras de seguridad para el seguimiento y control de las actividades?					
19	¿La empresa dispone con tecnología o artefactos que ayude a realizar el trabajo adecuadamente?					
20	¿La empresa tiene una adecuada administración de los recursos materiales?					
SATISFACCIÓN						
21	¿Los supervisores otorgan reconocimientos por los logros obtenidos en el trabajo?					
22	¿Es posible relacionarse con los trabajadores que ocupan un cargo de mayor jerarquía?					
23	¿Cuenta con las facilidades para hacer su trabajo de forma adecuada?					
24	¿La experiencia que se obtiene del trabajo permite aprender y mejorar el desempeño de los empleados?					
25	¿Los jefes inmediatos incentivan la capacitación permanente?					
26	¿Se siente conforme el sueldo que recibe en comparación a la paga de otras empresas del mismo sector?					
27	¿Se promueve la expresión de ideas creativas o innovadoras?					
28	¿El salario está de acuerdo con su desempeño o logros alcanzados en el trabajo?					
MOTIVACION						
29	¿Existe oportunidad de ascender de puesto de trabajo en la empresa?					
30	¿Hay empleados considerados piezas fundamentales para el logro de éxito de la empresa?					
31	¿El jefe celebra el éxito de sus compañeros de trabajo?					
32	¿La empresa fomenta el desarrollo personal?					
33	¿La empresa reconoce los logros alcanzados en el trabajo?					
34	¿La empresa facilita alternativas para alcanzar mejoras con respecto a la estabilidad laboral?					
35	¿La empresa cuenta con incentivos para el mejor trabajador?					

DESEMPEÑO LABORAL					
PREGUNTAS	Ninguna o Nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
CAPACIDAD LABORAL					
36	¿Cumplir con las tareas diarias del trabajo, permite la mejora de las capacidades que demanda el trabajo?				
37	¿En la empresa, se atienden y superan las dificultades?				
38	¿En la empresa se estimula a que los empleados se esfuercen constantemente en su labor?				
39	¿La empresa promueve la comunicación entre todos sus trabajadores?				
40	¿Los servicios que brinda la empresa a sus clientes a través de la realización del trabajo es motivo de orgullo para usted?				
41	¿En la empresa se da importancia a las sugerencias que emiten los empleados?				
42	¿Se dispone de información con respecto a las mejoras realizadas en otras áreas de la empresa?				
43	¿Asegura de forma permanente su nivel de logro de su trabajo?				
DESENVOLVIMIENTO					
44	¿La empresa cuenta con una guía para realizar adecuadamente las tareas?				
45	¿Los objetivos del puesto de trabajo son claros?				
46	¿Los objetivos del puesto de trabajo tienen relación con la visión de la empresa?				
47	¿La labor se realiza de acuerdo con procedimientos preestablecidos para cada puesto de trabajo en la empresa?				
48	¿Existe colaboración entre los trabajadores de diversas áreas de la empresa?				
49	¿Existe un trato justo entre los trabajadores de la empresa?				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL GRIFO LA ESPERANZA	
Línea de investigación:	Desarrollo y potencialización del cliente interno y el plan comercial (endomarketing)	
Apellidos y nombres del experto:	Osver W. Abanto Chávez	
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Clima laboral	

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:

Firma del experto:



MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL GRIFO LA ESPERANZA
Línea de investigación:	Desarrollo y potencialización del cliente interno y el plan comercial (endomarketing)
Apellidos y nombres del experto:	Osver W. Abanto Chávez
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Desempeño Laboral

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:

Firma del experto:



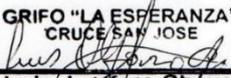


“Año del Diálogo y Reconciliación Nacional”

Me dirijo a Ud., en la oportunidad de aceptar a la bachiller CINTHIA YHOSELYNE CHUQUITUCTO VILLANUEVA, estudiante de la **Universidad Privada Del Norte** de la carrera de **Administración y Gestión comercial**, ha desarrollado su trabajo de investigación titulada **“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL GRIFO LA ESPERANZA”**.

Se otorga la presente constancia para los fines que el interesado Considere conveniente.

Guadalupe 06 de Marzo de 2018

GRIFO "LA ESPERANZA"
CRUCE SAN JOSE

Luis J. Alvaro Chávez
DNI 49211663
Luis Javier Alvaro Chávez