

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA IMUPESA**

PRESENTADO POR EL BACHILLER

CRISTIAN ANTONY BUSTOS JIMENEZ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

LIMA, PERÚ

2018

La presente tesis está dedicado en principio a Dios que me ha permitido llegar hasta donde estoy y que nada sería posible sin su ayuda; también está dedicado a mis padres quienes son mi mayor motivación y orgullo; a mis hermanos menores que siempre han estado conmigo en todo momento.

Hago un agradecimiento especial a mi asesor José Gálvez quien en todo momento me brindó su apoyo guiándome a lo largo de esta tesis y con su gran ayuda pude culminar satisfactoriamente el presente trabajo de investigación.

Asimismo agradecer al Dr. Javier Ramos De Rosas Álvarez del Villar quien ha permitido el desarrollo de esta modalidad de titulación y quien ha a su vez ha sabido llevar de manera satisfactoria las riendas de todos los grupos de tesis que se han llevado a cabo en el presente periodo.

También un agradecimiento a la Dra. Rosa Fernández Rodríguez quien será una de las docentes objetantes a mi presente trabajo.

Finalmente un agradecimiento a mi amigo Daniel Saavedra de la empresa en donde laboro pues sin su apoyo para rotarnos y cambiar de horarios en el centro de trabajo no hubiera podido asistir a todas las sesiones grupales del grupo de titulación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se enfocó en la problemática que viene atravesando el área de Operaciones de la empresa Imupesa con la siguiente razón social: INVERSIONES MARÍTIMAS UNIVERSALES S.A.; con número de ruc: 20259171891, ubicada en la Av. Néstor Gambeta 5502 - Callao -. Y que inicio actividades el 24 de octubre del año 1994.

Dicha problemática radica en que los últimos periodos el área de Operaciones ha bajado su rendimiento laboral y esto está íntimamente relacionado con el desempeño laboral; para ello la investigación tomó como una variable que incide directamente en el desempeño laboral a la variable clima organizacional; Se ha escogido dicha variable pues desde el momento en que se inicia a laborar en dicha empresa (07 de febrero de 2018) se observó que el desempeño laboral no es el idóneo puesto que en algunas ocasiones el clima entre los trabajadores no favorece a que haya un mejor desempeño por parte de ellos; en ese sentido se comprobó que efectivamente el clima organizacional si incide en el desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. Formulación del problema	1
2. Objetivos, general y específicos	2
3. Justificación o importancia del estudio	3
4. Alcance y limitaciones	4

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1. Antecedentes de la Investigación	5
2. Bases teórico-científicas	8
3. Definición de términos básicos	35

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

1. Hipótesis y/o supuestos básicos	38
2. Identificación de variables o unidades de análisis	39
3. Matriz lógica de consistencia	40

CAPÍTULO IV

MÉTODO

1. Tipo y método de investigación	41
2. Diseño específico de investigación	42
3. Población, muestra o participantes	42
4. Instrumentos de recogida de datos	42
5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	43
6. Procedimiento para la ejecución del estudio	43

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

44

1. Datos cuantitativos
2. Análisis de Resultados
3. Discusión de Resultados

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones. 66
2. Recomendaciones 70

REFERENCIAS

72

APÉNDICE

74

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipo de comunicación que más se emplea entre los trabajadores del área de Operaciones.....	44
Tabla 2: Tipo de liderazgo que utilizan los trabajadores del área de Operaciones.....	46
Tabla 3: Nivel de trabajo en equipo en los trabajadores del área de Operaciones.....	48
Tabla 4: Factor económico repercute en la productividad del área.....	50
Tabla 5: Factores más importantes dentro de los Factores no económicos.....	52
Tabla 6: Horas extras realizadas a la semana por los trabajadores del área de Operaciones.....	54
Tabla 7: Frecuencia con la que se debería plantear propuestas de mejora en el área de Operaciones.....	56
Tabla 8: Cumplimiento de citas de Embarque y Descarga dentro del área de Operaciones.....	58
Tabla 9: Frecuencia con la que el trabajador ha faltado a la empresa.....	60
Tabla 10: Frecuencia en la que el trabajador ha tenido conocimiento de robo dentro del área de Operaciones.....	62
Tabla 11: Frecuencia con la que el trabajador ha llegado tarde al trabajo.....	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensiones del clima organizacional según otros autores.....	9
Figura 2: Explicación de cómo se sub-divide el clima organizacional.....	13
Figura 3: Las 6 dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer...	16
Figura 4: Las 11 dimensiones del clima organizacional según Pritchard y Karasick.....	18
Figura 5: Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor.....	23
Figura 6: Fines de la Evaluación del Desempeño.....	31
Figura 7: Dimensiones del Desempeño laboral según autores.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1: Tipo de comunicación que más se emplea entre los trabajadores del área de Operaciones.....	44
Gráfico2: Tipo de liderazgo que utilizan los trabajadores del área de Operaciones.....	46
Gráfico 3: Nivel de trabajo en equipo en los trabajadores del área de Operaciones.....	48
Gráfico 4: Factor económico repercute en la productividad del área.....	50
Gráfico 5: Factores más importantes dentro de los Factores no económicos.....	52
Gráfico 6: Horas extras realizadas a la semana por los trabajadores del área de Operaciones.....	54
Gráfico 7: Frecuencia con la que se debería plantear propuestas de mejora en el área de Operaciones.....	56
Gráfico 8: Cumplimiento de citas de Embarque y Descarga dentro del área de Operaciones.....	58
Gráfico 9: Frecuencia con la que el trabajador ha faltado a la empresa.....	60
Gráfico 10: Frecuencia en la que el trabajador ha tenido conocimiento de robo dentro del área de Operaciones.....	62
Gráfico 11: Frecuencia con la que el trabajador ha llegado tarde al trabajo.....	64

RESUMEN

Esta tesis fue elaborada debido a la problemática que se estaba presentando ya hace unos periodos atrás en el área de Operaciones de la empresa Imupesa puesto que el desempeño laboral de los trabajadores no había sido el deseado por las instancias superiores como la gerencia y jefatura de operaciones a cargo de los señores Oscar Guerrero y Carlos Collas respectivamente, en ese sentido existía la necesidad latente de una investigación que aclara mejor el panorama del porque se estaba presentando esta situación.

Desde el mes en que me uní a la empresa (febrero del 2018) note que existía un ambiente no muy favorable para que se generase un buen desempeño laboral por parte de los trabajadores en ese sentido esta tesis pretendió confirmar la hipótesis de que el clima organizacional si incide en el desempeño laboral de los trabajadores del área de Operaciones de la empresa Imupesa.

Por ello se eligió usar un enfoque cuantitativo; a su vez se utilizó un tipo de investigación aplicada, el nivel de investigación es Descriptivo mientras que el diseño de la investigación es No experimental. La población de estudio son los trabajadores del área de operaciones de la empresa Imupesa.

La técnica que se utilizo fue el método de la encuesta y el instrumento que se utilizo fue el cuestionario

De esta manera en esta investigación se dieron todos los lineamientos mediante la información que se obtuvo por los mismos trabajadores así como su análisis y resultados finales para corroborar si la hipótesis mencionada anteriormente es correcta.

Palabras clave: Clima organizacional, Desempeño Laboral, Imupesa, Operaciones.

ABSTRACT

This thesis was elaborated due to the problems that were already presented a few periods ago in the area of Operations of the company Imupesa since the work performance of the workers had not been the desired by the higher instances as the management and head of operations by Oscar Guerrero and Carlos Collas respectively, in that sense there was a latent need for an investigation that clarifies better the panorama of why this situation was being presented.

From the month in which I joined the company (February 2018) I noticed that there was an environment that was not very favorable so that a good work performance was generated by the workers in this sense. This thesis tried to confirm the hypothesis that the organizational climate if it affects the work performance of workers in the Operations area of the company Imupesa.

Therefore, it was chosen to use a quantitative approach; In turn, a type of applied research was used, the level of research is descriptive while the design of the research is non-experimental. The study population is the workers of the area of operations of the company Imupesa.

The technique that was used was the survey method and the instrument that was used was the questionnaire

In this way, in this investigation, all the guidelines were given through the information obtained by the workers themselves as well as their analysis and final results to corroborate whether the hypothesis mentioned above is correct.

Keywords: Organizational Climate, Work Performance, Imupesa, Operations

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El comercio exterior es un negocio a escala global y de alta demanda por su gran envergadura. Tanto los países de primer mundo, así como los países sub-desarrollados se dedican a esta actividad siendo de gran interés para todo tipo de naciones, pues permite el intercambio de productos por vía aérea y/o marítima desde prácticamente cualquier rincón del globo terráqueo es así como esta industria ha ido en aumento en los últimos 30 años. De allí la necesidad latente de habilitar nuevos puertos y centros de almacenaje de contenedores, en ese sentido en Perú el año 1995 nace IMUPESA una empresa dedicada a brindar servicios de almacenaje a Importadores y Exportadores de toda clase de industria.

IMUPESA es una empresa del grupo AGUNSA cuya ubicación es en la Av. Néstor Gambeta 5502 Callao, Perú.

IMUPESA más que ser una empresa dedicada a brindar servicios de almacenaje es un nexo entre el puerto y el cliente final, la empresa trabaja aproximadamente 30, 000 contenedores al año y más de 300 naves por año, lo que la convierte en una de las principales empresas de servicios de almacén en el Perú.

La empresa Imupesa cuenta con diversas áreas tales como: Comercial, Sistemas, Documentación, Contabilidad, Finanzas, Carga Suelta, Vacíos, Transportes y Operaciones. Cada jefatura y/o área tiene su propia problemática derivada de su función, específicamente el área de Operaciones viene atravesando una problemática en cuanto al desempeño laboral por parte de sus trabajadores; por lo que la presente investigación tiene como finalidad ver al clima organizacional como un factor que incide en este desempeño, para ello se realizara un procedimiento estructurado por lo cual los resultados permitirán descifrar y dar a conocer más

a profundidad como el clima organizacional incide en las labores del día a día que se traducen finalmente en el desempeño laboral de cada trabajador.

PROBLEMA PRINCIPAL:

¿De qué manera el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS:

- ¿De qué manera las relaciones y la recompensa inciden en el clima organizacional de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA?
- ¿De qué manera el desempeño adaptativo y el comportamiento laboral inciden en el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA?

