



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# ESCUELA DE POSGRADO

Propuesta de Lineamientos Estratégicos para la Mejora del Clima Organizacional de una empresa de servicios de aeronavegación, en el 2017.

Tesis para optar el grado **MAESTRO** en **ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**Autores:**

Bach. Angeldonis Grados Juan Carlos

Bach. Mantilla Rodríguez Segundo David

Bach.Ávila Domínguez José Carlos

**Asesor:**

Mg.Romy Angélica Díaz Fernández

Trujillo – Perú  
2017

## RESUMEN

Este trabajo se llevó a cabo en una empresa de servicios de aeronavegación nacional, cuya sucursal está ubicada en la ciudad de Trujillo, tuvo como objetivo proponer lineamientos estratégicos como medio para mejorar el clima organizacional en la empresa objeto de estudio, con la finalidad de mejorar sensiblemente el ambiente que rodea a los colaboradores. Entre sus objetivos específicos está analizar las dimensiones de clima organizacional presente en la empresa. El tipo de diseño de la investigación es de carácter no experimental –descriptivo. Por medio de la aplicación de una encuesta se logró obtener los datos, que se expresaron en cuadros y gráficos. Mediante el análisis respectivo de cada uno de las seis dimensiones evaluadas, se determina: Las tres dimensiones “recompensa”, “entusiasmo y apoyo” y “autonomía” obtuvieron 41%, 44% y 49% respectivamente como aprobación en los resultados de encuesta realizada; esto denota una percepción negativa referente al sistema remunerativo, así como el poco interés que se le da al trabajo en equipo y la poca colaboración que existe entre compañeros de trabajo; lo que impide un buen desempeño laboral. Además de la encuesta, se utilizó otras técnicas cualitativas para complementar el diagnóstico, como la entrevista y el análisis a través del diagrama de Ishikawa; lo cual arrojó mayores calificaciones a las principales causas raíces del bajo nivel del clima organizacional tales como: compensaciones deficientes (16.7%), no existe proyectos de trabajo en equipo (15.2%), no se recibe retroalimentación de la evaluación de desempeño (13.6%), el líder no se compromete con su equipo de trabajo (12.1%), escasa delegación de actividades (10.6%) y falta de apoyo de los compañeros (9.1%). Gracias al diagnóstico se ha cumplido con el objetivo general de proponer los siguientes lineamientos estratégicos: sobre sistema de compensaciones, trabajo en equipo y evaluación del desempeño por competencias; los cuales han sido desarrollados en acciones o actividades que permitan la implementación y por ende la mejora del clima organizacional.

## **ABSTRACT**

This work was carried out in a national air navigation service company, whose branch is located in the city of Trujillo, aimed to propose strategic guidelines as a means to improve the organizational climate in the company under study, in order to improve sensibly the environment that surrounds the collaborators. Among its specific objectives is to analyze the organizational climate dimensions present in the company. The type of research design is non-experimental -descriptive. Through the application of a survey it was possible to obtain the data, which were expressed in tables and graphs. Through the respective analysis of each of the six dimensions evaluated, it is determined: The three dimensions "reward", "enthusiasm and support" and "autonomy" obtained 41%, 44% and 49% respectively as approval in the survey results. ; this denotes a negative perception regarding the remunerative system, as well as the little interest that is given to teamwork and the little collaboration that exists between co-workers; what prevents a good work performance. In addition to the survey, other qualitative techniques were used to complement the diagnosis, such as the interview and the analysis through the Ishikawa diagram; which gave greater qualifications to the main root causes of the low level of organizational climate such as: poor compensations (16.7%), there are no teamwork projects (15.2%), no feedback is received from the performance evaluation (13.6%) , the leader does not commit to his work team (12.1%), little delegation of activities (10.6%) and lack of support from colleagues (9.1%). Thanks to the diagnosis, the general objective of proposing the following strategic guidelines has been met: on compensation system, team work and performance evaluation; which have been developed in actions or activities that allow the implementation and therefore the improvement of the organizational climate.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN .....	10
CAPITULO II: METODOLOGÍA .....	16
CAPITULO III: MARCO TEORICO .....	22
CAPITULO IV: RESULTADOS.....	55
CANPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENCIONES.....	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	109
ANEXOS.....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la Variable.....	21
Tabla 2: Las tres etapas de las organizaciones.....	30
Tabla 3: Priorización de causas raíces en el diagnóstico del Clima organizacional .....	89
Tabla 4: Actividades de implementación propuestos para compensaciones.....	98
Tabla 5: Actividades de implementación propuestos para trabajo en equipo .....	100
Tabla 6: Actividades de implementación propuestos para evaluación del desempeño ...	105

