



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“FACTORES PRESENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DE CONDUCTORES - TRANSPORTES FLOR DE HIGO SAC. – TRUJILLO - 2016.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Br. Daniel Osorio Vereau
Br. Clever Franklin Zavala Ruiz

Asesor:

Ms. Roger Hurtado Rojas

Trujillo – Perú
2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Daniel Osorio Vereau y Clever Franklin Zavala Ruiz**, denominada:

“FACTORES PRESENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DE CONDUCTORES - TRANSPORTES FLOR DE HIGO SAC. – TRUJILLO - 2016.”

Ms. Roger Hurtado Rojas
ASESOR

Econ. María Eugenia Alfaro Sánchez
JURADO
PRESIDENTE

Dr. Carlos Alberto Pastor Casas
JURADO

Dr. Henry Ventura Aguilar
JURADO

DEDICATORIA

*A mis padres **Pablo y Nelly**, por su gran apoyo y soporte en todo momento, fundamentales para mis logros.*

A mi Hermana Myluska, Por su cariño y compañía.

*A **Dios** por siempre guiar mi camino, protegiéndome y dándome fuerzas para seguir adelante*

Br. Daniel Osorio Vereau

*A mis **padres** por el apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, y la confianza para alcanzar mis metas*

*A **Dios** por iluminarme y guiarme por el buen camino, dándome fuerza en lograr mis objetivos.*

Br. Clever Franklin, Zavala Ruiz

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a todas las personas que nos apoyaron en la culminación de nuestro trabajo de investigación, por su tiempo brindado en cualquier circunstancia, por sus garras de aliento al no rendirnos y seguir adelante.

A nuestros docentes académicos, por guiarnos en nuestra carrera universitaria y vida profesional, para lograr nuestras metas profesionales.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Formulación del problema	21
1.2.1. <i>Problema General</i>	21
1.2.2. <i>Problemas específicos</i>	21
1.3. Justificación	21
1.4. Limitaciones.....	22
1.5. Objetivos.....	22
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	22
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	22
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	23
2.1. Antecedentes.....	23
2.1.1. <i>En el ámbito internacional</i>	23
2.1.2. <i>En el ámbito nacional</i>	24
2.2. Bases Teóricas	26
2.2.1. <i>Clima Organizacional</i>	26
2.2.2. <i>Desempeño laboral:</i>	35
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	45
3.1. <i>Operacionalización de Variables</i>	45
3.2. <i>Diseño de Investigación:</i>	47
3.3. <i>Unidad de estudio:</i>	47
3.4. <i>Población</i>	47

3.5.	<i>Muestra</i>	47
3.6.	<i>Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos:</i>	47
3.7.	<i>Métodos, instrumentos y análisis de datos:</i>	48
CAPÍTULO 4.RESULTADOS		49
CAPÍTULO 5.DISCUSIÓN.....		57
CONCLUSIONES		60
RECOMENDACIONES		61
REFERENCIAS		6262
ANEXOS.....		66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Trabajador del mes de la empresa Transportes Flor de Higo S.A.C.....	13
Tabla 2: Criterios de evaluación.....	14
Tabla 3: Infracciones cometidas.....	16
Tabla 4: Relación entre el compromiso y puntuación del trabajador del mes en trabajadores con más de un año de labor	17
Tabla 5: Relación entre el compromiso y puntuación del trabajador del mes en trabajadores con menos de un año de labor	18
Tabla 6: Actividades realizadas de manera independiente.....	19
Tabla 7: Objetivos cumplidos y recompensados	20
Tabla 8: Análisis de las dimensiones del clima organizacional.....	49
Tabla 9: Análisis de resultados sobre el clima organizacional	51
Tabla 10: Análisis de resultados sobre la Desempeño laboral	52
Tabla 11: Análisis de las dimensiones del desempeño laboral.....	53
Tabla 12: Análisis del clima organizacional en el desempeño laboral	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análisis de resultados sobre el clima organizacional	51
Gráfico 2: Análisis de resultados sobre la Desempeño laboral.....	52
Gráfico 3: Análisis del clima organizacional en el desempeño laboral.....	56

RESUMEN

Hoy en día en las organizaciones, hay que tener buena apreciación a los colaboradores, para así ellos puedan desempeñar sus funciones de la manera adecuada sin ninguna incumbencia, generando buenos resultados a favor de la empresa y por ende una buena rentabilidad. Para lo cual, es necesario que la empresa tenga un buen clima organizacional donde exista una cultura agradable, porque puede influir en la conducta de los trabajadores de manera positiva o negativa, la cual se verá reflejada en su rendimiento de sus funciones.

En la empresa Transportes Flor de Higo S.A.C, dedicada al servicio de transporte de personal en empresas mineras, es donde se realiza la presente investigación, la cual es de tipo descriptiva, con un diseño transversal no experimental, se determina aquellos factores presentes del clima organizacional que afecten en el desempeño de los conductores de la empresa, para así tener una apreciación más clara sobre la situación actual de la empresa, y posteriormente dar recomendaciones para la mejora de la misma. Para tal propósito se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia de 18 conductores.

Los datos obtenidos se tabularon y analizaron mediante cuadros y gráficos. Una vez finalizada la fase de análisis e interpretación de los resultados se determinó que existen factores del clima organizacional que afectan el desempeño de los conductores.

ABSTRACT

Today in organizations must have good appreciation to employees, so they can perform their functions properly without any concern, generating good results for the company and therefore a good return. For that, it is necessary that the company has a good organizational climate where there is a nice culture, because it can influence the behavior of workers positively or negatively, which will be reflected in performance of their duties.

In Transportes Flor de Higo SAC dedicated to the transportation of personnel in mining companies, it is where this investigation is performed, which is descriptive, with a non-experimental cross design, those factors present organizational climate is determined affecting the performance of the drivers of the company, in order to have a clearer assessment of the current situation of the company, and then make recommendations for improving it. For this purpose a sample not by convenience of 18 drivers were selected.

The obtained data were tabulated and analyzed using charts and graphs. After the phase of analysis and interpretation of the results was determined that there organizational climate factors that affect the performance of drivers.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

Las organizaciones en todo nivel, necesitan del talento humano para surgir hacia el camino del éxito y ese talento humano debe complementarse con un buen clima laboral.

En toda organización, y en todos sus niveles, deben contar con un clima armónico, trabajando de manera cooperativa, velando por el bienestar del equipo y no el personal, dejando de lado diferencias y teniendo una visión integradora con un objetivo común.

Un clima organizacional positivo en la empresa permite disminuir momentos de estrés o de insatisfacción laboral que puedan generar consecuencias negativas, genera mas bien el estar más atentos y a gusto de estar ahí, conllevando todo esto a un mayor rendimiento individual y colectivo.

Si no existe un buen clima laboral, esto genera conflictos internos, alta rotación de personal, bajos niveles de producción, mayores cuellos de botella, estrés, falta de comunicación, entre otros.

Mino Pérez (2014) determina que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parillas Marakos 490, Lambayeque. La dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño fue el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente. Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés.

Mejorando este factor genera un efecto directo en el desempeño del mismo, cumpliendo bien sus funciones dentro de la estructura organizativa contando con una visión estratégica, logrando ser productivo y creando valor, planteando cambios de mejora e integrarse más a la empresa, contando con un compromiso incondicional de parte del empleado.

Según Amorós (2007), la evaluación del desempeño cambia de medir las actividades a medir los resultados. El destino de un empleado dentro de la

empresa depende notoriamente de la evaluación de su desempeño e influye de la misma manera el clima laboral con el que cumpla sus funciones.

Por su parte, en el clima organizacional según Sonia Palma Carrillo (1999), existen cinco variables que inciden en el clima organizacional: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

En la empresa de transportes Flor de Higo S.A.C, el área administrativa no conoce las dimensiones del clima organizacional las cuales estén relacionadas directamente con el desempeño laboral de los conductores de su empresa, conociéndolos se puede tener un panorama más correcto sobre la situación actual del ambiente operativo, para de esta manera conocer los factores que lo afecten, y posteriormente repotenciarlos y trabajar para mejorar su desempeño.

En cuanto al desempeño, según Viswesvaran (1996) citado por Gorriti M. (2007) se le puede evaluar mediante diez dimensiones: Productividad, esfuerzo, conocimiento técnico, competencia interpersonal, competencia administrativa, calidad de sus productos, comunicación, liderazgo, aceptación de reglas y evaluación global del desempeño laboral.

Tabla 1: Trabajador del mes



EMPRESA DE TRANSPORTES "FLOR DE HIGO" S.A.C
TRABAJADOR DEL MES

TRABAJADOR	2015												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
1 AQUINO ROMERO ALAN MOISES	119	128	184	199	139	121	115	118	91	106	116	139	131,25
2 ARANDA ABANTO FRANKLIN JONEL	0	0	165	207	120	127	119	117	119	110	130	119	133,30
3 ARAUJO LUDEÑA ANGEL OMAR	0	0	0	181	120	132	115	124	109	118	117	138	128,22
4 BRICEÑO RODRIGUEZ WIGBERTO HIPOLITO	117	124	185	193	118	121	119	129	83	118	141	122	130,83
5 CABRERA ROMERO FERNANDO	117	134	144	163	97	110	111	120	102	123	124	131	123,00
6 CALDERON HURTADO JIMMY HARRINSON	106	116	152	172	91	112	113	111	107	119	133	124	121,33
7 CRISOLOGO ARAUJO MOISES EUGENIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	111	112	137	120,00
8 DIAZ SEGURA WILSON ARMANDO	0	90	89	164	105	101	108	88	99	118	99	134	108,64
9 FERNANDEZ ANGULO OSMAN	0	0	0	0	0	0	0	85	116	112	131	126	114,00
10 FLORES CASTILLO KEILER DENIS	0	0	0	0	104	109	131	110	109	119	113	100	111,88
11 GAMBOA VASQUEZ OLGER DAMMIER	96	115	130	158	109	101	94	84	100	104	121	123	111,25
12 GRANADOS MUÑOZ ENRIQUE JOEL	0	0	153	198	103	96	81	97	91	101	110	122	115,20
13 IBÁÑEZ CONTRERAS HENRY EBER	0	0	0	167	118	123	94	113	112	89	94	127	115,22
14 JARA ESCOBEDO OLANDE DANILO	129	135	170	193	107	120	109	112	116	118	118	131	129,83
15 JUAREZ CHACON RONER ERNESTO	0	0	0	0	0	0	102	106	103	117	106	117	108,50
16 LINARES CASTRO CLAUDIO	107	122	166	191	93	105	123	119	133	102	114	125	125,00
17 LOYAGA NEYRA WILSON CESAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	102	129	115,50
18 MARQUINA GARCIA ALAN GIANFRANCO	0	0	0	0	0	0	0	106	110	120	123	137	119,20
19 NUÑEZ RAMIREZ JOSE LUIS	123	299	154	188	249	134	103	111	116	127	105	119	152,33
20 QUIPUSCOA ZAVALA WILDER MEDARDO	120	147	157	194	115	111	102	131	125	114	136	115	130,58
21 REYNA VILLALOBOS ALEJANDRO BENEL	104	117	168	176	105	134	100	110	99	124	107	126	122,50
22 RIOS SALINAS CESAR ENRIQUE	114	138	191	182	122	104	124	121	133	109	123	114	131,25
23 RONCAL BRICEÑO LENIN ENRIQUE	108	107	148	191	123	112	122	115	101	112	106	120	122,08
24 RUBIO TORO ELMER	0	0	0	0	64	102	102	123	100	121	126	112	106,25
25 RUIZ CERNA JORGE LUIS	0	0	0	0	0	0	0	62	94	105	119	111	98,20
26 RUIZ POLO WILSON	0	112	172	197	125	125	115	121	116	123	103	114	129,36
27 SAAVEDRA CASTILLO NIXON ENRIQUE	0	129	181	194	124	127	106	105	111	110	112	125	129,45
28 SANTAMARIA PATRICIO WELVER ANDY	0	112	162	173	118	116	106	115	93	108	109	120	121,09
29 TORRES REYES SANTOS FLORENCIO	0	0	0	0	0	0	0	0	105	99	125	139	117,00
30 VALERA TORRES EDWIN WILY	0	0	0	0	110	132	106	106	98	108	108	121	111,13
31 VALVERDE AGUIRRE ENER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	98	98,00
32 VEGA SANDOVAL VICTOR CRISTOPHER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	95	120	107,50
33 VILCHEZ MACO ALVARO ROBERTO	0	113	184	199	122	112	107	104	114	117	113	104	126,27
34 ZAVALA NEIRA MILTON ALEXANDER	0	0	0	177	92	93	98	101	86	100	95	124	107,33