2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:

OBJETIVO PRINCIPAL:

Determinar si el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Determinar si las relaciones y la recompensa inciden en el clima organizacional de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA

Determinar si el desempeño adaptativo y el comportamiento laboral inciden en el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad las empresas están dando un mayor énfasis al desempeño laboral de sus empleados esto porque repercute de manera directa en sus resultados; específicamente las empresas que brindan servicio de almacenaje de contenedores tienen un mayor énfasis en este punto pues el desempeño laboral en este tipo de empresas es más notorio pues se llevan a cabo tareas de índole operativo más que de índole administrativo, por tal razón el área de recursos humanos en coordinación con el área de operaciones realizan esfuerzos constantes por ofrecer distintos, refuerzos positivos, premios hacia sus trabajadores puesto que saben que estas acciones son muy bien recibidas por sus trabajadores y que de alguna manera influye en su desempeño laboral. Las empresas hoy en día se preocupan por sus trabajadores y que exista un buen clima laboral, se menciona que realizan todas estas acciones; sin embargo, en muchas ocasiones esto no llega a ser suficiente puesto que siempre el trabajador desea constantes mejoras y no siempre llegan a ser satisfechas por la empresa en la que prestan sus servicios.

Desde el año pasado (2017) el área de operaciones de la empresa Imupesa viene sufriendo un declive en el desempeño laboral de sus trabajadores; por ello resulta de vital importancia para la gerencia de operaciones conocer cuáles son las principales causas que inciden en esta ineficiencia por parte de los trabajadores para de acuerdo a eso la jefatura de operaciones pueda tomar las medidas correctivas del caso.

La presente investigación surgió de la necesidad de estudiar la variable clima organizacional como incidente en el desempeño laboral de los trabajadores para ello el presente estudio se basó en cuatro dimensiones que son: las relaciones, la recompensa, el desempeño adaptativo y el comportamiento laboral.

Además de ello la presente investigación tuvo un gran beneficio para la Gerencia de Operaciones pues pudo saber con exactitud en que enfocar sus esfuerzos de mejora en coordinación conjunta con el área de recursos humanos de la empresa.

Finalmente fue de vital importancia llevar a cabo esta investigación ya que tanto para la empresa como para los clientes de los distintos países es de gran importancia tener mayor conocimiento como se llevan a cabo los procesos de embarque y descarga para así compararlos con la realidad de otras empresas nacionales e internacionales ya que la demanda del mercado en este sector cada vez va en aumento, así mismo este estudio abarca una realidad problemática que se presenta en todas las empresas de almacenaje de contenedores tanto nacionales como internacionales, así que en última instancia es necesario saber cuáles son los puntos por mejorar(factor interno) de la empresa para que así pueda subsanar dichos puntos y ser más competitiva en un mercado(factor externo) el cual cada vez es de mayor exigencia.

4. ALCANCE Y LIMITACIONES.

El presente estudio no conto con limitaciones pues existe información previa respecto al clima organizacional y desempeño laboral que son las dos variables de nuestro estudio.

La investigación tuvo el alcance solo exclusivamente a los trabajadores del área de operaciones de la empresa Imupesa, la cual queda ubicada en la Avenida Néstor Gambeta 5502 en el distrito del Callao, Perú.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:

Internacionales:

RAMÍREZ CLEMENTE, CHRISTIAN RAFAEL (2013): *Diseño Organizacional para el almacén de calzado “Credicalsa” del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena, Ecuador año 2013*. El trabajo de investigación presentado a continuación tiene la finalidad elaborar y plantear un diseño organizacional para lograr el cumplimiento de sus objetivos y fijar las líneas de acción a seguir. La investigación es un trabajo en conjunto con el aval del propietario y demás colaboradores del Almacén de Calzado “Credicalsa”, que tiene 6 años de funcionamiento en el mercado de comercialización de calzado. El principal problema del Almacén “Credicalsa” es la falta de una estructura organizacional bien establecida en donde se definan clara y correctamente los niveles jerárquicos, funciones y demás factores que influirían de manera positiva en el desarrollo del Almacén, es así que nace la posibilidad de una reestructuración y realizar el diseño organizacional para la obtención y alcance de sus objetivos dando como resultado el óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta el almacén. Al desarrollar esta propuesta se utilizarán métodos de investigación cualitativos y cuantitativos para obtener información válida y confiable para la posterior consecución de resultados favorables para la empresa, así como la disminución de riesgos y aumento de probabilidades de que al ejecutar la propuesta los objetivos sean alcanzados y superen las expectativas esperadas. La conclusión a la que se llega es que la aplicación de las entrevistas nos confirma la necesidad del almacén de poseer una estructura organizacional y orgánica funcional para hacer frente a las necesidades detectadas y a la problemática de empresa, también que La falta de estrategias de marketing dan como resultado un escaso

reconocimiento del mercado, lo cual influye negativamente en el desarrollo social y económico de la empresa, los colaboradores y el entorno.

SANTOS CONTRERAS, JENNIFFER (2016): *Gestión de Recursos Humanos y su incidencia en el rendimiento de los empleados en los almacenes Aguirre en el Cantón Babahoyo en el año 2016*. El objetivo de esta tesis fue determinar cómo incide la gestión de Recursos Humanos en el rendimiento de los empleados de los almacenes Aguirre en el Cantón Babahoyo, Ecuador en el año 2016, debido a que esta empresa estaba experimentando una no satisfactoria respuesta de sus empleados en su rendimiento laboral con respecto al tema de gestión de recursos humanos porque venían trabajando con herramientas tradicionales; es por eso que este estudio hace hincapié en buscar una alternativa de solución para la elaboración de un plan de gestión más eficaz.

En esta investigación se pudo demostrar que efectivamente la gestión de recursos humanos, influye positivamente en el rendimiento laboral de los empleados de los almacenes AGUIRRE.

Nacionales:

PELAES LEÓN, OSWALDO CLEMENTE (2010): *Relación del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa

la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

SEGURA RAMOS JAIME GABRIEL (2017): *Influencia del clima organizacional en la calidad del servicio en los trabajadores de la empresa comercializadora de útiles escolares y de oficina TAI LOY S.A.-Chiclayo*. En esta investigación se fundamenta en dos variables por un lado el clima organizacional como variable independiente y por otro lado calidad de servicio como la variable dependiente. Tai Loy es una organización que ha llevado a cabo un procedimiento comercial que está destinado a cubrir las necesidades de los usuarios, ellos cuentan con dos tipos de tiendas: la primera es la tienda de formato mayorista y la segunda es la denominada tienda de formato minorista; de tal manera un ambiente empresarial apropiado contribuye a la satisfacción de sus compradores. En lo que concierne a la calidad de servicio utilizan el modelo SERQUAL para poder averiguar el nivel de atención que ofrece la empresa TAI LOY a sus clientes.

El presente trabajo de investigación quiere demostrar la hipótesis que nos dice que el clima organizacional si influye en la calidad del servicio de los colaboradores de la empresa comercializadora de útiles escolares y de oficina TAI LOY S.A. Chiclayo; para ello la obtención de la información se usó dos encuestas una dirigida hacia los trabajadores (25) y otra dirigida a los clientes (300).

El diseño de la exploración es cuantitativa - no experimental y su método analítico, finalmente se concluyó que hay influencia entre el clima organizacional y la calidad de servicio en la empresa TAI LOY S.A. Chiclayo.

2. BASE TEÓRICA - CIENTÍFICA:

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un concepto muy amplio que viene siendo estudiado por diversas disciplinas desde la década de los 50, existen múltiples definiciones según la orientación y enfoque con el que se trata; sin embargo, existe un consenso general que nos da un acercamiento para esta terminología y es que podríamos decir que el clima organizacional son las emociones que son generadas por un grupo humano dentro de la organización y que está ligado con la motivación de los empleados. Hace referencia a la parte física, emocional y mental.

Hay que tener en claro que se ha conceptualizado el clima en el aspecto individual y organizacional; en el caso del primero se le denomina clima psicológico mientras que en segundo caso se le conoce como clima organizacional o clima laboral.

En el caso del clima psicológico se refiere a las percepciones que tiene el individuo de los procesos, eventos o situaciones que se generan en el entorno laboral.

Diversos autores sostienen que el clima organizacional como las percepciones que tienen los trabajadores tanto de manera individual como de manera grupal sobre la organización, que estas a su vez son influenciadas por diversas variables como organizacionales, laborales y psicosociales, y que finalmente repercuten en la productividad empresarial.

Dimensiones del Clima Organizacional según otros autores

FIGURA

Forehand y Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin
1. Tamaño de la organización.	1. Empeño.	1. Estructura Organizacional.
2. Estructura Organizacional.	2. Obstáculos o trabas.	2. Obstáculo.
3. Complejidad sistemática de la organización.	3. Intimidad.	3. Recompensa.
4. Estilo de liderazgo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Espíritu de trabajo.
5. Orientación de fines.	5. Actitud.	5. Confianza y consideración de parte de los administradores.
	6. Acento puesto sobre la producción.	6. Riesgo y desafíos.
	7. Confianza.	
	8. Consideración	

Figura 1. Dimensiones del clima organizacional según otros autores.

Fuente: <http://climaorganizacionalyulaimaduque.blogspot.com/p/dim.html>

Clasificación de Clima Organizacional

Las percepciones en cuanto al clima organizacional pueden ser clasificadas bajo tres criterios los cuales son: Nivel, Tipos y Tipología.

Nivel Descriptivo. – Es cuando las diversas opiniones son divulgadas por medio de los individuos aquí cabe resaltar que se da en cualquiera de los niveles ya sea dentro del mismo equipo de trabajo, del departamento y de la organización en general.

Tipos:

Clima Psicológico: Hace referencia a las percepciones propias del individuo y de cómo estas afectan en sus experiencias dentro del entorno de trabajo.

Clima Agregado: Es la percepción de un grupo de individuos que pertenecen a un área en particular dentro de la organización.

Clima Colectivo: Se refiere al conceso de las diferentes percepciones individuales dentro de un área; y a diferencia del Clima Agregado, estas, no necesitan esconderse.

Clima Organizacional: Hace referencia a las percepciones en común por parte de los trabajadores en relación al ámbito donde desarrollan sus funciones y llevan a cabo su convivencia laboral.

Tipologías de Clima Organizacional

Son caracterizaciones de los climas como configuraciones integradas de propiedades.

A continuación, observaremos un cuadro que nos brinda más detalle respecto a este punto:

Es importante resaltar que no podemos encasillar el clima organizacional de una empresa bajo una misma modalidad de dimensiones que configuran a esta variable debido a que cada organización cuenta con diferentes tipos de personas y por ende diferentes contextos laborales.