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Confianza en la Gerencia .....	56
Grafico 2: Captación de sugerencias por parte de la Gerencia.....	57
Grafico 3: Estimulación por parte de la Gerencia a compartir nuevas ideas .....	58
Grafico 4: Trato de la Gerencia para con todos.....	59
Grafico 5: Confianza de la Gerencia en el grupo de trabajo.....	60
Grafico 6: Demostración de apoyo por parte de la Gerencia. ....	61
Grafico 7: Énfasis que da la Gerencia al factor humano. ....	62
Grafico 8: Información al personal sobre el aprovechamiento de sugerencias. ....	63
Grafico 9: Existencia de reconocimiento que se da en la organización .....	64
Grafico 10: Recibimiento de elogios en la organización.....	65
Grafico 11: Existencia de reconocimiento por parte de la Gerencia. ....	66
Grafico 12: Grado de reconocimiento en proporción al aporte.....	67
Grafico 13: Valoración en la organización por hacer las cosas diferentes .....	68
Grafico 14: Libertad de los colaboradores para actuar como creen mejor .....	69
Grafico 15: Estimulación al personal para tomar sus propias decisiones.....	70
Grafico 16: Estimulación a confiar en sí mismos por parte de Gerentes .....	71
Grafico 17: Estimulación en la organización para intentar hacer algo nuevo. ....	72
Grafico 18: Estimulación al personal a compartir nuevas ideas.....	73
Grafico 19: Existencia de buenas relaciones interpersonales en la empresa.....	74
Grafico 20: Aceptación de las personas en los grupos de trabajo .....	75
Grafico 21: Sentimiento de amistad que se percibe en la organización .....	76
Grafico 22: Existencia de acuerdos entre las personas de la organización.....	77
Grafico 23: Existencia de sistema de promoción que favorezca el desempeño.....	78
Grafico 24: Existencia de política salarial adecuada en la organización .....	79
Grafico 25: Percepción de recompensas según el grado de desempeño.....	80
Grafico 26: Percepción de haberse dejado de usar antiguos métodos de trabajo .....	81
Grafico 27: Percepción de intentar nuevas maneras de hacer las cosas .....	82
Grafico 28: Existencia de reglas que facilitan ideas nuevas y originales. ....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: El Iceberg de la cultura organizacional.....	36
Figura 2: Organigrama de una empresa de servicios de aeronavegación.....	52
Figura 3: Resultados de la encuesta.....	84
Figura 4: Diagrama de análisis causa - efecto del clima organizacional.....	88
Figura 5: Pareto de las causa raíces .....	90
Figura 6: Esquema de la propuesta de mejora del clima organizacional .....	95