PUNTAJE TOTAL **129 299 191 207 249 134 131 131 133 127 141 139**

FUENTE: Evaluación trabajador del mes de la empresa Transportes Flor de Higo S.A.C.

Como se observa en el reporte del trabajador del mes de la empresa, solo se establece a 12 conductores con un puntaje mayor, siendo responsables en

mantenerse dicho rango y seguir en el mismo nivel, mientras los 22 restantes no toman interés en sus resultados, y mucho menos en superarse

Esto nos muestra el bajo desempeño en no cumplir con los puntos de evaluación, para mostrarse en un nivel de compromiso con la organización. El compromiso en las funciones es muy importante, y en especial con los compañeros porque el trabajo en equipo determina buenos resultados. Las relaciones interpersonales se podrían ver afectadas por el no buen desarrollo de esta habilidad personal en las funciones organizacionales. El compromiso y el esfuerzo con la organización son determinantes, ya que se puede estar insatisfecho con el trabajo y satisfecho con la organización como un todo, pero si la insatisfacción es hacia la organización, la renuncia de empleado puede constituir un hecho. (Robbins, 1999).

Esta evaluación se divide en 6 criterios, el cual veremos en la tabla 2

Tabla 2: Criterios de evaluación

CRITERIOS DE EVALUACION:	
CRITERIO	RESPONSABLE
COLPA	Supervisión
REPORTES DE CONDUCTA	Supervisor Área (Usuario)
REPORTES PELIGROSOS	Supervisión/Trabajador
REPORTADOS Y SANCIONADOS	Supervisión
DESEMPEÑO Y PARTICIPACION	Supervisión
EVALUACIONES	Supervisión

FUENTE: *Elaboración propia a partir de la información de los criterios de evaluación del trabajador del mes de la empresa Transportes Flor de Higo S.A.C.*

- La inspección COLPA, realizada continuamente a los conductores, evalúa el orden, limpieza y cuidado en las unidades móviles.
- El reporte de conducta, trata de una encuesta propia al usuario. Él es el indicado en indicar y reportar al supervisor cualquier incumbencia que tenga con el conductor sobre su comportamiento y actitud.

- El Reporte peligroso involucra al conductor a buscar o detectar alguna falencia el cual debe de reportar, y posteriormente hacerla en un levantamiento correctivo, y deberá presentar como mínimo 2 al mes.
- Reportados y sancionados es un control interno que maneja la empresa con el trabajador, evaluando su desenvolvimiento diario sin ser reportador por terceros al realizar actividades peligrosas en el trabajo, las cuales son sancionadas según el grado.
- Sobre desempeño y participación, tiene mucho que ver de cómo se desempeña en su área de trabajo (el grado de perfección, exactitud y esmero de los trabajos)
- Las evaluaciones van de la mano con las capacitaciones que se brindan en la empresa.

Sobre lo anterior, es un método para determinar EL CONDUCTOR DEL MES según los criterios que la empresa maneja, pero no es un programa totalmente fiable que demuestre el desempeño de los conductores en los procedimientos o actividades, ya que es una medición abstracta y no demuestra más factores o hechos que se involucren en el desempeño. Esta evaluación se realiza una vez al mes, y no es supervisada diariamente.

Por otro lado, los errores cometidos sobre sus actividades tienen gran peso sobre ellos y más aún sobre el nombre de la empresa, ya que ellos son la imagen institucional que mostramos al usuario. Estos errores más fluctúan sobre el RITRA.

Según el cuadro, existen gran cantidad de reportes en diversos meses, lo cual nos indica que los conductores lo cometan muy seguidamente, pero también en otros meses la situación es distinta, ya que los reportes disminuyen. Lo que importa es la no realización de dichas infracciones, ya que al tener 0 (cero) reportes mostraría una mejor imagen, y que el conductor está realizando su labor respetando las reglas y normas establecidas.

Tabla 3: Infracciones cometidas

TIPO DE FALTA	Errores Sucesivos											
	2015											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep	Oct	Nov	Dic
Sobrepasar el límite de velocidad (35 km/h)	2	2	1	0	3	0	1	2	1	0	1	3
Uso del teléfono celular	1	0	0	2	0	1	0	1	0	1	1	3
Manejar bajo efectos del alcohol	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
Uso incorrecto del EPP	1	0	0	2	1	0	1	2	0	0	1	0
TOTAL REPORTE	5	2	1	4	6	1	2	5	1	1	3	8

FUENTE: *Elaboración propia a partir de información sobre las infracciones cometidas en las labores de los conductores la empresa Transportes Flor de Higo S.A.C.*

La realización de estas faltas, está afectando el cumplimiento de los estándares de la organización, trayendo consigo que los conductores sean reportados por sus malas acciones, y posteriormente sancionados y suspendidos según la gravedad de la falta, lo cual para la empresa es una pérdida de recursos el no contar con un conductor por cierto tiempo. Algunos conductores aún tienen problemas en la aceptación de las reglas, o más que todo, en la práctica y realización.

Se comparó los resultados del Trabajador del Mes, con el de compromiso de los colaboradores en la empresa, resultando que el 35%, quienes tienen mayor de un año laborando, solo 66% tienen un buen compromiso con la empresa, y el restante no. Del 33% restante también podemos obtener que ellos mismos son quienes tienen un puntaje no muy favorable en la evaluación del Trabajador del Mes, demostrando su falta de compromiso en el mismo. Por otro lado, quienes tienen un periodo menor de un año, sólo el 36% muestra un buen compromiso en sus labores, de los cuales el 37% mantiene un puntaje alto en la evaluación ya mencionada. Hay que mencionar que el 63% de los trabajadores con un periodo menor de un año, un 7% tiene un puntaje favorable en la evaluación.

Es por ello que se pueden presentar problemas, uno de ellos y quizá el más resaltante es la subjetividad en las evaluaciones, porque una mala evaluación en los colaboradores puede generar discordancias con la jefatura, ocasionando un mal clima organizacional y la no aceptación de reglas.

Por otro lado, el trabajador se puede sentirse desmotivado por preferencias en puntajes injustos en trabajadores que no muestran compromiso en su labor.

Tabla 4: Relación entre el compromiso y puntuación del trabajador del mes en trabajadores con más de un año de labor

COMPROMISO Y PUNTAJE DE EVALUACION (MAYORES DE 1 AÑO)						
Conductor	F. NACIMIENTO	EDAD	Año de Ingreso	Total Meses	Compromiso (1 al 5)	P.E.
AQUINO ROMERO ALAN MOISES	03/09/1985	30	01/04/2013	33,47	3	131,25
BRICEÑO RODRIGUEZ WIGBERTO HIPOLITO	22/08/1961	54	01/02/2009	84,13	5	130,83
CALDERON HURTADO JIMMY HARRINSON	05/09/1988	27	01/10/2014	15,20	3	121,33
GAMBOA VASQUEZ OLGER DAMMIER	03/06/1986	29	06/10/2014	15,03	4	111,25
JARA ESCOBEDO OLANDE DANILO	26/09/1981	34	01/09/2014	16,20	5	129,83
LINARES CASTRO CLAUDIO	08/05/1973	42	04/06/2014	19,17	5	125,00
NUÑEZ RAMIREZ JOSE LUIS	30/08/1982	33	03/02/2014	23,20	4	152,33
QUIPUSCOA ZAVALA WILDER MEDARDO	29/01/1983	32	04/06/2014	19,17	5	130,58
REYNA VILLALOBOS ALEJANDRO BENEL	10/10/1988	27	01/12/2013	25,33	4	122,50
RIOS SALINAS CESAR ENRIQUE	06/04/1985	30	01/12/2014	13,17	4	131,25
RONCAL BRICEÑO LENIN ENRIQUE	19/11/1985	30	01/09/2014	16,20	3	122,08
RUIZ CERNA JORGE LUIS	11/01/1972	43	01/10/2014	15,20	3	98,20

FUENTE: *Elaboración propia a partir de información sobre el nivel de compromiso y puntuación de trabajador del mes empresa Transportes Flor de Higo S.A.C.*

Tabla 5: Relación entre el compromiso y puntuación del trabajador del mes en trabajadores con menos de un año de labor

COMPROMISO Y PUNTAJE DE EVALUACION (MENORES DE 1 AÑO)						
ARANDA ABANTO FRANKLIN JONEL	29/10/1988	27	01/03/2015	10,17	4	133,30
ARAUJO LUDEÑA ANGEL OMAR	16/05/1978	37	01/04/2015	9,13	3	128,22
CABRERA ROMERO FERNANDO	27/04/1988	27	01/05/2015	8,13	4	123,00
CRISOLOGO ARAUJO MOISES EUGENIO	09/09/1990	25	05/10/2015	2,90	3	120,00
DIAZ SEGURA WILSON ARMANDO	21/05/1977	38	01/02/2015	11,10	3	108,64
FERNANDEZ ANGULO OSMAN	17/09/1989	26	01/08/2015	5,07	2	114,00
FLORES CASTILLO KEILER DENIS	01/01/1990	25	01/05/2015	8,13	2	111,88
GRANADOS MUÑOZ ENRIQUE JOEL	29/04/1987	28	01/03/2015	10,17	4	115,20
IBAÑEZ CONTRERAS HENRY EBER	01/10/1986	29	07/04/2015	8,93	5	115,22
JUAREZ CHACON RONER ERNESTO	10/11/1987	28	03/07/2015	6,03	3	108,50
LOYAGA NEYRA WILSON CESAR	28/08/1984	31	01/11/2015	2,00	3	115,50
MARQUINA GARCIA ALAN GIANFRANCO	09/09/1984	31	01/08/2015	5,07	3	119,20
RUBIO TORO ELMER	29/05/1988	27	01/05/2015	8,13	3	106,25
RUIZ POLO WILSON	27/12/1985	30	08/02/2015	10,87	4	129,36
SAAVEDRA CASTILLO NIXON ENRIQUE	08/02/1988	27	01/02/2015	11,10	4	129,45
SANTAMARIA PATRICIO WELVER ANDY	23/02/1989	26	01/02/2015	11,10	4	121,09
TORRES REYES SANTOS FLORENCIO	13/08/1986	29	01/09/2015	4,03	3	117,00
VALERA TORRES EDWIN WILY	03/05/1991	24	26/05/2015	7,30	3	111,13
VALVERDE AGUIRRE ENER	08/12/1989	26	10/12/2015	0,70	3	98,00
VEGA SANDOVAL VICTOR CRISTOPHER	13/10/1982	33	01/11/2015	2,00	3	107,50
VILCHEZ MACO ALVARO ROBERTO	17/09/1976	39	06/01/2015	11,97	4	126,27
ZAVALETA NEIRA MILTON ALEXANDER	20/11/1988	27	01/03/2015	10,17	3	107,33

FUENTE: Elaboración propia a partir de información sobre el nivel de compromiso y puntuación de trabajador del mes empresa Transportes Flor de Higo S.A.C.