Tipos de clima Organizacional

Sistema I Autoritario. - Este tipo de clima es jerárquico en la que el jefe se dedica a dar órdenes a sus trabajadores bajo unas directrices ya establecidas previamente, existe una total desconfianza entre jefe y colaborar, hay un notable ambiente de miedo debido a los posibles castigos que subyacen de realizar una acción equivocada, en este tipo de clima la atmosfera es negativa por lo que los empleados se limitan a obedecer las órdenes del jefe.

Sistema II Paternalista. - En este tipo de clima las decisiones algunas veces se toman en la parte directiva, así como en otras en la parte inferior; cabe resaltar que en este tipo de clima los trabajadores sienten que trabajan bajo un ambiente seguro y estable. También aquí los superiores juegan mucho con las necesidades sociales de los empleados por lo que algunas veces también suelen haber castigos y recompensas.

Sistema III Consultivo. - Este es un tipo de clima más participativo pues si bien es cierto las decisiones se toman a nivel superior también delegan algunas decisiones para que se tomen en las escalas inferiores, aquí los empleados son tratados de forma jerárquica, pero con una mayor confianza por parte de sus jefes. Aquí existen métodos para motivar a los trabajadores como lo son las recompensas, aunque en algunas veces también el castigo. En general aquí se presenta un ambiente muy dinámico.

Sistema IV Participativo. - Existe una total confianza entre trabajadores y jefes. La atmosfera laboral es muy favorable para todos, la toma de decisiones es repartida tanto en los mandos altos como en los bajos; aquí los jefes mantienen una relación horizontal con sus trabajadores y la relación es de mutua cooperación. Los objetivos se alcanzan mediante la planeación estratégica.

Debido a la gran cantidad de autores que nos hablan acerca de este concepto; en la presente investigación vamos a tomar en consideración solo a los autores más representativos y que son base para nuestro caso particular de estudio.

Litwin y Stringer (1978), consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Estos autores hacen manifiesto que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de una empresa, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral.

Según estos autores existirían 6 dimensiones que explicarían el clima existente en una empresa. Y estos son:

Estructura Organizacional.- Hace referencia a la percepción de todas las normas, deberes y reglamentos que se encuentra en una organización.

Responsabilidad Individual.- Nos indica el sentimiento de autonomía.

Remuneración.- Percepción de igualdad al momento de la remuneración cuando el trabajo está bien realizado.

Riesgo y toma de decisiones.- Percepción de nivel de desafío y de riesgo así tal cual se presenta en una situación de trabajo.

Apoyo.- Hace referencia al sentimiento de amistad y cooperación mutua que experimentan los trabajadores de la organización.

Tolerancia al conflicto.- Se refiere al nivel de confianza que deposita un trabajador de la empresa en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

FIGURA

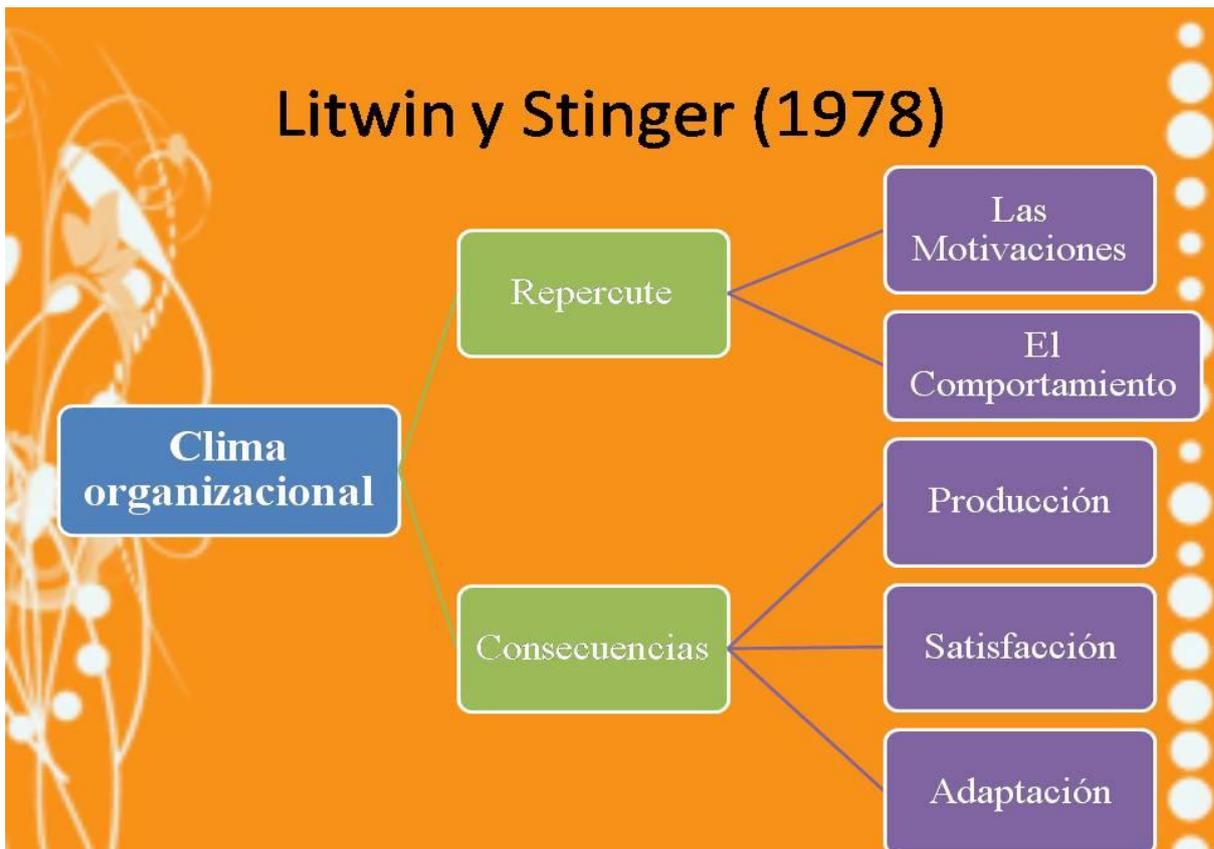


Figura 2. Explicación de cómo se sub-divide el clima organizacional.

Fuente: <https://www.google.com/search?q=litwin+y+stringer+1978&source=lnms&tbn>

Factores del clima Organizacional

Estructura:

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructura.

Responsabilidad:

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

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:

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

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. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares:

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

Conflictos:

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad:

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

FIGURA

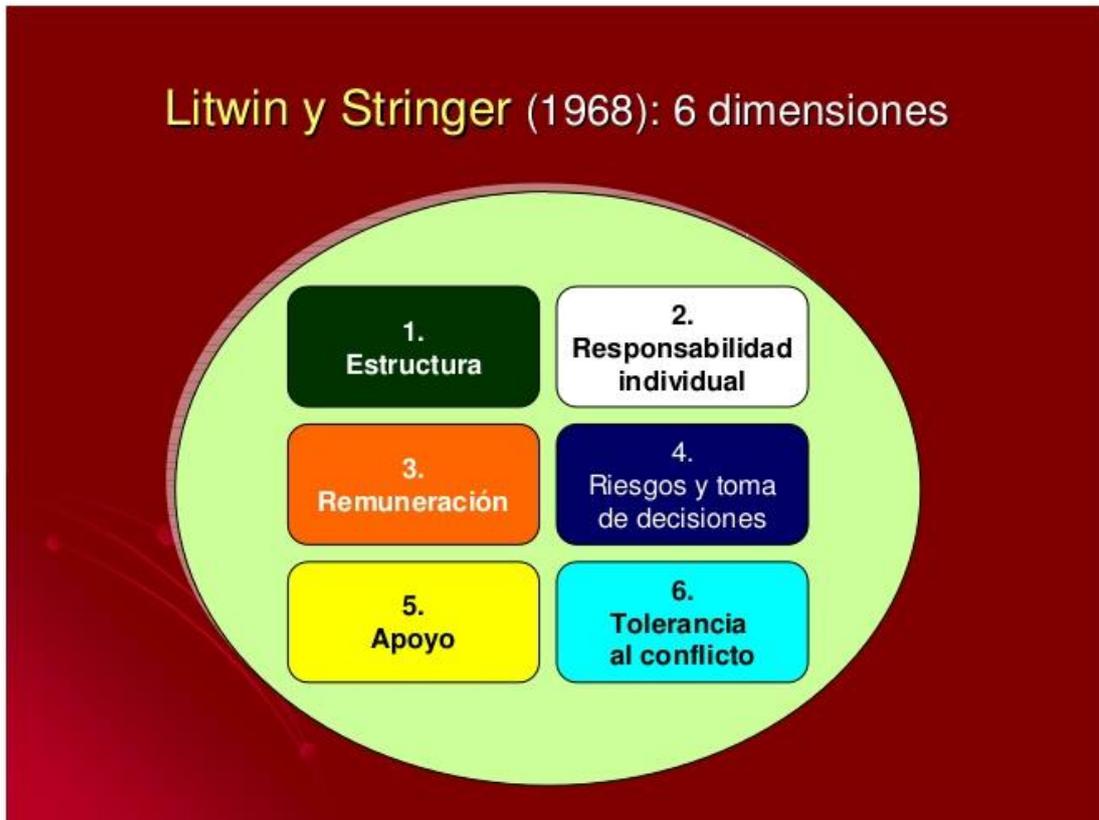


Figura 3. Las 6 dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer.

Fuente: <https://corganizacionall.wordpress.com/caracteristicas/>

Pritchard y Karasick, desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Esto hace referencia al nivel de libertad que experimenta el sujeto para la adecuada toma de decisiones y así de esa forma poder dar solución a los problemas que se presentan en la organización.

2. Conflicto y cooperación. En la presente dimensión se hace referencia al grado de compenetración y confianza que existe entre los trabajadores en la realización de sus labores

cotidianas dentro de la empresa a su vez también hace referencia a la colaboración en cuanto a apoyo de materiales y apoyo humano que le brinda la organización.

3. Relaciones sociales. Nos indica aquí la atmosfera que se siente entre los trabajadores de la empresa así como los lazos de amistad que se han establecido entre ellos dentro de la organización.

4. Estructura. El presente punto hace referencia a las normas, obligaciones y políticas que puede dar una organización y que influyen directamente en la forma como se lleva a cabo una tarea en especial.