## **NOTA DE ACCESO**

**No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales.**



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albizu Gallastegui, E., & Landeta Rodríguez, J. (2011). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. MADRID: Ediciones Piramide.
- Alles, M.A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Granica SA.
- Alonso, E. (2006). *Teoría de la Organizaciones*. Mexico: Umbral.
- Amherdt, C.-H. (2000). *Compétences collectives dans les organizations Emergence, gestion et developpement*. Laval: Les Presses Universitaires de Laval.
- Amorós, E. (2013). *Propuesta de un Plan de Mejora del Clima Laboral en las agencias de una Entidad Microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo.
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación*.
- Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica Episteme* (Vol. 4º ed). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Arredondo, B. (2008). *Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital "Félix Mayorca Soto"*. Lima. Lima-Peru.
- Barroso, F. (2006). *La Creatividad en las Empresas. Sugerencias para su Aprovechamiento*. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA). Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.
- Bazán, A., & Aguilar. (2003). *La cultura y el nivel de satisfacción organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Casa Grande –Provincia de Ascope*. (U. P. Orrego., Ed.) Trujillo: tesis de pregrado.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: trillas.
- Carbajal, K. (2001). *Cultura Organizacional en la Empresa Regional Enrique Cassinelli*. Trujillo: Separata de Trabajo.
- Castillo, W., & Reyna, M. (2002). *Cultura Organizacional de la Municipalidad de Laredo*. Trujillo: Anexo de Memoria 2002.
- CHIAVACCI, M. C. (s.f.). *Evaluación de desempeño*.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Factores que Influyen en el Desempeño Laboral del Personal Disponible*. Obtenido de El Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/280/28080308.pdf>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2009). *Gestión del talento humano*.
- Delarue, A., Van Hottegem, G., Procter, S., & Burridge, M. (2008). Teamworking and organizational performance: a review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*.
- Edel, García, A., & Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. (Vol. I). Versión electrónica gratuita. Obtenido de <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. Caracas: IESA.
- Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. Mexico.
- Gibson. (2011). *Impacto del cambio de las estructuras organizacionales sobre el clima laboral y su desempeño, en las empresas manufactureras de alimentos del Estado Carabobo*. . carabobo.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta Edición ed.). Mexico DF: McGraw Hill Education.
- Hurtado, J. (2008). *El proyecto de investigación comprensión holística de la metodología y la investigación*. (6ta ed.). Caracas: Quirón-Sypal.
- Ipsos, A. (2010). *Informe gerencial de marketing: Tendencias en salud y alimentación 2009*. Marketing Data Plus.
- Koontz, H. (2011). *Administración una Perspectiva Global*. Peru: Mc Graw Hill.
- Lewin, K. (1951). *Teoría de campo em psicología social*. saopaulo: Pioneira 1965.
- Likert, R. (1967). *Las organizaciones humanas*.
- López, A., Saturno, P., Urrea, A., García, M., Ballesteros, A., & Saenz, C. (1999). El clima laboral en los Profesionales de Atención Primaria,. Obtenido de <http://www.graduado.com/tesis>  
Consulta: 15-05-1999.
- Luthans, F. L. (2008). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Monjas, M. I. (1999). *Programa de enseñanza de habilidades de interacción social para niños y niñas en edad escolar (PEHIS)*. Madrid: CEPE.
- Morales Jaramillo, V., & Tirape Morán, R. (2013). *Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la empresa Aerostar SA*. (Tesis de pregrado) Universidad Estatal de Milagros, Ecuador.

- Nieves, A. (2005). *El clima laboral influye en la motivación de la Municipalidad Distrital de Huamachuco provincia de Sánchez Carrión departamento de La Libertad*. Trujillo: Tesis Maestría.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Proceso de creación del conocimiento*. Obtenido de <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos>.
- Peña, I., & Hernandez, F. (2007). *La integración de la Dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados*. *Universia Business Review*. Actualidad Económica.
- Pérez, R., & Sanabria, A. (1997). El Clima organizacional en el Decanato de Ingeniería Agronómica de la Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado. *Revista Investigación y Postgrado.*, 12(1), 56-62.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. La Crujía.
- Robbins, H., & Findley, M. (1999). *Por qué fallan los equipos: los problemas y cómo corregirlos*. Ediciones Granica SA.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S., Judge, T., & Cañizal, A. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*. Pearson Education.
- Rodriguez, M. (2003). *Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias*. Caracas: ediciones UPEL.
- Sternberg, R., & Lubart, T. I. (1997). *La creatividad en una cultura conformista: un desafío a las masas*.
- Tamayo, A. (2005). *Métodos y Técnicas de la Investigación*. Mexico: Trillas.
- Tamayo, M., & Tamayo. (1998). *Diccionario de la Investigación Científica*.
- Vargas, Y. (2013). *Clima Organizacional en la Municipalidad de Estanzuela (Tesis)*. Zacapa: Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar, Zacapa.