Por otro lado hay que siempre respetar y seguir las normas y procedimientos de la empresa, en este caso en la empresa se tiene que considerar temas de seguridad, pero hay quienes no las respetan. Según informes, nos detalla que siempre hay observaciones sobre los conductores en realizar actividades ajenas a su labor y a las actividades a la empresa, como usar la móvil para transportar personas o cargas ajenas al de la compañía usuario, a esto es nombrado como una autonomía negativa, pero por otro lado existe una autonomía positiva, la cual favorece a la empresa, porque estas actividades generan valor a favor de ésta, como es el apoyo a diversas áreas de la compañía sin necesidad de alguna orden, o el transporte de algún ingeniero.

Lo que más se ve afectado, es la comunicación. Según Ayon R. (2006) "La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados

dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento". Es verdad de este enunciado sobre la comunicación, ya que en esta empresa se necesita que exista bastante intercambio de palabras por las diversas áreas de operación, y para que exista una buena productividad, tanto jefe inmediato y el colaborador deben de mantener esa comunicación.

Tabla 6: Actividades realizadas de manera independiente

CONDUCTOR	ACTIVIDAD REALIZADA DE MANERA INDEPENDIENTES																TOTAL									
	Ene.		Feb.		Mar.		Abr.		May.		Jun.		Jul.		Ago.			Sep.		Oct.		Nov.		Dic.		
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-		+	-	+	-	+	-	+	-	+
1 AQUINO ROMERO ALAN MOISES	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	4
2 ARANDA ABANTO FRANKLIN JONEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
3 ARAUJO LUDEÑA ANGEL OMAR	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
4 BRICEÑO RODRIGUEZ WIGBERTO HIPOLITO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3
5 CABRERA ROMERO FERNANDO	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
6 CALDERON HURTADO JIMMY HARRINSON	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	4
7 CRISOLOGO ARAUJO MOISES EUGENIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
8 DIAZ SEGURA WILSON ARMANDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
9 FERNANDEZ ANGULO OSMAN	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
10 FLORES CASTILLO KEILER DENIS	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	5
11 GAMBOA VASQUEZ OLGER DAMMIER	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
12 GRANADOS MUÑOZ ENRIQUE JOEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
13 IBAÑEZ CONTRERAS HENRY EBER	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
14 JARA ESCOBEDO OLANDE DANILO	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	14
15 JUAREZ CHACON RONER ERNESTO	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
16 LINARES CASTRO CLAUDIO	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
17 LOYAGA NEYRA WILSON CESAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
18 MARQUINA GARCIA ALAN GIANFRANCO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
19 NUÑEZ RAMIREZ JOSE LUIS	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
20 QUIPUSCOA ZAVALA WILDER MEDARDO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
21 REYNA VILLALOBOS ALEJANDRO BENEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
22 RIOS SALINAS CESAR ENRIQUE	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
23 RONCAL BRICEÑO LENIN ENRIQUE	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
24 RUBIO TORO ELMER	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
25 RUIZ CERNA JORGE LUIS	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
26 RUIZ POLO WILSON	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3
27 SAAVEDRA CASTILLO NIXON ENRIQUE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
28 SANTAMARIA PATRICIO WELVER ANDY	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
29 TORRES REYES SANTOS FLORENCIO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
30 VALERA TORRES EDWIN WILY	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	4
31 VALVERDE AGUIRRE ENER	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
32 VEGA SANDOVAL VICTOR CRISTOPHER	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
33 VILCHEZ MACO ALVARO ROBERTO	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
34 ZAVALA NEIRA MILTON ALEXANDER	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5
	7	3	4	1	2	3	3	5	7	5	5	1	3	7	2	5	4	1	4	1	4	3	10	3		

FUENTE: Elaboración propia a partir de información sobre las actividades realizadas de manera independiente de los conductores de la empresa Transportes Flor de Higo S.A.C.

Por último, en la empresa no existen recompensas por el cumplimiento de los objetivos, como observa en el cuadro de objetivos, en todo el año se cumplieron con el 58.3 %. Siendo estos objetivos esenciales tanto para la productividad como para la reputación de la empresa con la empresa usuario.

El estar dejando de lado los reconocimientos, se está disminuyendo el esfuerzo laboral del conductor en realizar sus diversas funciones, existiendo una posible relación entre estos dos factores.

Tabla 7: Objetivos cumplidos y recompensados

OBJETIVO ESTABLECIDO	Ene.		Feb.		Mar.		Abr.		May.		Jun.		Jul.		Ago.		Sep.		Oct.		Nov.		Dic.	
	OC	MR	OC	MR	OC	MR	OC	MR	OC	MR	OC	MR	OC	MR	OC	MR	OC	MR	OC	MR	OC	MR	OC	MR
Recorrido Mínimo	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO
Unidades sin Choques	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Disminuir reportes en contra	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Lograr reportes a favor reportes peligrosos	NO	NO	SI	NO	N	NO	SI	NO	S	NO	SI	NO	N	NO	SI	NO	N	NO	N	NO	SI	NO	SI	NO
Tolerancia Cero	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO

OC	Objetivo Cumplido
MR	Meta Recompensada

FUENTE: *Elaboración propia a partir de información sobre los objetivos establecidos y su concurrencia en recompensarlos en la empresa Transportes Flor de Higo S.A.C.*

Estas son las razones por las cuales la empresa tiene deficiencias en sus operaciones, es por ello que se desea investigar los factores o causas, para saber por qué 22 trabajadores no están involucrados en mejorar su desempeño que es fundamental para que la empresa mantenga un buen clima organizacional, el cual incurra en los colaboradores en mejorar su desempeño, pues a futuro la empresa se verá beneficiada por sus buenas labores prestadas a sus usuarios.

1.2 Formulación del problema

Problema General

¿Cuáles son los factores presentes del clima organizacional que afectan el desempeño laboral de los conductores de la empresa Transportes Flor de Higo S.A.C.?

Problemas específicos

- ¿Cuál es el clima organizacional de la empresa Transportes Flor de Higo SAC.?
- ¿Cuáles son los factores del clima organizacional a evaluar en la empresa Transportes Flor de Higo S.A.C.?
- ¿Qué variables están siendo afectadas en desempeño laboral en la empresa Transportes Flor de Higo S.A.C

1.3 Justificación

Justificación teórica

Nuestra investigación está basada en factores de clima organizacional y cómo afecta en el desempeño de los conductores de la empresa Transportes Flor de Higo S.A.C., por lo que se busca información necesaria para abarcar estos temas con precisión.

Justificación práctica

En este trabajo determinamos la problemática sobre aquellos factores que afecta el desempeño de los conductores de la empresa de transportes Flor de Higo S.A.C., para que de esta manera la empresa tome sus consideraciones y evalúe cambios para la mejora de su operatividad.

Justificación valorativa

Se busca obtener información de las variables a estudiar en la tesis para la interpretación y comprensión de la misma posteriormente por la empresa Transportes Flor de Higo S.A.C., a la que se le hará llegar la propuesta.

Justificación académica

La investigación servirá para adquirir mayor conocimiento sobre las variables de estudio, con el objetivo de satisfacer nuestras necesidades en el ámbito académico y el permitir transmitir nuestros conocimientos, estrategias y herramientas para que sea de gran utilidad en la empresa a investigar.

1.4 Limitaciones

La aplicación del instrumento fue dificultosa en nuestra investigación, ya que la empresa maneja un sistema atípico, y no todos los trabajadores se encontraban laborando. También por la misma ubicación de los trabajadores que están laborando, es muy difícil ubicarlos porque sus zonas de trabajo son lejanas a la oficina de supervisión. Asimismo sus horarios, ya que la mayoría de ellos labora en la mañana y su único horario libre es por las noches, mientras los de turno noche es muy difícil ubicarlos libres, ya que el resto del día deben estar descansando.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Establecer cuáles son los factores presentes del clima organizacional que afectan el desempeño de conductores - Transportes Flor de Higo S.A.C. Trujillo – 2016.

1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar el clima actual de la empresa Transportes Flor de Higo S.A.C.
- Determinar el nivel de desempeño laboral que se presenta en los conductores de la empresa Transportes Flor de Higo S.A.C.
- Determinar los factores presentes del clima organizacional y del desempeño laboral de los conductores de la empresa Transportes Flor de Higo S.A.C.

2

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1 En el ámbito internacional

Pérez Montejó A. (2009) en su propuesta para un Sistema de evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera, determinó los siguientes métodos más utilizados en las industrias: El método de la escala gráfica, el método de comparación por pares, al método de la distribución forzada, y el método de incidentes críticos. También detalló que es importante destacar que dada la naturaleza del promedio rendimiento a evaluar, los diferentes enfoques del desempeño poseen elementos comunes rescatando la subjetividad del calificador la cual puede llevar a distorsionar al proceso, cuando se le otorga un peso exagerado a prejuicios personales y a opiniones derivadas de anteriores comportamiento. Después de haber realizado, analizado los métodos de evaluación de desempeño laboral en una empresa se ha podido visualizar los puntos de mejoras de la empresa manufacturera FAMA. Así como también el desempeño de los trabajadores en la organización que se refleja en la productividad anual de dicha industria. Por medio de la evaluación de la escala gráfica se puede evaluar al personal de Transportes Flor de Higo S.A.C., ya que según Dessler (2011) el supervisor califica a cada uno, dependiendo la puntuación que describa mejor su desempeño para cada característica. El cual se debe tomar en cuenta en la evaluación del Trabajador del Mes, y tener en cuenta la subjetividad que pueda tener el evaluador, porque pueda que altere los resultados del evaluado.