5. Remuneración. Esta dimensión nos indica la forma en cómo se remunera a los colaboradores de la empresa.

6. Rendimiento. Hace referencia a la relación que existe entre un trabajo bien hecho y el sueldo conforme a las habilidades del sujeto.

7. Motivación. La presente dimensión hace referencia a todos los aspectos de motivación que ejerce la organización en sus trabajadores.

8. Estatus. Hace referencia a las diferencias existentes entre los rangos de los colaboradores de la organización y la importancia intrínseca que le da la empresa a estas diferencias.

9. Flexibilidad e innovación. La presente dimensión hace referencia a la importancia de la empresa en experimentar cosas novedosas y además de modificar como se llevan a cabo las cosas dentro de la organización.

10. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión nos dice acerca de cómo la empresa se encarga de delegar la toma de decisiones entre sus diferentes niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Esta última dimensión hace referencia en como la alta gerencia brinda apoyo a los trabajadores ya sea en aspectos laborales como no laborales.

FIGURA

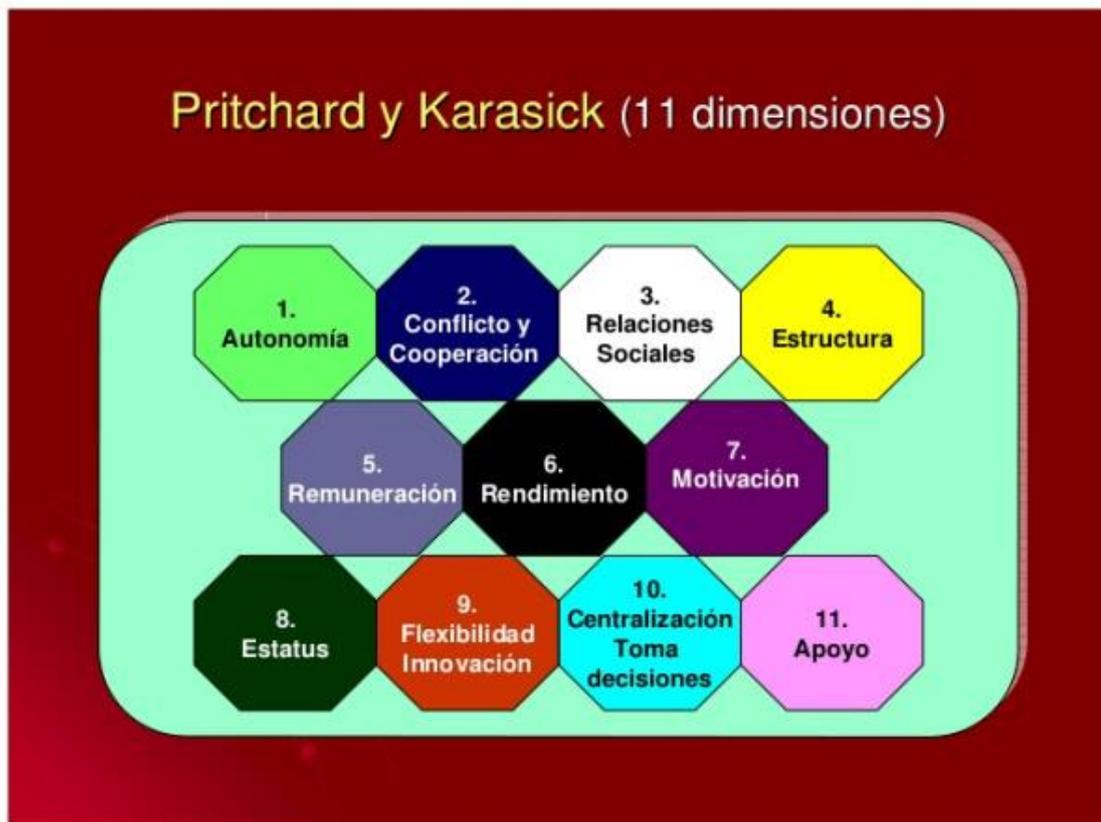


Figura 4. Las 11 dimensiones del clima organizacional según Pritchard y Karasick.

Fuente: <https://corganizacional1.wordpress.com/caracteristicas/>

Likert, Rensis (1961), Nos dice que el comportamiento de los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones laborales que los mismos perciben, por tanto, se concluye que la reacción si estaría influenciada por la percepción. De esta manera Likert para poder medir el clima nos muestra 8 dimensiones las cuales son:

Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación, así como la formación deseada.

McGregor, Douglas (1960), Nos dice que un buen administrador depende en gran medida de su capacidad de poder predecir y poder controlar la conducta de los empleados que están bajo su tutela. La autoridad es un mecanismo muy necesario e indispensable para poder realizar el control administrativo, debido a que los medios de control social como la persuasión, la jerarquía y coerción física son menos efectivos.

La eficiencia y oportunidad de determinada manera de control depende de varias circunstancias; si hay dependencia, hay posibilidades de control. Si alguien puede influir en nuestro potencial de satisfacer nuestras necesidades, entonces también puede afectar nuestra conducta.

El grado de dependencia es un elemento fundamental, para poder determinar que métodos de control podrán hacer efecto. Las relaciones internas de la empresa moderna suponen un alto nivel de interdependencia, por lo que se incrementan las posibilidades de control.

Dicho de otro modo para McGregor las organizaciones se desempeñan en base a supuestos que tienen los gerentes respecto del comportamiento humano de sus colaboradores.

En base a dichos supuestos sobre el comportamiento humano cada gerente escoge una manera de relacionarse con sus trabajadores, de orientarlos, de esperar resultados, y a su vez este estilo está relacionado como es la forma de ser del mismo gerente.

Se describen dos tipos distintos de conducta de los gerentes a las cuales se denomina Teoría X y Teoría Y, las cuales nos indican ciertas premisas elementales sobre el comportamiento de los trabajadores y de las actividades que los gerentes desempeñan para así poder orientarlos.

En la Teoría X, los gerentes consideran al colaborador holgazán e irresponsable, por lo cual necesitan vigilarlo constantemente. La escuela clásica de Fayol y Taylor, y del estructuralismo dan su apoyo a este concepto. La Teoría Y en cambio establece que el ser humano busca constantemente su propia autorrealización en la realización de su tarea y es apto de autodirigirse y autocontrolarse. La escuela de las relaciones y la conducta humana apoyan este enfoque.

Supuestos básicos de la Teoría X:

La mayor parte de las personas no tienen interés en trabajar y preferirían no hacerlo.

Los trabajadores no son propensos a tomar iniciativa.

Estos miembros organizacionales necesitan de una fuerte presencia “superior” que le dé dirección a sus actividades y que también establezca métodos de control sobre las mismas.

Los superiores deben determinar los niveles de output que esperan de sus subordinados.

Los superiores deben continuamente enfatizar las necesidades de orientar las tareas de los subordinados hacia la performance esperando mejoras en la productividad.

Para alcanzar estos niveles de productividad de acuerdo con el esquema establecido por la gerencia, deben darse incentivos económicos a cambio (muy cerca de la administración científica de Frederick Taylor).

El trabajo del gerente no incluye la función de coach.

Teniendo en cuenta que la mayor parte de las personas no están contentos con trabajar se debe adoptar – desde el punto de vista del superior – un sistema de coerción, donde se parametrizan los comportamientos del subordinado y se los amenaza y castiga por desviaciones fuera de dichos parámetros.

La mayor parte de las personas se sienten cómodas recibiendo directivas de sus superiores.

La mayor parte de las personas no quieren ser responsables de su trabajo.

La mayor parte de las personas prefieren vivir muchos años durante su trabajo bajo la práctica de “la mamadera”. No tienen ambición en su mayoría y aquellos que eventualmente tienen ambición no quieren hacer los esfuerzos necesarios para alcanzar lo que ambicionan.

Supuestos básicos de la Teoría Y:

La mayor parte de las personas no tienen desinterés en trabajar; dependiendo de las condiciones pueden ver el trabajo como una fuente de satisfacción o de castigo.

Los trabajadores son propensos a tomar iniciativa siempre que estén comprometidos con los objetivos a alcanzar.

Estos miembros organizacionales no necesitan de una fuerte presencia “superior” que le dé dirección a sus actividades y que también establezca métodos de control sobre las mismas.

Los superiores no necesitan determinar los niveles de output que esperan de sus subordinados; pueden trabajar conjuntamente para establecer objetivos superiores que están dentro del rango de aceptables.

Los superiores no tienen necesidad de enfatizar permanentemente en sus subordinados la importancia de la productividad y otros aspectos cuantitativos por encima de indicadores cualitativos.

Para alcanzar niveles altos de productividad de los participantes organizacionales, los gerentes deben fortalecer su relacionamiento con los subordinados teniendo en cuenta las distintas necesidades de éstos, dando incentivos de distinta índole además de los incentivos económicos.

El trabajo del gerente debe tener en cuenta la función de coach.

La mayor parte de las personas se sienten cómodas trabajando en forma autónoma cuando recibe apoyo de sus superiores bajo situaciones no-repetitivas en su trabajo.

La mayor parte de las personas tienen interés en hacerse responsables de sus actos.

La mayor parte de las personas prefieren no apoyarse sobre las espaldas de otros; tienen ambiciones personales y están dispuestas a hacer los esfuerzos necesarios para alcanzar lo que ambicionan.

Las personas tienen necesidades de auto-realización y las mismas son de un valor inmenso muchas veces por encima de las recompensas de tipo económico.

Los miembros organizacionales de toda la empresa están en condiciones de realizar aportes y contribuciones, por encima de las que pueda realizar el equipo directivo y gerencial.

Son muy pocas las personas que dentro de una organización alcanzan niveles de productividad cercanos a los de su real potencial.