Delgado Cristina (2016) en su trabajo final tuvo como objetivo general investigar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en la Empresa "Florícola Agrogana Espinosa Chiriboga", de la ciudad de Latacunga. Realizó un trabajo de campo, encuestando a un total de 68 trabajadores concluyendo que las causas que afectan a la gestión de talento humano se encuentra la insuficiente comunicación, deficientes

relaciones interpersonales, generando insatisfacción laboral y perjudicando en el cumplimiento de metas y objetivos, además es inexistente el desarrollo de actividades orientadas al bienestar de los trabajadores, perjudicando en la éxito empresarial, logrando que el nivel de desempeño en la empresa los trabajadores generan condiciones inadecuadas para el cumplimiento de metas, dificultando la confianza, creatividad, desfavoreciendo en el trabajo en equipo, incrementando el aislamiento, la desconfianza e inseguridad en el cumplimiento de proyectos, limitando la eficiencia, la eficacia en el campo empresarial. Las causas mencionadas, puedan que estén perjudicando el desempeño de los conductores en la empresa, ya que los factores mencionados, tienen consecuencias similares en las funciones de la empresa, y el éxito de la misma.

Proaño Carmita (2014) en su tesis para la obtención del Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano, "Análisis de la influencia del Clima laboral en el crecimiento de la empresa y la productividad de los colaboradores de la empresa Leterago del Ecuador S.A" concluyo que las variables de clima laboral como el compromiso organizacional, condiciones ambientales, relaciones interpersonales, motivación, premios y reconocimientos, puesto de trabajo, procesos y procedimientos, el involucramiento en el trabajo parecen no haber influido positivamente en la percepción de clima laboral en la empresa, ya que como se puede concluir de los datos analizados, el índice de satisfacción mejoró entre el año 2011 y 2012, pero tuvo un retroceso para el año 2013, por lo que se comprueba que no hubo una mejora continua en este aspecto investigado. Estas variables mencionadas debemos tener en cuenta para nuestro trabajo, ya que pueden tener el mismo resultado en los conductores, generando un mal desempeño como segundo alternativa.

2.1.2 En el ámbito nacional

Pérez R. (2014) en su tesis "Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas" hallo una asociación positiva, significativa y de moderada intensidad entre el área de regulación identificada y la de compromiso afectivo, ésta podría indicar que mientras

exista interés e identificación del trabajador con sus funciones podría ocurrir un incremento del vínculo afectivo hacia su organización, afirmación asociada a definiciones teóricas de ambas áreas. Esto nos indica, que mientras el compromiso de los colaboradores sea el adecuado, existirá un afecto mayor a la organización, trayendo consigo un desenvolvimiento apropiado en sus funciones. Esto es lo que se necesita inculcar en los conductores, un mayor compromiso para mejorar su afectividad y más que todo, su desempeño en la organización.

Sergio Urbina (2015) en su tesis "Compromiso organizacional en colaboradores cuyos jefes presentan y no presentan la intención de renovación de contrato por desempeño laboral", concluye que existen diferencias significativas en el compromiso organizacional, obteniéndose en los colaboradores cuyos jefes presentan la intención de renovación de contrato por desempeño laboral un nivel alto, mientras que los que tienen jefes sin intención de renovarles un desempeño laboral de nivel bajo". Con esto denotamos que un factor como el compromiso puede influir de manera directa en el desempeño laboral del colaborador, y también influido por la relación con la jefatura, porque al contar con la confianza y aprecio del jefe, la persona se sentirá más segura en sus labores y podrá hacerlas de una manera más eficiente.

Carrutiero & Riccer (2015) en su tesis "Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad – 2014.", concluye que existe una relación altamente significativa entre las dos variables de estudio en la Gerencia de contrataciones del Gobierno Regional La Libertad, por ende existe una vinculación causa-efecto positiva entre ambas variables.

Este antecedente nos puede servir como un buen marco de referencia porque nos da indicadores de cómo se encuentran algunas dimensiones que vamos a utilizar en nuestra tesis, como por ejemplo la dimensión de relaciones interpersonales y de reconocimiento del trabajo.

Sotomayor F. (2012) en su tesis "Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional Moquegua, 2012", nos indica que existe una alta relación entre las dos variables, resalta la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas. Podemos contar con este antecedente porque toca dimensiones que incluimos en nuestra tesis, como la relación con la jefatura y las relaciones interpersonales, además de la autonomía, además nos resalta que se debe motivar al personal, promoviendo el reconocimiento a los logros y resultados alcanzados, propiciando el crecimiento y el desarrollo personal y profesional para enfrentar retos, consolidando el compromiso con el trabajo y estimulando gestión institucional.

Mino E. (2014) es su tesis "Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 409 del departamento de Lambayeque", concluye que una de sus dimensiones que afecta en el desempeño es el compromiso de los trabajadores, lo que desencadena un clima laboral desagradable generando una mala productividad e incluso una mala atención a los clientes. Esta conclusión tiene mucha importancia en nuestra investigación, ya como sabemos el personal que está en contacto con el cliente, es quién muestra la imagen institucional al público, por lo que ellos deben estar siempre con las ganas de trabajar estando siempre motivados.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Clima Organizacional

a) Definición

Según Brunet, L. (1999), el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su

personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

Alexis Goncalvez (1997) citado por Sotomayor, F. (2013) describe al clima organizacional como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Chiang M. (2010) sintetiza, el clima organizacional visto desde el enfoque cultural es creado por un grupo de individuos que interactúan y que comparten una estructura de referencia común y abstracta (cultura de la organización), ya que aceptan las contingencias situacionales, es decir, las demandas impuestas por condiciones organizacionales.

Según Anzola (2003) citado por Garcia M. (2009) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Por otro lado, para Seisdedos, (1996) también citado por Garcia M. (2009) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

b) Importancia del Clima Organizacional

Según Brunet, L. (1999), es importante el poder analizar y diagnosticar el clima de una organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que nos indique los elementos específicos sobre los cuales debemos dirigir nuestras intervenciones.
- Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

c) Características del Clima Organizacional

Según García M. (2009) en el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.

- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

d) Tipos de Clima Organizacional.

Likert, (citado por Brunet, 1987) citado por Garcia M. (2009) llegó a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima organizacional particular.

Clima tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador. En este tipo de clima la dirección no tiene la 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 atmosfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Clima de tipo autoritario: Sistema II Autoritarismo paternalista. Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo. La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo. La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

e) Dimensiones del Clima Organizacional

Según Litwin G. & Stringer H. (1978), considera nueve dimensiones o factores que repercuten en la generación del clima organizacional:

- **Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que

comúnmente conocemos como *estructura organizacional*. Es por ello que para efectos de hacer funcional la organización muchas veces será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. La conformación de una estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto fundamental en cualquier tipo de organización.

- **Responsabilidad (empowerment):** Va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- **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.
- **Desafío:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- **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.
- **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. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para

ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **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, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Brunet, L.(1999) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick (1973):

- **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.
- **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.
- **Relaciones Sociales.** Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- **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.
- **Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
- **Rendimiento (remuneración).** Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

- **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- **Estatus.** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- **Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **Centralización de la toma de decisiones.** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- **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.

Tomando en cuenta las dimensiones de los autores Litwin G. & Stringer H. (1978) y Brunet, L.(1999), para el estudio del clima organizacional, consideraremos las siguientes dimensiones.

- Relación con la jefatura
- Relaciones interpersonales
- Reconocimiento del Trabajo
- Autonomía en la ejecución del trabajo
- Cumplimiento de estándares

Relación con la Jefatura

Según la Universidad de Chile (2013) para nadie es un misterio que el trato que un empleado tenga con sus superiores pueden significar la base de su desarrollo profesional. Pese a ello, los expertos son claros en indicar que hay que tener cuidado con la forma en se consigue ese objetivo.

Al llegar a una empresa las personas suelen fijarse en el ambiente laboral y en el trato que brinda el superior a su equipo. Lo primero es esencial para tener una buena integración en la organización y lo segundo dará

pautas de cómo enfrentar los requerimientos de la jefatura y ganar su confianza.

Aunque para algunos la idea de acercarse demasiado al jefe puede ser vista como una mala práctica, lo cierto es que los expertos señalan que mantener relaciones saludables, proactivas y eficientes con quienes ostentan cargos de mayor responsabilidad es recomendable para ir definiendo lo que será el futuro profesional.

Relación interpersonal:

Para Fernández (2003: 25), citado por Contreras C (S/A) "trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional." Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

Reconocimiento del trabajo

Montenegro Romina. (2013) menciona que toda persona desea ser apreciada, tanto a nivel gerencial como a nivel obrero, tanto padres como hijos. Nunca dejamos de experimentar la necesidad de sentirnos valorados y recompensados por nuestro trabajo, incluso cuando nos sentimos independientes y autosuficientes

En el ámbito empresarial de hoy en día, las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importante que nunca ya que los gerentes disponen de menos manera de influir en sus empleados o de moldear su comportamiento. En tiempo de estrechez económica, las recompensas y el reconocimiento proporcionan una manera eficaz de estimular a los empleados para que logren más altos niveles de desempeño.

Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben de ser suficientes para satisfacer las

necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas. Asimismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello es importante, que los sistemas de recompensas sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos.

Autonomía en la ejecución del trabajo

Según Amorós, (2007) citado por Garcia M. (2009) define la autonomía como el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo. Asimismo comenta que el involucrar en las decisiones que tienen que ver directamente con los trabajadores, el incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales hará que se sientan más motivados y comprometidos con la organización, presentarán mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos.

Cumplimiento de estándares

Según Escandón A. (2003) un estándar es el requisito mínimo que debe cumplir un procedimiento, de acuerdo a la definición y objetivo que haya propuesto en su empresa. Lo cual significa en forma práctica lograr que todo el personal realice el mismo procedimiento en la misma forma para lograr el mismo resultado.

2.2.2. Desempeño Laboral

a) Definición

Según Dessler y Varela (2011, □...□ Se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus

habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que – se espera – tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo.

El enfoque de administración del desempeño actual refleja los intentos de los gerentes por reconocer de forma más explícita la naturaleza interrelacionada de los factores que influyen 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.

Según Dessler (2009), Puede definirse como el proceso que une el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurarse de que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa. Por lo tanto, la administración del desempeño no sólo significa reunirse con un subordinado una o dos veces al año para "revisar su desempeño". Más bien, significa que se establezcan metas congruentes en términos de las metas estratégicas de la empresa, de las interacciones diarias o semanales para garantizar una mejora continua en la capacidad y el desempeño del empleado, así como garantizar que el personal reciba la capacitación que requiere para desempeñar el trabajo.

Según Mondy (2010), La administración del desempeño (AD) es un proceso orientado hacia las metas y encaminando al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza del trabajo.

b) Evaluación del desempeño

Según Mondy (2010), La evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua.

Según Dessler (2009),[...] Se define como cualquier procedimiento que incluya 1. El establecimiento de estándares laborales, 2. La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, y 3. Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su mejor nivel. (p 222)

Según Mondy y Noe (2005) Es un sistema formal de revisión y elevación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipo es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas de centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. (p 252)

Según Dessler y Varela (2009), La evaluación de desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque "evaluar el desempeño" por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación,... los formatos reales tan sólo son parte del proceso en su conjunto. La evaluación del desempeño supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente. (p 222)

c) Métodos de Evaluación

Dessler (2011), propone los siguientes métodos de evaluación. Por lo general realiza evaluación usando uno o más de los métodos formales que se describen en esta sección. (p 230)

- ✓ Método de escala de puntuación gráfica.
Una escala de puntuación gráfica menciona algunos rasgos y un rango de desempeño para cada uno. Como los indicadores de calidad y confiabilidad, y un rango de valores de desempeño para cada indicador. El supervisor califica a cada subalterno encerrando en un círculo o marcando la puntuación que describa mejor su desempeño para cada característica y, luego, suma las puntuaciones para todas las características.
- ✓ Método de clasificación alterna.
Clasificar a los trabajadores de mejor a peor en cierta(s) característica(s) es otra técnica de evaluación popular. Puesto que usualmente resulta más fácil distinguir entre los peores y mejores trabajadores que clasificarlos, resulta útil un método de clasificación alterna. El método identifica qué empleado está más alto en el rasgo a medir y también quién está más bajo, alternando entre ellos hasta que se clasifican todos los trabajadores que participan.
- ✓ Método de comparación de pares.
Con el método de comparación de pares, cada subordinado a evaluar se compara con todos los demás subalternos en cada característica.
- ✓ Método de distribución forzada.
Con el método de distribución forzada, el gerente asigna porcentajes predeterminados del personal a su cargo en categorías de desempeño, como cuando un profesor "califica sobre una curva".
- ✓ Método del incidente crítico.

El método del incidente crítico implica llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con éste en momentos predeterminados.

Mondy y Noe (2005), propone otros métodos de evaluación del desempeño, los cuales el tipo del sistema de evaluación del desempeño que se utilice dependerá de su propósito. (p 261)

- ✓ Evaluación de retroalimentación de 360 grados.
Según algunos gerentes, el método de retroalimentación de 360 grados sólo es adecuado con propósitos de desarrollo. Sus razones se basan en la inquietud de que cuando los evaluadores consideran que pueden lastimar a otros por lo que dicen en la evaluación, no serán honestos. Otro punto de vista importante, con una perspectiva opuesta, es que la información que proporcionan los colegas, quienes pueden ser competidores en aumentos de sueldos y promociones, podría distorsionar intencionalmente la información y sabotear al colega.
- ✓ Método de escalas de calificación.
Es un enfoque de evaluación de amplia aceptación que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos. Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus apreciaciones sobre el desempeño de una escala que incluye varias categorías, generalmente en número de cinco a siete, definida por medio de adjetivos como sobresaliente, cumple con las expectativas o necesita mejorar.
- ✓ Método de incidentes críticos.
Requiere mantener registros por escrito de las actividades laborales de los empleados, ya sean muy favorables o bien muy desfavorables. Cuando una acción de este tipo afecta la eficacia del departamento en forma significativa, tanto positiva como negativamente, el gerente la registra. Al final del periodo de

evaluación, se usan estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño.

✓ Método de ensayo.

El evaluador redactar una breve narración que describe el desempeño de un empleado. Este método tiende a centrarse en el comportamiento extremo que el empleado presenta en su trabajo más que en el desempeño rutinario que presenta día con día. Las calificaciones de este tipo dependen principalmente de la habilidad de redacción del evaluador.

✓ Estándares laborales.

Comparar el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción. Los estándares reflejan la producción normal de un trabajador promedio que opera a un ritmo normal. Las empresas pueden aplicar estándares laborales a casi todo tipo de puesto, pero los de producción reciben generalmente la mayor atención.

✓ Método de clasificación.

El evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general. Por ejemplo, el mejor empleado del grupo se clasifica en el lugar más alto y el peor en el más bajo. Se sigue este procedimiento hasta que se clasifica a todos los empleados. Surge una dificultad cuando todos los empleados tienen niveles similares de desempeño.

✓ Método de distribución obligatoria.

Requiere que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similar a una distribución de frecuencias normal. Debido a una economía más lenta y a un aumento del énfasis en el pago por desempeño, muchas empresas han instituido estas clasificaciones o se han vuelto más rígidas con sus sistemas existentes.

d) Dimensiones del Desempeño

Según Campbell, McCloy, Oppler y Sager, (1993) citado por Candel M. (2012) Entre los componentes del desempeño laboral se distinguen ocho dimensiones básicas.

- Destrezas en tareas específicas del puesto, definidas como actividades que diferencian el contenido de una ocupación concreta, haciendo cada trabajo único.
- Habilidad para labores genéricas o comunes a cualquier empleado.
- Comunicación oral y escrita dirigida a expresar ideas o dar información.
- Esfuerzo demostrado en el impulso extra que los empleados ponen en sus comportamientos.
- Mantenimiento de la disciplina personal y la conformidad con las normas y cultura de la organización.
- Labores de apoyo a otros y trabajo de equipo, procurando el bienestar de los demás compañeros y mostrando disposición para colaborar.
- Supervisión y liderazgo como las actividades dirigidas a influenciar, planificar y controlar los trabajos del grupo.
- Gestión y administración de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales.

En cuanto al desempeño, según Viswesvaran (1996) citado por Gorriti M. (2007) se le puede evaluar mediante diez dimensiones:

- Productividad,
- Esfuerzo,
- Conocimiento técnico,
- Competencia interpersonal,
- Competencia administrativa,
- Calidad de sus productos,

- Comunicación,
- Liderazgo,
- Aceptación de reglas
- Evaluación global del desempeño laboral.

De los cuales, nos enfocaremos en las siguientes dimensiones.

- Evaluación global del desempeño
- Competencias interpersonales
- Esfuerzo
- Comunicación
- Aceptación de reglas.

Evaluación global del desempeño

Según Viswesvaran (1996) citado por Gorriti (2007) es la suma de productividad, esfuerzo, conocimiento, competencia interpersonal, competencia administrativa, calidad, comunicación, liderazgo, aceptación de reglas.

Competencias interpersonales

Según Viswesvaran (1996) citado por Gorriti (2007) es la capacidad para empezar y mantener relaciones interpersonales.

Esfuerzo

Según Jerry M. Rosenberg (2003) Aspecto motivacional del comportamiento. Cantidad de energía gastada por el individuo al realizar un acto

Según Viswesvaran (1996) citado por Gorriti (2007) es la intensidad con la que desarrollamos nuestras capacidades físicas e intelectuales, o cualquier otra característica personal al servicio de una tarea.

Comunicación

Según Pérez (2010) es el proceso de intercambio verbal, escrito o visual para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones, etc.

Aceptación de reglas

Según Viswesvaran (1996) citado por Gorriti (2007) son los Comportamientos que manifiestan el compromiso con la organización y la transmisión de sus valores.

Según Pérez (2010) el reglamento es un documento que contiene un conjunto de normas que regulan las relaciones entre elementos de la empresa.

e) ¿Por qué se evalúa el desempeño?

Dessler (2009) propone cuatro razones:

El desempeño de los subordinados se evalúa por cuatro razones. (p 339)

- Primero, desde un punto de vista práctico, la mayoría de los patrones aún basan sus decisiones de pagos y ascensos en la evaluación de sus empleados.
- Segundo, las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño del patrón. No tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas del patrón en objetivos específicos para los empleados si no se revisa periódicamente el desempeño.
- Tercero, la evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente.
- Cuarto, las evaluaciones deben tener un propósito útil para la planeación de carrera; ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades

f) ¿Por qué se administra el desempeño?

Dessler (2009), nombra los siguientes aspectos a tener en cuenta.

Calidad total

En primer lugar, refleja los conceptos de la administración de la calidad total, que recomiendan expertos en administración como W. Edwards Deming. Básicamente, Deming planteó que el desempeño de un empleado depende más de aspectos como la capacitación, la comunicación, las herramientas y la supervisión que de su propia motivación. El énfasis que hace la administración del desempeño en la integración del establecimiento de metas, la evaluación y el desarrollo refleja dicha postura.

Aspectos de la evaluación.

En segundo lugar, refleja el hecho de que con frecuencia la evaluación tradicional del desempeño no sólo es inútil, sino tensa y contraproducente.

Enfoque estratégico.

En tercer lugar, la administración del desempeño reconoce que, en el competitivo entorno global actual, todas las competencias y los esfuerzos de los empleados tienen que enfocarse en ayudar a la empresa a alcanzar sus metas estratégicas. La idea básica es que la administración, cada empleado y los equipos de trabajo supervisen de forma continua su desempeño a las metas y mejoren continuamente sus resultados. La mejora continua es una filosofía administrativa que significa establecer y alcanzar continuamente las metas más altas de calidad, costos, entrega y disponibilidad. Un concepto central de tal filosofía es la idea de que cada empleado y cada equipo deban mejorar siempre su desempeño de un periodo al siguiente

3. METODOLOGÍA

3.1 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
CLIMA ORGANIZACIONAL	Según Brunet, L. (1999), el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.	Relación con la jefatura	a) Comunicación permanente con la jefatura.
			b) Interés por el desarrollo personal del empleado.
			c) Trato justo hacia el empleado.
			d) Interés por el desenvolvimiento del empleado por parte la jefatura.
			e) Interés de la jefatura por hacer bien las cosas
		Relaciones interpersonales	a) Empatía entre empleados.
			b) Ayuda mutua entre empleados.
			c) Atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
		Reconocimiento del trabajo	a) Respaldo por parte de la jefatura.
		Autonomía en la ejecución del trabajo	a) Libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
		Cumplimiento de estándares	a) Requisito mínimo que debe cumplir un procedimiento, de acuerdo a la definición y objetivo que haya propuesto en su empresa.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
DESEMPEÑO LABORAL	Según Dessler y Varela (2011,222), Se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que – se espera – tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo.	Evaluación Global de Desempeño	a) Conocimiento
			b) Habilidad
			c) Reconocimiento
		Competencia Interpersonal	a) Iniciativa
			b) Integración
			c) Trato conciliador con su compañero de trabajo.
		Esfuerzo	a) Aportación de ideas.
			b) Organización de tiempo y tareas.
			c) Identificación de problemas.
		Comunicación	a) Participación activa.
			b) Objetivo común
			c) Asertividad
		Aceptación de Reglas	a) Cumplimiento de obligaciones
			b) Trabajo responsable

3.2 Diseño de investigación

Tipo de investigación Descriptivo porque se observa y se describen el comportamiento de las variables tal como se presentan, de manera natural, mas no se influirá en ellas, no sólo se limita a la recolección de datos, sino a identificación de relaciones entre las variables.

Diseño de la investigación: Transversal no experimental

Es transversal porque la recolección de datos se realiza con el propósito de describir las variables y analizar su comportamiento en un mismo tiempo.

Es no experimental puesto que sólo contemplamos las variables en su estado natural y lo analizamos, no se manipula variable alguna de manera intencional.

3.3 Unidad de estudio

Conductores de la empresa de Transportes Flor de Higo S.A.C.

3.4 Población

34 conductores de la empresa

3.5 Muestra

Es muestreo no probabilístico por conveniencia, porque los sujetos son seleccionados dada la conveniente de accesibilidad y proximidad que tenemos hacia ellos, en este caso fueron 18 conductores, porque era difícil poder llegar a todos, ya que se encontraban laborando y no se les podía interrumpir.