FIGURA

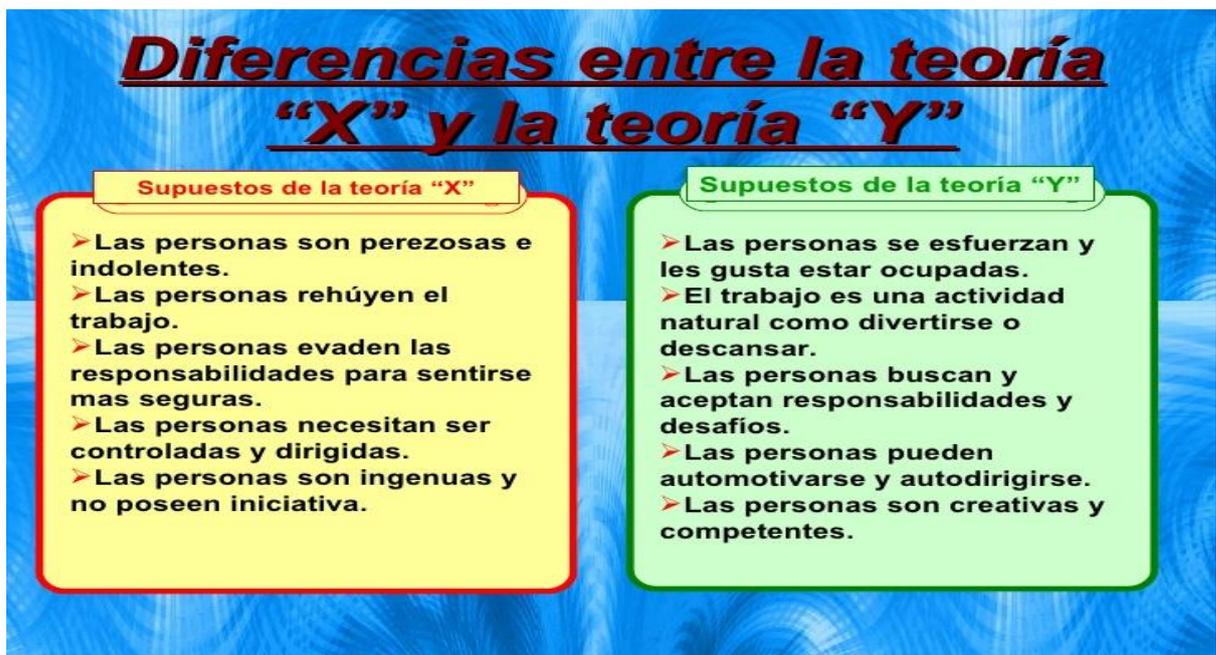


Figura 5. Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor.

Fuente: <https://www.google.com.pe/search?q=teoria+x+y+teoria+y>

Cabrera (1999), Nos dice que el clima organizacional es la personalidad de la empresa, esta se forma por un agrupamiento sistemático de la empresa

El clima de la organización es un ambiente en donde se manifiestan todas las capacidades y adversidades a los cuales se tienen que enfrentar los trabajadores para aumentar o disminuir su productividad. Maish (2004), nos dice que al evaluar el clima organizacional en una empresa podemos saber cuáles son las dificultades por las cuales están pasando los

trabajadores. Los trabajadores son el capital humano de la organización y de su esfuerzo básicamente dependerá la productividad de la misma.

Hodgetts y Altman (1985), Nos dicen que el clima organizacional es un agrupamiento de características del lugar de trabajo que son percibidas por los colaboradores de la empresa y que sirve como fuerza motora para influir en su conducta de trabajo. Dichas características pueden ser: Remuneración, tipo de liderazgo, estructura, apoyo, descripciones de puestos, valores de trabajo y normas de desempeño.

Goncalves (2000) (citado por Caligiore y Díaz, 2003, p. 645), el clima organizacional es una pieza multidimensional de elementos que a su vez pueden desagregarse en términos de estilos de liderazgo, estructuras organizacionales, modos de comunicación, tamaño de la organización, entre otros.

Rodríguez (2004), Este autor define el clima organizacional como las percepciones compartidas por los trabajadores de una organización respecto al ambiente físico, regulaciones formales que afectan a dicho trabajo, relaciones interpersonales que se dan en la organización, etc.

Como vemos en las definiciones expuestas por los diversos autores mencionados líneas arriba podemos ver que en su conjunto enriquecen a la definición de este término tan usado en la actualidad por áreas como por ejemplo la de Recursos Humanos que se encarga de trabajar justamente en este punto para que cada vez el clima organizacional sea cada vez mejor y esto a su vez se traduzca en una mayor productividad para la empresa.

Características del Clima Organizacional

Existen varias características del clima organizacional que es de suma importancia conocer para así de esa manera lograr realizar un diagnóstico del clima organizacional en una empresa. Rodríguez (2004), nos dice que clima organizacional se caracteriza por lo siguiente:

- Los comportamientos de los colaboradores son cambiados por el clima organizacional de la empresa.
- Distintas variables estructurales de la organización repercuten el clima de la misma. Y a su vez estas variables pueden ser afectadas por el mismo clima.
- Los colaboradores cambian el clima organizacional de la empresa y a su vez cambian y/o modifican sus propias actitudes y comportamientos.
- Problemas en la organización como ausentismo y rotación pueden ser una señal de alerta para la organización de que existe un mal clima laboral en ella.
- El clima organizacional es permanente, es decir las organizaciones guardan cierta estabilidad del clima organizacional con algunos cambios que se den poco a poco.

Según diversos autores, los estudios del clima organizacional están íntimamente relacionados a ciertas dimensiones de análisis intrínsecas al clima y que han sido establecidos como variables de medición y evaluación (Maish, 2004).

Las variables más estudiadas en el clima organizacional son:

- Liderazgo
- Cultura
- Motivación
- Estructura

- Recompensas
- Objetivos
- Propósito
- Satisfacción
- Conflicto
- Capacitación
- Comunicación

DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral es la forma en como el empleado realiza su trabajo generalmente se puede medir por su rendimiento, La organización toma en cuenta algunos factores como habilidades organizativas, gestión del tiempo, productividad y liderazgo.

Chiavenato, Idalberto (2002), Expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Stoner (1994), El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Existe una tercera definición para el desempeño laboral dada por Robbins y Judge (2009), explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción de los puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

Desempeño de las tareas. - Significa que el trabajador cumple con sus tareas y/o obligaciones que tiene y eso a su vez contribuye con la producción de un bien y/o servicio en la realización de las tareas administrativas.

Civismo. - Hace referencia a la predisposición por ayudar a crear un ambiente favorable en el lugar de trabajo esto incluye ayudar a los compañeros, aportando sugerencias positivas, siendo proactivos en las tareas encomendadas; en definitiva, un respeto para con todos los pares de la organización.

Falta de Productividad. - Esto significa dar una mala imagen ante la organización esto incluye malos comportamientos como lo son: robos, faltar el respeto a los compañeros de trabajo, faltar con frecuencia, etc.

Campbell, John (1990): Define al desempeño como cualquier conducta psicomotora, cognitiva, motora o interpersonal, bajo el dominio absoluto por parte del sujeto adaptable en términos de habilidad e importante para las metas de la organización.

Este autor nos habla acerca de 8 dimensiones las cuales son:

- Competencia en las tareas específicas laborales.
- Competencia en las tareas específicas no laborales.
- Comunicación oral y escrita.
- Demostración del esfuerzo.
- Mantenimiento de la disciplina personal.
- Facilitación de pares y del desempeño en equipo.
- Supervisión.
- Administración y gerencia.

Además de estas 8 dimensiones Campbell nos propuso tres determinantes directos del desempeño laboral los cuales son:

- Conocimiento declarativo: Se refiere al entendimiento de todo aquello que se necesita para el cumplimiento de una tarea específica.
- Habilidades y conocimiento procedimental: Se refiere al conjunto de conocimientos necesarios para poder realizar una tarea.
- La motivación: Hace referencia a la fuerza y condiciones de dirección que se dan a la conducta.

A su vez estos tres determinantes están compuestos por las siguientes dimensiones las cuales mencionaremos a continuación:

Conocimiento declarativo:

- Rendimiento de la tarea específica del puesto.
- Mantenimiento de la disciplina personal.
- Demostración del esfuerzo.

Habilidades y conocimiento Procedimental:

- Facilitar el desempeño del equipo y de los compañeros.
- Rendimiento de la tarea no específica del puesto.
- Rendimiento de la tarea de comunicación.

Motivación:

- Supervisión.
- Administración.

También Campbell hace mención en cuanto los tipos de medidas del desempeño laboral los cuales son:

- Las medidas objetivas: Son datos netamente cuantificables como por ejemplo: número total de ventas para un periodo dado. Numero de documentos, Volumen de producción para un periodo dado, etc.
- Las medidas de juicio: Es una evaluación que realizan los jefes o personas a cargo de las instancias superiores en cuanto a la efectividad que ha tenido el trabajador se lleva a cabo en un contexto de evaluación del desempeño.
- Las medidas de personal: Es una medición que se mantiene archivada y que hace referencia a todas las tardanzas, faltas, accidente, méritos, recomendaciones y acciones disciplinarias de los trabajadores dentro de la empresa.

Evaluación del Desempeño Laboral

En toda organización es de suma importancia realizar una evaluación del desempeño laboral pues esto permite extraer mucha información para la toma de decisiones por parte del personal competente; tal información es variada como por ejemplo analizar si un trabajador permanece en la compañía debido a su desempeño, ver en qué punto está fallando la empresa y tomar acciones correctivas de ser el caso; así como también permite ver las capacidades que tiene cada empleado para de acuerdo a ello promoverlo a un cargo más administrativa o viceversa a un cargo más operativo, entre otros.

¿Que se evalúa?

La Dirección elegirá criterios de acuerdo a como noten los rendimientos de los mismos trabajadores en ese sentido una evaluación del desempeño laboral obviamente hará que los trabajadores de alguna u otra forma se sientan predispuestos a realizar mejor sus funciones.

Existen tres conjuntos de criterios y estos son:

- Resultados de las tareas individuales
- Conductas
- Rasgos.

FIGURA



Figura 6. Fines de la Evaluación del Desempeño.

Fuente: <https://www.monografias.com/trabajos92/evaluacion-del-desempeno-360/evaluacion-del-desempeno-360.shtml>

¿Quién es el encargado de realizar la evaluación del desempeño?

Dessler y Verela (2011), exponen que las evaluaciones de los supervisores inmediatos todavía es la parte esencial de la mayoría de los procesos de la evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también cuenta con mucho sentido, el supervisor debería estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de sus colaboradores. La mayoría de las evaluaciones las realizan el supervisor inmediato del empleado.

Evaluación por parte de un Supervisor: Como lo indica el nombre esta evaluación es realizada por un Superior o Jefe que es la persona más indicada pues conoce a la perfección a sus trabajadores.

Autoevaluación: Aquí es el mismo trabajador el que evalúa su desempeño laboral y a su vez está en la condición de proponer algunas mejoras que se puedan hacer.

Evaluación entre Compañeros: Es la evaluación que realizan los mismos compañeros de trabajo que se encuentren en un mismo nivel jerárquico.