3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Se considerará dos instrumentos de recolección de datos, uno sobre clima organizacional y el otro sobre desempeño laboral.

En el instrumento o cuestionario para diagnosticar el clima organizacional se considera un total de 36 ítems divididos en cinco dimensiones, con un total de 180 puntos para todo el cuestionario, del cual utilizamos el instrumento utilizado por Sotomayor Quenta, (2013) es su tesis el cual agregamos una dimensión (ver anexo n° 2)

El instrumento de evaluación de la desempeño laboral, se considera un total de 26 ítems divididos en cinco dimensiones y un total 130 puntos para todo el cuestionario (ver anexo n° 3).

3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Los datos serán resumidos numérica y gráficamente, con el apoyo del computador y del programa MegaStat.

El Programa para procesar los resultados será SPSS (Statistical Package for Social Science) y el Microsoft Excel.

Validez

Para la validez del instrumento que evalúa el Clima organizacional y el Desempeño laboral, se aplicó la fórmula "r" correlación de Pearson en los ítems del instrumento de medición. Se obtuvo un $r = 0.917$ ($r > 0.70$) para el instrumento que evalúa el Clima organizacional y $r = 0.947$ ($r > 0.70$) para el instrumento que evalúa el Desempeño laboral, lo cual indica que los instrumentos que evalúan el Clima organizacional y el Desempeño laboral son válidos. (Ver anexo N° 4).

Confiabilidad

De un total de 18 pruebas realizadas para medir la confiabilidad del instrumento se obtuvo para el instrumento total un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.956$ ($\alpha > 0.70$) para el instrumento que evalúa el Clima organizacional, y un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.967$ ($\alpha > 0.70$) para el instrumento que evalúa el Desempeño laboral, lo cual indica que los instrumentos que evalúan el Clima organizacional y el Desempeño laboral son confiables. (Ver anexo N° 5).

La validez y confiabilidad se realizó con el asesoramiento del MsC. Eduardo Javier Yache Cuenca, quién tiene título profesional de Ing. Estadístico (COESPE 428), Lic. En Administración y Maestría en educación con mención en docencia y gestión educativa.

4. RESULTADOS

Tabla 8: Análisis de las dimensiones del clima organizacional

Dimensiones del Clima organizacional	TOTAL	
Relación con la jefatura	Nº	%
Alto	2	11,11
Medio	12	66,67
Bajo	4	22,22
	18	100,00
Relaciones interpersonales	Nº	%
Alto	3	16,67
Medio	7	38,89
Bajo	8	44,44
	18	100,00
Reconocimiento del trabajo	Nº	%
Alto	3	16,67
Medio	12	66,67
Bajo	3	16,67
	18	100,00
Autonomía en la ejecución del trabajo	Nº	%
Alto	3	16,67
Medio	11	61,11
Bajo	4	22,22
	18	100,00
Cumplimiento de estándares	Nº	%
Alto	6	33,33
Medio	5	27,78
Bajo	7	38,89
	18	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los conductores de la empresa de transportes Flor de Higo S.A.C. – Trujillo, 2016.

Interpretación: En las dimensiones del clima organizacional de los conductores de la empresa de Transportes Flor de Higo S.A.C., se encontró que la dimensión de relaciones con la jefatura obtuvo un 88.89% entre el nivel medio y bajo, por otro lado alcanzando el mismo porcentaje del 83.33% en el nivel medio y bajo se ubicó las dimensión de relaciones interpersonales, reconocimiento del trabajo y autonomía en el trabajo, mientras con un 66.67% la dimensión de cumplimiento de estándares con nivel medio y bajo.

Tabla 9: Análisis de resultados sobre el clima organizacional

Clima organizacional	TOTAL	
	N°	%
Alto	0	0
Medio	10	55,56
Bajo	8	44,44
TOTAL	18	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los conductores de la empresa de transportes Flor de Higo S.A.C. – Trujillo, 2016.

Interpretación: En el análisis de los resultados sobre el clima organizacional de los conductores de la empresa de Transportes Flor de Higo S.A.C., se encontró que un 55.56% de los colaboradores calificaron el clima organizacional como medio y el 44.44% como bajo.

Gráfico 1: Análisis de resultados sobre el clima organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los conductores de la empresa de transportes Flor de Higo S.A.C. – Trujillo, 2016.

Tabla 10: Análisis de resultados sobre la Desempeño laboral

Desempeño Organizacional	TOTAL	
	N°	%
Alto	3	16,67
Medio	8	44,44
Bajo	7	38,89
TOTAL	18	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los conductores de la empresa de transportes Flor de Higo S.A.C. – Trujillo, 2016.

Interpretación

En el análisis de los resultados sobre el clima organizacional de los conductores de la empresa de Transportes Flor de Higo S.A.C., se encontró que un 16.67% de los colaboradores calificaron el clima organizacional como alto y el 44.44% como medio.

Gráfico 2: Análisis de resultados sobre la Desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los conductores de la empresa de transportes Flor de Higo S.A.C. – Trujillo, 2016.

Tabla 11: Análisis de las dimensiones del desempeño laboral

Dimensiones del Desempeño Laboral	TOTAL	
	Nº	%
Evaluación Global de Desempeño		
Alto	5	27,78
Medio	12	66,67
Bajo	1	5,56
	18	100,00
Competencia interpersonal	Nº	%
Alto	5	27,78
Medio	3	16,67
Bajo	10	55,56
	18	100,00
Esfuerzo	Nº	%
Alto	5	27,78
Medio	6	33,33
Bajo	7	38,89
	18	100,00
Comunicación	Nº	%
Alto	6	33,33
Medio	4	22,22
Bajo	8	44,44
	18	100,00
Aceptación de Reglas	Nº	%
Alto	3	16,67
Medio	6	33,33
Bajo	9	50,00
	18	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los conductores de la empresa de transportes Flor de Higo S.A.C. – Trujillo, 2016.

Interpretación: En las dimensiones del desempeño laboral de los conductores de la empresa de Transportes Flor de Higo S.A.C., se encontró que la dimensión sobre aceptación de reglas tiene un porcentaje 83.33% entre el nivel medio y bajo, por otro lado la dimensión de competencia interpersonal cuenta con un porcentaje del 55.56% sólo en el nivel bajo. Otra dimensión de suma importancia alcanza un porcentaje de 72.22% entre el nivel medio y bajo, hablamos del esfuerzo. La comunicación alcanzo un porcentaje de 66.66% entre los nivel medio y bajo. Concluyendo sobre la dimensión de evaluación global del desempeño, con un porcentaje de 66.67% en un nivel medio.

Tabla 12: Análisis del clima organizacional en el desempeño laboral

Clima organizacional	Desempeño Laboral						TOTAL	
	Alto		Medio		Bajo			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Alto	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Medio	3	16.67%	6	33.33%	1	5.56%	10	55.56%
Bajo	0	0.00%	2	11.11%	6	33.33%	8	44.44%
TOTAL	3	16.67%	8	44.44%	7	38.89%	18	100.00%

$$\chi^2 = 8.454$$

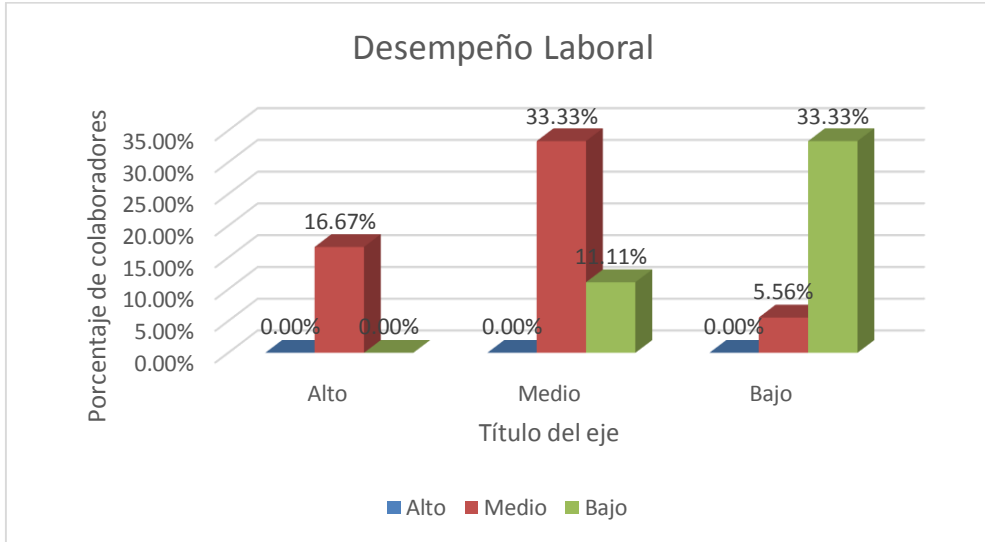
$$P = 0.015 < 0.05$$

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los conductores de la empresa de transportes Flor de Higo S.A.C. – Trujillo, 2016.

Interpretación: Al determinar el clima organizacional y su influencia con el desempeño laboral, se encontró que cuando el clima organizacional es de nivel medio también se presenta un nivel medio en el desempeño laboral con 33.33 % de los conductores de la empresa Transportes Flor de Higo S.A.C. Considerando, cuando se presenta un nivel medio del clima organizacional el 16.67% de la totalidad de colaboradores calificó al desempeño laboral como alta.

Los resultados nos están indicando que una influencia significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral. **(0.015 < 0.05)**

Gráfico 3: Análisis del clima organizacional en el desempeño laboral



Fuente: *Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los conductores de la empresa de transportes Flor de Higo S.A.C. – Trujillo, 2016.*

5. DISCUSIÓN

El estudio del clima organizacional y de desempeño laboral resulta necesarios, porque conocemos cual es la situación de los conductores en la empresa, dando su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella. Esta investigación tiene como propósito determinar los niveles del clima organizacional y del desempeño laboral, así como determinar los factores que estén afectando directamente en los conductores de la empresa de Transportes Flor de Higo S.A.C.

Al determinar el clima organizacional y su influencia con el desempeño laboral, se encontró que cuando el clima organizacional es de nivel medio también se presenta un nivel medio en el desempeño laboral con 62.5% de los conductores de la empresa de Transportes Flor de Higo S.A.C. Considerando, cuando se presenta un nivel medio del clima organizacional el 16.67% de la totalidad de colaboradores calificó al desempeño laboral como alta.

En cuanto a la dimensión del clima organizacional, la relación con la jefatura obtuvo 88.89% en los niveles medio y bajo, siendo resultados de las evaluaciones las más afectadas, porque el jefe inmediato es quién las realiza, y podría generar un resultado negativo, de tal manera que ocasiona desmotivación en los conductores, al no tener los puntajes correctos por una posible subjetividad en la misma, debida a la preferencia que pueda tener hacia un grupo determinado. El reconocimiento del trabajo tiene un 83.33% sobre el nivel medio y bajo, lo que puede ocasionar en el conductor un déficit en sus funciones, afectando una de las dimensión del desempeño laboral, el esfuerzo, porque cuenta con un 38.89% en un nivel bajo.

El presente trabajo, en el ámbito internacional, concluye de la misma manera con Delgado Cristina (2016) en su informe final del trabajo de graduación. "La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Florícola Agrogana Espinosa Chiriboga, de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi", el cual detalla que las causas que afectan a la gestión de talento humano se encuentra la insuficiente comunicación, deficientes relaciones interpersonales, generando insatisfacción laboral y perjudicando en el cumplimiento de metas y objetivos, además es inexistente el desarrollo de actividades orientadas al bienestar de los trabajadores, perjudicando en la éxito empresarial. De igual manera en la tesis de Proaño Carmita (2014) para la obtención del Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano, "Análisis de la influencia del Clima laboral en el crecimiento de la empresa y la productividad de los colaboradores de la empresa Leterago del Ecuador S.A", demostrando que las variables

de clima como el compromiso organizacional, condiciones ambientales, relaciones interpersonales, motivación, premios y reconocimientos, puesto de trabajo, procesos y procedimientos, el involucramiento en el trabajo son los más relevantes, y en comparación con nuestro trabajo, la mayoría de estas variables tienen el mismo efecto sobre en la empresa en estudio.

Nuestra investigación tiene coincidencias con el trabajo realizado en el ámbito nacional por Pérez R. (2014), en su investigación, que estudia la motivación y el compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas, concluye en que mientras exista interés e identificación del trabajador con sus funciones podría ocurrir un incremento del vínculo afectivo hacia la organización. En nuestra investigación encontramos como uno de los problemas la falta de compromiso por parte de los conductores, malas relaciones entre ellos, no tienen buenas relaciones interpersonales, y esto conlleva al incumplimiento de metas. Con un compromiso adecuado, el empleado tendrá un desenvolvimiento apropiado en cuanto a sus labores. Se evidencia la necesidad de contar con un adecuado clima organizacional propiciando con esto que los trabajadores se sientan motivados, y se afiancen en su labor buscando no sólo el bienestar personal sino además el de la compañía. Como también lo vemos en la tesis de Mino E. (2014) la cual tiene como nombre "Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 409 del departamento de Lambayeque", determinó que el compromiso de los trabajadores, es uno de los factores que afecta el desempeño, lo que desencadena un clima laboral desagradable generando una mala productividad e incluso una mala atención a los clientes.

Urbina S. (2015) en su tesis "Compromiso organizacional en colaboradores cuyos jefes presentan y no presentan la intención de renovación de contrato por desempeño laboral" concluye que en los colaboradores cuyos jefes presentan la intención de renovación de contrato por desempeño laboral tienen un nivel alto de compromiso organizacional, mientras que los que no cuentan con ello, tienen un desempeño bajo. Una de las dimensiones del clima organizacional es el de la relación con la jefatura, y se coincide en que influye en el conductor la subjetividad en la evaluación, los favoritismos y el que no se le trate a todos por igual conlleva a que su rendimiento sea bajo.

Además nuestro estudio compatibiliza con los resultados encontrados por Carruitero & Riccer (2015) en su tesis "Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad – 2014.", concluye

que existe una relación altamente significativa entre las dos variables de estudio en la Gerencia de contrataciones del Gobierno Regional La Libertad, existe una vinculación causa-efecto positiva entre ambas variables, en nuestra tesis denotamos que existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Coincidimos en algunas dimensiones en cuanto al clima organizacional y optamos por utilizarlas en nuestro estudio, nos sirvió como un buen marco de referencia.

Por otra parte, en el ámbito nacional los resultados de nuestra investigación se encuentran en correspondencia con las conclusiones de Sotomayor F. en su tesis "Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional Moquegua, 2012", en esta tesis coincidimos en el análisis de varias de las dimensiones en cuanto al clima organizacional como autonomía, relaciones interpersonales, entre otras. Se coincide en que se debe motivar al personal, junto con un reconocimiento al trabajo y los resultados alcanzados, logrando un desarrollo personal y profesional, contando con relaciones interpersonales correctas y una buena relación con la jefatura, con un compromiso indudable con la organización.

CONCLUSIONES

1. Los factores presentes del clima organizacional son: la relación con la jefatura, las relaciones interpersonales y el reconocimiento de trabajo, las cuales son las principales causas que los conductores consideran que son determinantes en su desempeño, que podría afectar sus competencias interpersonales, el esfuerzo en sus labores y la aceptación de reglas.
2. El clima organizacional en la empresa Transportes Flor de Higo es de nivel medio con 55.56%. Dentro de los factores que lo afectan, el que tiene mayor incidencia es el de las relaciones con la jefatura con un porcentaje de 88.89% en nivel medio y bajo, lo que nos indica que la percepción que tienen los conductores sobre el clima organizacional cae más sobre esta dimensión. Otra dimensión que se mostró más afectada, es el reconocimiento, el cual muestra un nivel de 83.34%. Tener en cuenta que ambas variables son fundamentales en la organización y más aún para la retención del personal, porque podría generar malestar en los colaboradores y su posteriormente su renuncia.
3. El nivel de desempeño de los conductores en la empresa Transportes Flor de Higo es de nivel medio-bajo con un 83.33%. Dentro de las dimensiones que lo afectan, el de mayor incidencia es el de la aceptación de reglas una de las más desfavorables, con un porcentaje 83.33% en los niveles medio y bajo. También se encontró que las dimensiones de competencias interpersonales y comunicación no se encuentran en un buen nivel, ya que cuentan con un porcentaje de 55.56% y 44.44% respectivamente.

RECOMENDACIONES

1. Lograr un clima organizacional apropiado, a través de la motivación continúa al personal, siendo el jefe inmediato la persona indicada en transmitirla, para que así puedan mejorar su desempeño laboral en la organización, además de instaurar sistemas de incentivos y recompensas, reuniones de integración y confraternidad para incrementar el compromiso en el trabajo y, por ende, la productividad.
2. Comunicar a todos los colaboradores la visión, misión, objetivos, políticas y reglamentos, recibiendo una retroalimentación mensual para mantener claro y evitar futuras sanciones, y que a futuro se sientan identificados con la empresa, teniendo claras las reglas de la empresa y aceptarlas como tales.
3. Hacer seguimiento continuo al jefe inmediato, sobre su labor y el trato que le está dando a los colaboradores, a través de entrevistas incógnitas a los diferentes conductores, y en cada periodo tener una evaluación estimada sobre las repuestas recibidas, verificando si hubo cambios positivos o negativos.
4. Aportar a la comunidad universitaria esta tesis, para que puedan tomarla de base para futuras investigaciones.

REFERENCIAS

Ayón Pimienta R. (2006). *La importancia de la comunicación entre las organizaciones un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre*. [En línea] Consultado el 10/07/16 en: <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm> (Consulta: 2016, Julio 10).

Brunet L. (1999). *El clima de trabajo en las Organizaciones*. Tercera edición. México: Editorial Trillas, S.A.

Carruitero Becerra, J y Riccer Cueva M, (2014) *Relacion entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la gerencia de contrataciones del Gobierno Regional La Libertad – 2014*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Privada del Norte – Trujillo, Perú.

Contreras Armenta & otros (S/A) *Multiculturalidad: su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado*. [En línea] recuperado el 10/0716 Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/index.htm>

Chiang, M.; Martín, M. & Núñez, A. (2010) *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R. B. Servicios Editoriales, S. L. Recuperado el 07/07/16 de: http://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ei=1c4PVLXEKoKSgwTo2IKgCw&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false

Delgado Taipicaña C. (2016), *La Gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa "Florícola Agrogana Espinosa Chiriboga" de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxí*. Tesis de Licenciatura [Versión electrónica] recuperado el 10/08/16 de: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23512/1/DELGADO%20TAIPICANA%20CRISTIAN%20XAVIER.pdf>

Dessler Gary. (2009). *Administración de recursos humanos*. Decimoprimer Edición. México: Pearson educación.

Dessler Gary & Valera Juárez, R (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. Quinta Edició. México: Pearson educación.

Escandón Vilchis A. (2003) *Aplique estándares a su empresa*. [En línea] recuperado el 10/07/16 de: http://www.degerencia.com/articulo/aplique_estandares_en_su_empresa

Garcia Ramirez M, (2009), *Diagnostico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. [En línea] [Fecha de consulta: 10 de julio de 2016] Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>

Gorriti Bontigui, M (2007), *La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas* *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* [en línea] [Fecha de consulta: 16 de julio de 2016] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317602007>

Litwin G. & Stinger H. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.

Montenegro Romina (2013). *Recompensa y reconocimiento en los recursos humanos*. [En línea] [Fecha de consulta: 11 de julio de 2016] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>

Mino Pérez, E. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. Tesis de Licenciatura. Tesis de Licenciatura [Versión electrónica] recuperado el 23/06/16 de: http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/337/1/TL_Mino_Perez_EdgaroMauricio.pdf

Palma, S. (1999). *Escala clima laboral CL-SPC* Primera edición. Perú: Pearson Prentice Hall.

Proaño Zambrano C. (2014) *Análisis de la influencia del Clima laboral en el crecimiento de la empresa y la productividad de los colaboradores de la empresa Leterago del Ecuador S.A.* Tesis de Maestría [Versión electrónica] recuperado el 28/06/16 de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12810/1/59355_1.pdf

Pérez Montejó A, (2009), *Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño laboral en una empresa manufacturera.* [Versión electrónica] recuperado 20/06/16 de: <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5625/TEISIS%20PEREZ%20MONTEJO%20ANNA.pdf?sequence=1>

Pérez Rosales M. (2010). *Diccionario de Administración.* Sexta Edición. Editorial San Marcos.

Pérez Tapia R, (2014) *Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas.* Tesis de Licenciatura [Versión electrónica] recuperado el 01/07/16 de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5747/PEREZ_TAPIA_RAQUEL_MOTIVACION_PERSONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Robbins, H.; Finley, M. (1999). *Por qué fallan los equipos.* España: Edit. Granica.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional.* México: Prentice Hall.

Rosenberg M. Jerry (2003). *Diccionario de Administración y Finanzas.* MMIII Editorial Océano.

R. Wayne Mondy. (2010). *Administración de recursos humanos.* Decimoprimera Edición. México: Pearson Educación.

R. Wayne Mondy, & Robert M. Noe (2005). *Administración de recursos humanos*. Novena Edición. México: Pearson Educación.

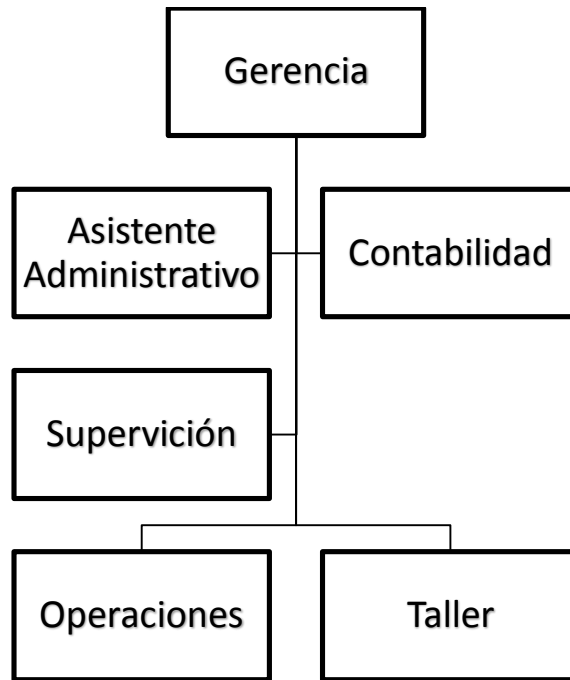
Sotomayor Quenta, F. (2013). *Relación del Clima Organizacional y la satisfacción Laboral de los trabajadores de la sede sede central del Gobierno Regional Moquegua, 2012*. Tesis de Licenciatura. [Versión electrónica] recuperado el 08/08/14 de:

Urbina Alvarado S. (2015). *Compromiso organizacional en colaboradores cuyos jefes presentan y no presentan la intención de renovación de contrato por desempeño laboral*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte – Trujillo, Perú.