Evaluación por parte del Cliente: En este tipo de evaluación es el cliente quien evalúa al empleado con los que tiene trato directo.

Evaluación 360°: Es un tipo de evaluación un poco más compleja pues intervienen en su conjunto todas las formas de evaluación expuestas anteriormente. Es por ello que requiere de un mayor tiempo para su correcto análisis.

Evaluación Automatizada: Esta evaluación consta de un seguimiento informático al trabajador; previamente el trabajador debe estar enterado para que pueda dar su consentimiento y/o autorización.

Métodos de Evaluación basados en el desempeño durante el pasado

- **Escalas de Puntuación.-** Aquí el evaluador hace un análisis de manera subjetiva sobre el desenvolvimiento que haya tenido el trabajador y para ello utiliza una escala la cual va desde bajo hasta alto.
- **Lista de Verificación.-** En este caso normalmente el que realiza la evaluación suele ser el supervisor inmediato. Aquí se requiere que la persona que da la calificación destaque y seleccione oraciones que describan como es el desenvolvimiento del trabajador.
- **Método de Selección Forzada.-** El evaluador debe decidir oraciones que pongan en manifiesto el desenvolvimiento por parte del empleado.

- Método de registro de acontecimientos críticos.- En este caso es necesario que el evaluador lleve un diario en donde el evaluador consigna las acciones que son realizadas por parte del trabajador (evaluado).
- Escalas de Calificación Conductual.- Aquí ya se tienen parámetros conductuales específicos y se ponen a nivel comparativo con el desempeño del trabajador.
- Método de Verificación de Campo.- Un integrante calificado del personal participa también de la puntuación que se lleva a cabo. Finalmente el representante de RR.HH. pide información al supervisor acerca del desempeño que ha llevado el empleado.
- Métodos de Evaluación en Grupos.- Básicamente aquí se pone a prueba el desempeño que tiene el empleado en comparación con los demás integrantes del grupo.
- Método de Categorización.- Obliga al evaluador a posicionar a sus empleados dentro de una escala que va de Mejor a Peor.
- Método de Distribución forzada.- Se le pide al evaluador que clasifique s sus empleados.
- Método de Comparación por parejas.- Aquí el evaluador debe ceñirse a comparar al evaluado contra todos los demás integrantes del mismo grupo que están siendo también evaluados.

Ventajas de realizar la evaluación del desempeño laboral en la empresa:

Mejorar la productividad. - Las acciones que se tomen al momento de realizar la evaluación permitirán conocer y darse una idea más clara de la deficiencia para así poder dar propuestas que mejoren la predisposición y productividad por parte de los trabajadores.

Establecer políticas de compensación. - Es decir la premiación mediante algunos beneficios como comisiones de acuerdo a las metas que sean cumplidas por parte de los empleados.

Detectar errores en la posición. - Una evaluación también nos permitirá conocer si por ejemplo se detecta a una persona que no es idónea para el puesto al cual ha sido asignado.

Mitigar agentes externos. - Hace referencia a los factores externos a la organización que pueden ejercer algún tipo de influencia en el trabajador: salud, familia, etc.

FIGURA

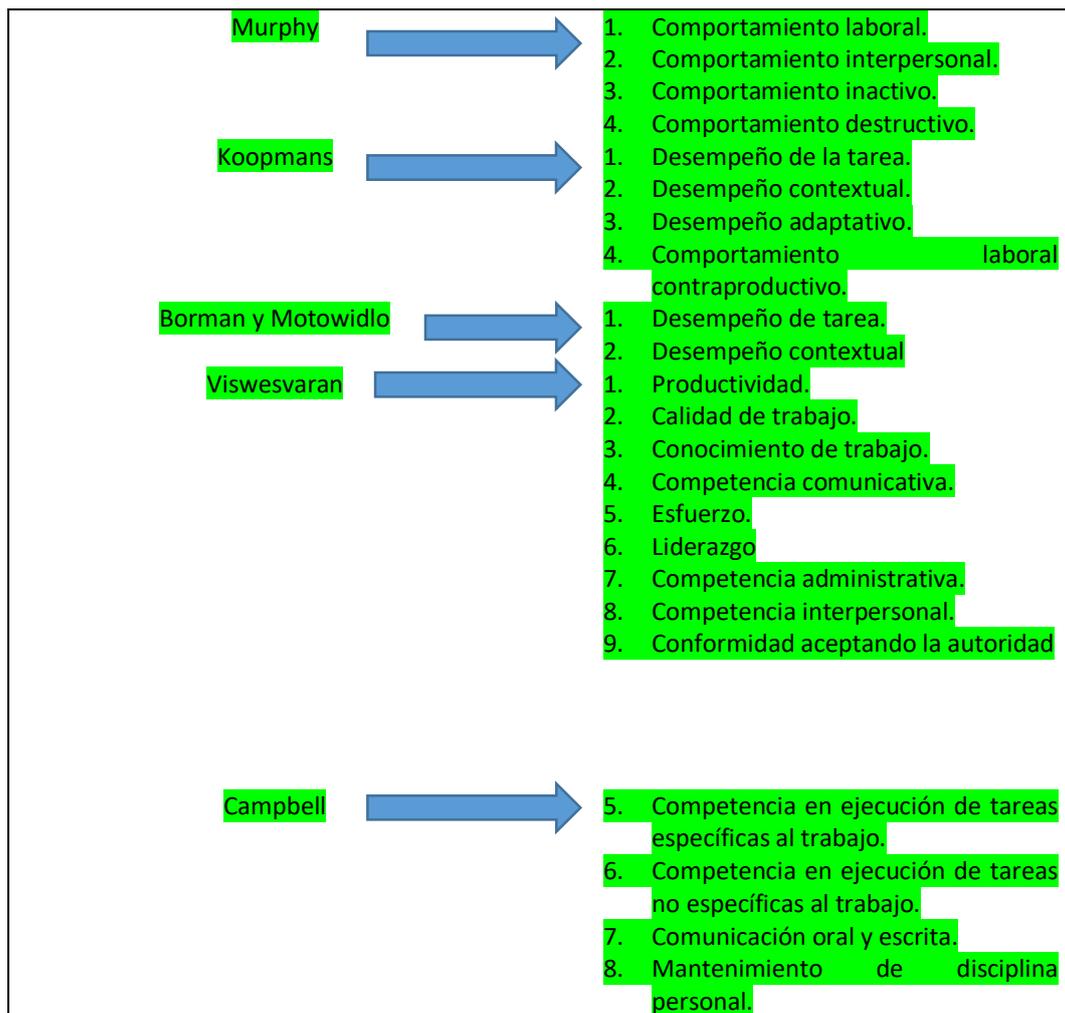


Figura 7. Dimensiones del Desempeño laboral según autores.

Fuente: Elaboración propia

3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS:

Ausentismo: Faltas de los trabajadores a la empresa.

Clima Organizacional: Percepciones compartidas por parte de los empleados de una organización con referencia al ámbito y contexto laboral en la que se encuentran.

Percepción: Sensación interna que resulta de una impresión material realizada en nuestros sentidos.

Clima Psicológico: Percepción individual del contexto, situación y/o atributo del ámbito laboral en la cual se encuentra inmerso. Aquí a diferencia del clima organizacional el sujeto no cuenta con juicios por parte de terceros referente a como se percibe el contexto.

Comportamiento: Forma de actuar de un empleado dentro de la organización, este factor está determinado por el tipo de personalidad que presenta el individuo así como también sus diferentes reacciones emocionales las cuales se ven reflejadas en sus actos dentro de la empresa.

Comportamiento Laboral: Forma y/o manera de actuar dentro de la organización.

Comunicación: Actividad consciente de intercambiar información entre dos o más sujetos con la finalidad de transmitir y recibir información relevante.

Conflicto: Discrepancia por parte de los empleados de una organización, en algunas ocasiones este puede tener consecuencias mayores sobre el clima laboral como la baja en el rendimiento del mismo.

Cooperación: Sentimiento grupal de apoyo mutuo entre los trabajadores de una organización, para llevar adelante tareas encomendadas para el grupo; debiéndose basar principalmente en la confianza y sinergia generada por el mismo grupo humano.

Cumplimiento con las citas de Descarga y Embarque: Se refiere a todas aquellas ocasiones en las cuales las operaciones de la empresa referente a la entrega y salidas de contenedores de los puertos APM y DPW se cumple en los tiempos establecidos.

Desafío: Reto que se presenta ante los empleados de una organización con el fin de que mejoren de manera favorable y continua para beneficio de la organización, y que permita relucir las principales cualidades de cada colaborador.

Desempeño Adaptativo: Comportamientos relacionados con dar un valor agregado a la actividad realizada, es decir capacidad para adaptarse a los cambios constantes.

Desempeño Laboral: Es la forma en como el trabajador se desarrolla en su centro de labores; este factor está muy ligado a su rendimiento pues este último depende exclusivamente de la manera en cómo responde a las tareas y funciones asignadas a su cargo.

Dimensión: Factor que permite el estudio del clima organizacional.

Estándares: Normas impuestas por la empresa hacia a los trabajadores con el fin de unificar procedimientos.

Estructura: Manera en la que está compuesta una organización tanto en su aspecto físico como en su aspecto Institucional.

Factores Económicos: Sueldo, bonos, descuentos corporativos, etc.

Factores No Económicos: Conjunto de estímulos no monetarios que incentivan al trabajador de la organización llámese: días libres, reconocimiento público, capacitaciones, reconocimiento como trabajador de la semana, mes, etc.

Horas extras: Tiempo adicional que el trabajador se queda en la empresa prestando sus servicios dicho tiempo esta expresado en horas.

Identidad: Sentimiento por parte del empleado que denota una sensación de pertenencia a la organización, la cual motiva a este a que se esfuerce en sus tareas cotidianas y demás obligaciones.

Liderazgo: Conjunto de habilidades y capacidades que tiene un individuo para poder influir y/o persuadir en el comportamiento de otro individuo.

Propuesta de mejora en el área: Hace referencia a toda iniciativa dada por las instancias superiores del área de operaciones llámese Jefatura o Gerencia de Operaciones para la mejora continua del área.

Recompensa: Estimulo motivacional que brinda la empresa hacia los trabajadores con el fin de reconocer una labor bien hecha, y que por lo general puede ser de dos tipos: económicos y no económicos.

Relaciones: Vínculo afectivo-motivacional entre los trabajadores de una misma organización, y que denota un grado alto de estima mutua, respeto y admiración por los pares.