Universidad de Chile (2013), *La importancia de mantener buenas relaciones con los jefes*. [En línea] recuperado el 15/07/16 de: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/07/22/1037796/importancia-mantener-buenas-relaciones-jefes.html#>

ANEXOS

Anexo n° 1: Organigrama Estructural de la empresa Transportes Flor de Higo S.A.C. (propuesto por los autores de la investigación)



Anexo n° 2: Cuestionario de clima organizacional (Adaptado de Sotomayor Flor - 2013)

Cuestionario de clima organizacional

Le pedimos su colaboración contestando con sinceridad las preguntas que le realizaremos. Por nuestra parte, le garantizamos absoluta confidencialidad, agradeciendo su valiosa colaboración

Información Personal

RANGO DE EDAD	Menos 30	
	Entre 30 y 40	
	Entre 40 y 50	
	Más de 50	

FORMACIÓN	Secundaria	
	Técnica	
	Universitaria	
	Especialización	

EXPERIENCIA EN EL CARGO	Menos de 2 años	
	Entre 2 y 4 años	
	Entre 4 y 6 años	
	Más de 6 años	

INSTRUCCIONES:

Lea cada ítem para efectos de comprensión y marque con una "X" en la casilla que considere conveniente.

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

No estoy seguro (3)

De acuerdo (4)

Muy de acuerdo (5)

ÍTEMS	1	2	3	4	5
Relación con la jefatura					
1. Mi jefe es una persona de principios definidos.					
2. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
3. Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					
4. Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
5. Mi jefe me respalda 100%.					
6. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.					
7. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					

8. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente en esta Institución.					
9. Mi jefe es rápido para reconocer un buen trabajo.					
10. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
11. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
12. Mi jefe no tiene trabajadores favoritos.					
13. Mi jefe me anima a desarrollar nuevas ideas, que ayuden a mejorar la gestión del Área.					
14. Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas.					
15. Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.					
16. A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.					
Relaciones interpersonales / cohesión					
17. Las personas que trabajan en mi Área se llevan bien entre si					
18. En las personas que trabajan en mi Área existe una preocupación y cuidado por el otro					
19. Las personas que trabajan en mi Área se ayudan los unos a los otros					
20. Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi Área					
21. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi Área.					
Reconocimiento del trabajo					
22. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores					
23. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer					
24. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar					
25. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo					
26. Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas					
Autonomía en la ejecución del trabajo					
27. Yo propongo mis propias actividades de trabajo					

28. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo					
29. Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
30. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo					
31. Organizo mi trabajo como mejor me parece					
Cumplimiento de estándares					
32. Conozco los estándares del reglamento y procedimiento de la empresa					
33. Cumpro con eficacia los reglamentos y procedimientos establecidos.					
34. No tengo errores en la práctica de los estándares.					
35. Recibo retroalimentación (capacitación) adecuada sobre el cumplimiento de reglas y procedimientos.					
36. No re insisto en faltas sucesivas sobre los reglamentos y procedimientos.					

Escala de evaluación

CLIMA ORGANIZACIONAL	Bajo nivel de clima organizacional	0 - 75
	Nivel medio de clima organizacional	76 - 130
	Alto nivel de clima organizacional	131 - 180

Anexo n° 2: Cuestionario de desempeño laboral

Cuestionario de desempeño laboral

Le pedimos su colaboración contestando con sinceridad las preguntas que le realizaremos. Por nuestra parte, le garantizamos absoluta confidencialidad, agradeciendo su valiosa colaboración

Información Personal

RANGO DE EDAD	Menos 30	
	Entre 30 y 40	
	Entre 40 y 50	
	Más de 50	

FORMACIÓN	Secundaria	
	Técnica	
	Universitaria	
	Especialización	

EXPERIENCIA EN EL CARGO	Menos de 2 años	
	Entre 2 y 4 años	
	Entre 4 y 6 años	
	Más de 6 años	

INSTRUCCIONES:

Lea cada ítem para efectos de comprensión y marque con una "X" en la casilla que considere conveniente.

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

No estoy seguro (3)

De acuerdo (4)

Muy de acuerdo (5)

ÍTEMS	1	2	3	4	5
Evaluación Global del Desempeño					
1. Mi jefe inmediato valora mi trabajo					
2. Mi jefe me alienta por mis aciertos					
3. Mi jefe sólo considera sus errores					
4. Mi jefe me informa periódicamente si mi trabajo está bien hecho					
5. Me llaman la atención con frecuencia					
6. Mi jefe me critica cuando comete errores					
Competencia Interpersonal					
7. En los conflictos de trabajo, ¿Tengo una actitud conciliadora?					
8. Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo, ¿Me gusta cooperar?					
9. La relación con mis compañeros de trabajo es la adecuada					
10. Trato de imponer mis puntos de vista sobre los de mis					

compañeros					
11. Trabajo de buena manera con diferentes tipos de persona					
Esfuerzo					
12. Persisto hasta que alcanza la meta fijada					
13 .Soy constante en cualquier tarea que emprende					
14. Realizo mis actividades con dedicación					
15. Me considero responsable de las tareas que le son asignadas					
16. Siempre busco darle un valor agregado a mi trabajo					
17. Cuando soy reconocido me impulsa a trabajar mejor					
Comunicación					
18. Expongo mis ideas con facilidad					
19. Comparto sus ideas con los demás					
20. Pido opiniones de otros antes de tomar una decisión sobre temas importantes					
21. Participo en reuniones de intercambio de ideas de mejora					
22. Mis opiniones son tomadas en cuenta por los demás					
Aceptación de reglas					
23. Acepto las reglas establecidas por la cultura organizacional					
24. Tengo aceptación respecto de las indicaciones que me hace mi jefe directo					
25. Tengo conocimiento del presente Reglamento Interno de Trabajo de la empresa					
26. Cumpló a cabalidad las políticas y procedimientos existentes en la empresa					

Escala de evaluación

DESEMPEÑO LABORAL	Bajo nivel de clima organizacional	0 – 50
	Nivel medio de clima organizacional	51 – 90
	Alto nivel de clima organizacional	91 - 130

Anexo n° 3: Prueba de validéz y confiabilidad de la muestra piloto para el instrumento que evalúa el Clima organizacional.

N°	ÍTEMs																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
1	1	1	2	3	3	2	2	2	1	2	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	3	
2	1	4	1	4	4	1	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	
3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	
4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	1	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	
5	1	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	
7	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	4	1	1	4	1	1	4	1	4	1	1	1	
9	1	1	2	3	3	2	2	2	1	2	1	3	1	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	3
10	1	1	4	1	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	
11	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	
13	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
14	4	3	4	2	3	1	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	3	3	1	1	1	2	2	2	1	3	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1
16	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	4	4	1	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4
17	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	
18	4	4	4	3	1	3	4	4	4	3	3	3	1	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	2	2	2	4	4	3	4	

Fuente: *Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los conductores de la empresa de transportes Flor de Higo S.A.C. – Trujillo, 2016.*

1. Prueba de Validez interna del Instrumento que evalúa el Clima organizacional “r”
Correlación de Pearson.

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Dónde:

r: Correlación de Pearson

x: Puntaje impar obtenido

x²: Puntaje impar al cuadrado obtenido

y: Puntaje par obtenido

y²: Puntaje par al cuadrado obtenido

n: Número de educandos

Σ : Sumatoria

Cálculos estadísticos:

Estadístico	x	y	x ²	y ²	xy
Suma	775	783	36149	36775	36232

Coefficiente de correlación:

$$r = \frac{18 \times 36232 - 775 \times 783}{\sqrt{18 \times 36149 - (775)^2} \times \sqrt{18 \times 36775 - (36775)^2}} = 0.917 > 0.70 \Rightarrow \text{Válido}$$

2. Prueba de Confiabilidad del Instrumento que evalúa el Clima organizacional "α" de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dónde:

α: Coeficiente de Confiabilidad

K: Número de ítems

S_i^2 : Varianza de cada ítem

S_t^2 : Varianza del total de ítems

Σ : Sumatoria

Cálculo de los datos:

$$K = 36$$

$$\sum S_i^2 = 43.438$$

$$S_t^2 = 619.673$$

Reemplazando:

$$\alpha = \frac{36}{36-1} \times \left(1 - \frac{44.438}{619.673} \right) = 0.956 > 0.70 \Rightarrow \text{Confiable}$$

Anexo N° 5: Prueba de validéz y confiabilidad de la muestra piloto para el instrumento que evalúa el Desempeño laboral.

N°	ÍTEMS																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2
2	3	4	3	4	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4
5	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3
6	4	3	3	3	2	3	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3
7	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2
8	4	4	4	4	2	2	1	1	1	2	1	1	1	4	4	1	1	4	4	4	1	4	1	4	4	4
9	3	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2
10	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	2	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1
12	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	2	3	1	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	3	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
16	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Fuente: *Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los conductores de la empresa de transportes Flor de Higo S.A.C. – Trujillo, 2016.*

1. Prueba de Validez interna del Instrumento que evalúa el Desempeño laboral "r"
Correlación de Pearson.

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Dónde:

r: Correlación de Pearson

x: Puntaje impar obtenido

x²: Puntaje impar al cuadrado obtenido

y: Puntaje par obtenido

y²: Puntaje par al cuadrado obtenido

n: Número de educandos

Σ : Sumatoria

Cálculos estadísticos:

Estadístico	x	y	x ²	y ²	xy
Suma	528	552	17368	19348	18212

Coefficiente de correlación:

$$r = \frac{18 \times 18212 - 528 \times 552}{\sqrt{18 \times 17368 - (528)^2} \times \sqrt{18 \times 19348 - (552)^2}} = 0.947 > 0.70 \Rightarrow \text{Válido}$$

2. Prueba de Confiabilidad del Instrumento que evalúa el Desempeño laboral "α" de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dónde:

α: Coeficiente de Confiabilidad

K: Número de ítems

S_i^2 : Varianza de cada ítem

S_t^2 : Varianza del total de ítems

Σ : Sumatoria

Cálculo de los datos:

$$K = 26$$

$$\sum S_i^2 = 34.438$$

$$S_t^2 = 490.588$$

Reemplazando:

$$\alpha = \frac{26}{26-1} \times \left(1 - \frac{34.438}{490.588} \right) = 0.967 > 0.70 \Rightarrow \text{Confiable}$$