Responsabilidad: Sentimiento de autonomía laboral por parte de un empleado de una organización, que logra que este se comprometa a dar lo mejor de sí en cada tarea que se le asigne.

Robos: Hurto de objetos de valor dentro de la empresa (específicamente dentro de las oficinas del área de Operaciones).

Subjetivo: Manera particular de pensar de un individuo, y que está ligado tanto a sus experiencias personales como conocimientos adquiridos a lo largo de su vida.

Tardanza: Cada vez que un trabajador llega tarde a la organización.

Trabajo en equipo: Capacidad que tiene un grupo de personas para poder realizar un trabajo o actividad la cual genera un resultado en específico para la organización.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

En el presente capítulo se analizó las hipótesis y variables que estuvimos llevando a cabo en el presente trabajo de investigación.

La hipótesis es una posible explicación a la problemática que se está llevando a cabo y que se desea investigar en este caso deseamos corroborar si el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la empresa Imupesa.

Por otro lado se analizó las dos variables que estuvieron presente en nuestro estudio por un lado está el clima organizacional (variable independiente) que mediante su manipulación nos permitirá moldear la otra variable que es el desempeño laboral (variable dependiente).

1. HIPÓTESIS Y SUPUESTOS BÁSICOS

HIPÓTESIS GENERAL:

El clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

- Las relaciones y la recompensa inciden en el clima organizacional de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA
- El desempeño adaptativo y el comportamiento laboral inciden en el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA

2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES O UNIDADES DE ANÁLISIS

Variable Independiente: Es aquella variable con la cual se puede hacer experimentos o ejercer manipulación dentro de un contexto de investigación en nuestro presente estudio tendremos la variable “Clima Organizacional” como nuestra variable independiente.

Variable Dependiente: Es aquella variable que está sujeta a la variable independiente es decir cuando la variable independiente sufre algún cambio trae consigo como consecuencia el cambio de la variable dependiente en nuestra investigación vamos a usar como variable dependiente el “Desempeño Laboral”.

3. MATRIZ LÓGICA DE CONSISTENCIA

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

AUTOR: Cristian Bustos Jimenez

TÍTULO: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				DISEÑO METODOLÓGICO
			VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIDAS	
<p>Problema General: ¿De qué manera el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA?</p> <p>Problemas específicos: 1. ¿De qué manera las relaciones y la recompensa inciden en el clima organizacional de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA?</p> <p>2. ¿De qué manera el Desempeño Adaptativo y comportamiento laboral inciden en el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA?</p>	<p>Objetivo General: Determinar si el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA</p> <p>Objetivos específicos: 1. Determinar si las relaciones y la recompensa inciden en el clima organizacional de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA</p> <p>2. Determinar si el desempeño adaptativo y el comportamiento laboral inciden en el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA</p>	<p>Hipótesis General: El clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA</p> <p>Hipótesis específicas: 1. Las relaciones y la recompensa inciden en el clima organizacional de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA</p> <p>2. El desempeño adaptativo y el comportamiento laboral inciden en el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la empresa IMUPESA</p>	Clima Organizacional	RELACIONES	Comunicación Liderazgo Trabajo en Equipo	Pregunta 1 Pregunta 2 Pregunta 3	<p>Enfoque: Cuantitativo.</p> <p>Tipo de investigación: Inv. Aplicada.</p> <p>Nivel de Investigación: Descriptivo</p> <p>Diseño: No Experimental</p> <p>Población: Trabajadores de la Empresa Imupesa</p> <p>Técnicas e instrumentos. Técnicas: Método de Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p>
			Desempeño Laboral	DESEMPEÑO ADAPTATIVO	Horas extras Propuesta de mejora del Área Cumplimiento con las citas de Embarque y Descarga	Pregunta 4 Pregunta 5	
				COMPORTAMIENTO LABORAL	Ausentismo Robos Tardanza	Pregunta 9 Pregunta 10 Pregunta 11	

CAPÍTULO IV

MÉTODO

1. TIPO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

El tipo de investigación fue: Aplicada porque este estudio tiene como objetivo el beneficiar a la sociedad aportando conocimientos, así Murillo (2008) nos dice que la investigación aplicada también recibe el nombre de investigación empírica o práctica, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

El método de nuestra investigación fue: Deductivo porque las conclusiones se hallan implícitas dentro de la premisa; en otras palabras las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas. Cabe resaltar que las primeras muestras de este tipo de razonamiento se trasladan a la antigua Grecia pues fue utilizada por ejemplo por el gran filósofo Aristóteles. El método deductivo logra inferir algo a partir de una ley general. A diferencia del razonamiento inductivo que se basa en formulación de leyes a partir de los hechos que se observan. Existen algunos autores que prefieren este último método de razonamiento tal es el caso del filósofo Francis Bacon.

El método deductivo se podría dividir en dos partes según resulte directo y de conclusión inmediata o indirecto y de conclusión mediata; en el primer caso se produce a partir de una única premisa sin que otras intervengan mientras que en el segundo caso la premisa mayor contiene la proposición universal, mientras que la menor incluye la proposición particular: En ese sentido la conclusión es el resultado de la comparación entre ambas.

2. DISEÑO ESPECIFICO DE INVESTIGACIÓN:

En el presente estudio se utilizó el diseño No Experimental-Descriptivo puesto que en la realización de nuestra investigación no se alteraron ni manipularon ninguna variable solo vamos a observar el fenómeno tal y como ocurre en la realidad en este caso como el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones, así Kerlinger (1979), Nos dice que la investigación No-Experimental o Expost – Facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones, así mismo según Méndez (2000), la investigación no-experimental evalúa el fenómeno o hecho objeto de estudio pero no pretende explicar las causas por lo que el efecto se ha originado, es decir hace permisible medir lo que se pretende sin condicionar los resultados.

3. POBLACIÓN, MUESTRA O PARTICIPANTE:

El estudio tuvo como población a los trabajadores de la empresa Imupesa y considero como muestra a treinta trabajadores del área de operaciones puesto que ellos son el objeto de nuestro estudio. La técnica que se utilizo fue el muestreo no probabilístico pues está más ligado a un juicio subjetivo; específicamente fue por conveniencia ya que la muestra seleccionada está al alcance del investigador en este caso mi persona.

4. INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE DATOS:

Para la recolección de información se utilizaron las fuentes primarias a través del Método de encuesta y el instrumento que se usó en la encuesta fue el cuestionario. Este cuestionario estuvo debidamente estructurado por lo que nos facilitó el apoyo por parte del encuestado

5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:

Para la técnica de procesamiento y análisis de datos se utilizó lo siguiente:

1. Para ver el proceso de información fue a través de gráficos estadísticos y tablas.
2. Para el vaciado de información se utilizó los cuadros estadísticos.
3. En el caso de la evaluación y presentación de los resultados fue a través de los gráficos de Barras.
4. En cuanto al procesamiento de datos se utilizó como herramienta los programas de Microsoft office. Excel y Word.

6. PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL ESTUDIO:

El procedimiento en el estudio fue la recolección de data mediante el cuestionario la cual finalmente tuvo como resultado graficas las cuales a su vez fueron analizadas e interpretadas para dar una conclusión final si efectivamente nuestra hipótesis se cumple o no.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Datos Cuantitativos

Encuestados: Trabajadores del área de Operaciones de la Empresa Imupesa

Tabla 1. ¿Qué tipo de comunicación considera que más se emplea entre los trabajadores del área de operaciones?

CATEGORÍA	Fi	%
Lenguaje Verbal	24	80,0
Lenguaje No Verbal	4	13,3
Escucha Activa	0	0,0
Capacidad de Persuasión	2	6,7
TOTAL	30	100,0

Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores del área de Operaciones de la empresa Imupesa.

2. Análisis de Resultados

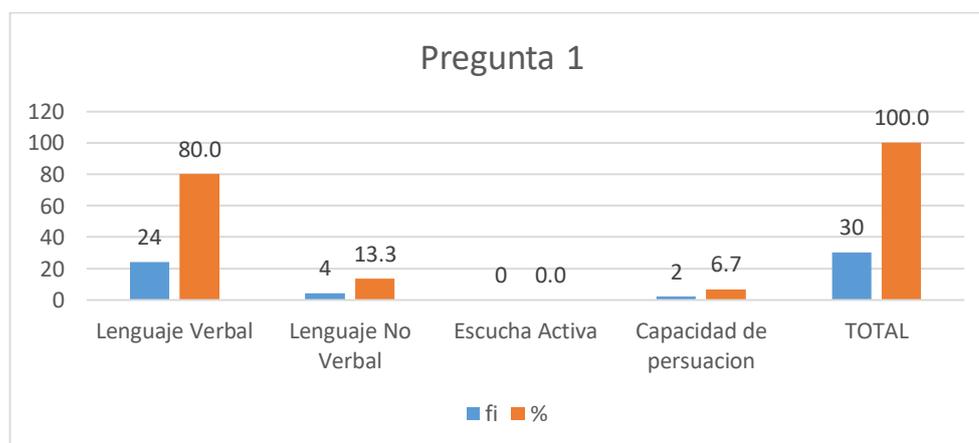


Grafico 1. ¿Qué tipo de comunicación considera que más se emplea entre los trabajadores del área de operaciones?

3. Discusión de Resultados

El 80% de trabajadores piensa que el Lenguaje Verbal es el tipo de comunicación más usado en el área; así mismo el 13,3% opina que es Lenguaje No Verbal; por otra parte el 6,7% cree que es la Capacidad de Persuasión. Por ultimo nadie considera la escucha activa como un tipo de comunicación prevaleciente dentro del área de Operaciones.

1. Datos Cuantitativos

Tabla 2. ¿Qué tipo de Liderazgo usted considera que utilizan los trabajadores del área de operaciones?

CATEGORÍA	Fi	%
Liderazgo Delegativo	9	30,0
Liderazgo Autocrático	5	16,7
Liderazgo Democrático	14	46,7
Liderazgo Transaccional	2	6,7
TOTAL	30	100,0

Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores del área de Operaciones de la empresa Imupesa.

2. Análisis de Resultados

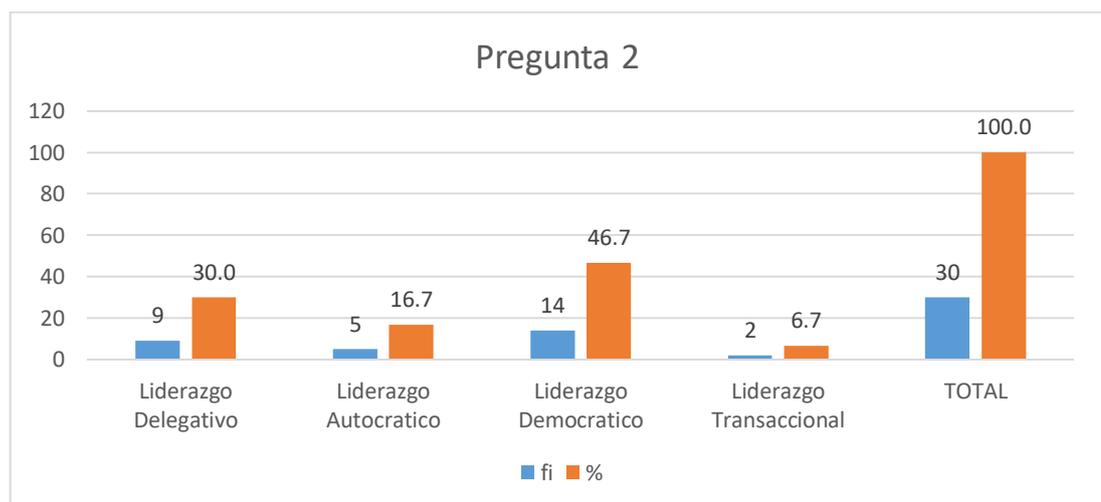


Grafico 2. ¿Qué tipo de Liderazgo usted considera que utilizan los trabajadores del área de operaciones?

3. Discusión de Resultados

El 46,7% de trabajadores piensa que el liderazgo predominante en el área es el Liderazgo democrático; el 30% considera que es el Liderazgo delegativo; Mientras que el 16,7% cree que es el Liderazgo autocrático el prevaleciente; finalmente solo el 6,7% da como prioritario al Liderazgo transaccional.

1. Datos Cuantitativos

Tabla 3. Cree usted que el nivel de trabajo en equipo en los trabajadores del área de Operaciones es:

CATEGORÍA	fi	%
Muy bajo	1	3,3
Bajo	3	10,0
Medio	19	63,3
Alto	7	23,3
TOTAL	30	100,0

Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores del área de Operaciones de la empresa Imupesa.

2. Análisis de Resultados

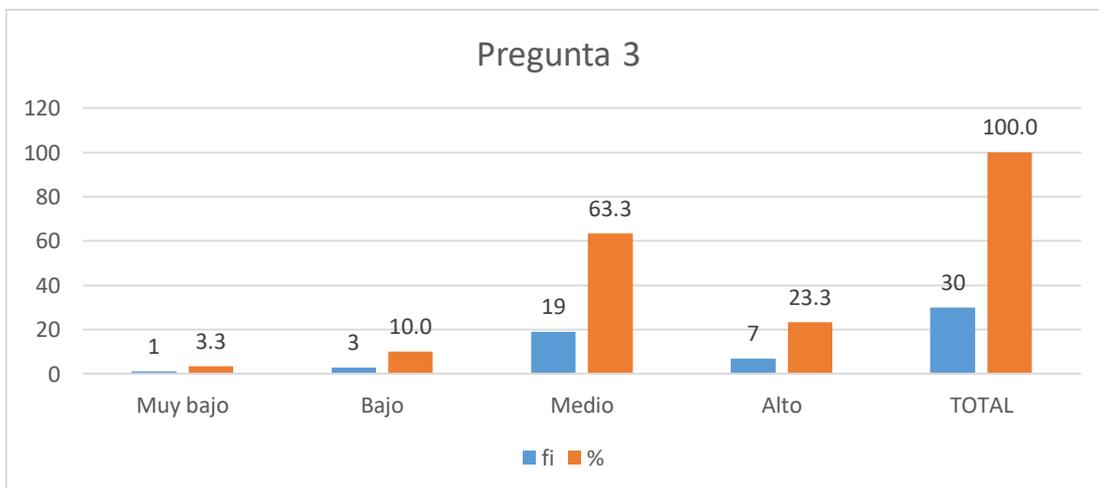


Gráfico 3. Cree usted que el nivel de trabajo en equipo en los trabajadores del área de Operaciones es:

3. Discusión de Resultados

El 63,3% de trabajadores piensa que el nivel de trabajo en equipo dentro del área es Medio; seguido del 23,3% que cree que es alto; así mismo el 10% considera que es Bajo y finalmente el 3,3% considera que es muy bajo.

1. Datos Cuantitativos

Tabla 4. ¿Usted considera que el factor económico repercute en la productividad del área?

CATEGORÍA	fi	%
Si	21	70,0
No	2	6,7
Tal vez	6	20,0
Es Indiferente	1	3,3
TOTAL	30	100,0

Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores del área de Operaciones de la empresa Imupesa.

2. Análisis de Resultados

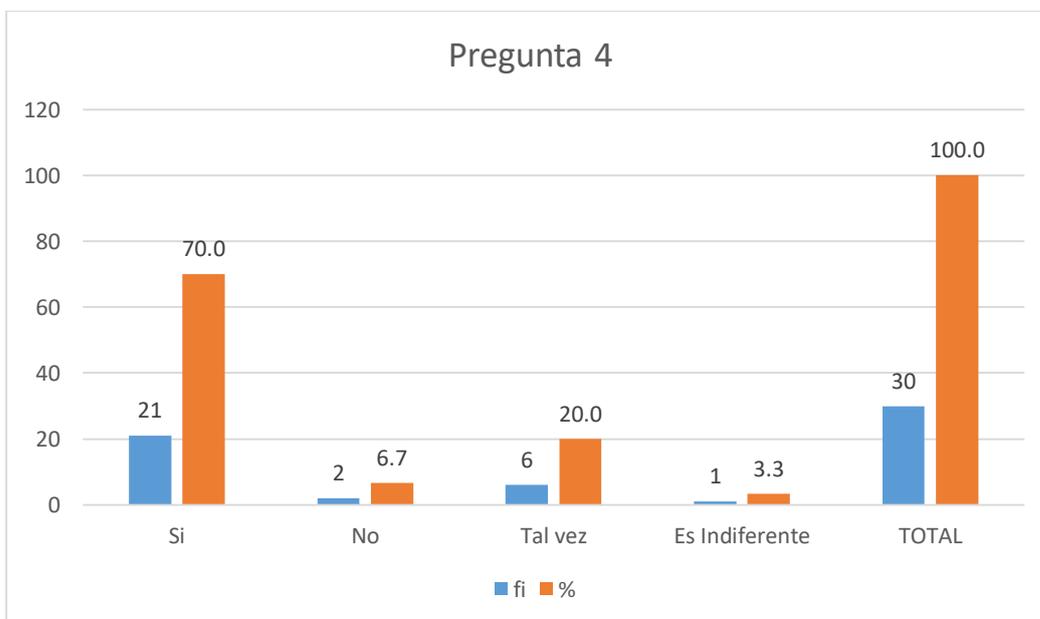


Grafico 4. ¿Usted considera que el factor económico repercute en la productividad del área?

3. Discusión de Resultados

El 70% de trabajadores piensa que el factor económico si repercute en la productividad del área, así mismo el 20% considera que tal vez, mientras que el 6,7% cree que no repercute y finalmente el 3,3% considera que es indiferente.

1. Datos Cuantitativos

Tabla 5. ¿Cuál de los siguientes factores es más importante para usted dentro de los factores no económicos?

CATEGORÍA	fi	%
Días Libres	10	33,3
Reconocimiento Publico	1	3,3
Capacitaciones	13	43,3
Reconocimiento como trabajador de la semana, mes, etc.	6	20,0
TOTAL	30	100,0

Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores del área de Operaciones de la empresa Imupesa.

2. Análisis de Resultados

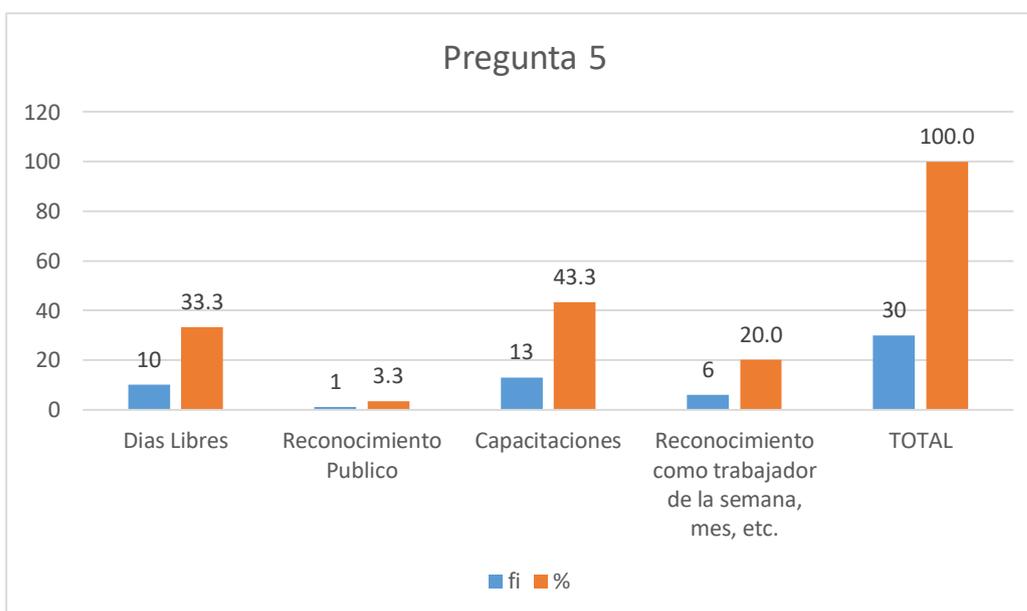


Grafico 5. ¿Cuál de los siguientes factores es más importante para usted dentro de los factores no económicos?

3. Discusión de Resultados

El 43,3% piensa que el factor más importante dentro de los factores no económicos son las capacitaciones, seguido por el 33,3% que considera a los días libres como el factor más importante, así mismo el 20% considera que son los reconocimientos como trabajador de la semana, mes, etc. el factor más importante; y por ultimo solo el 3,3% considera al reconocimiento público como el factor más importante.

1. Datos Cuantitativos

Tabla 6. ¿Cuántas horas extras realiza usted a la semana?

CATEGORÍA	fi	%
1 Hora	4	13,3
2 Horas	3	10,0
3 Horas	5	16,7
4 Horas	18	60,0
TOTAL	30	100,0

Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores del área de Operaciones de la empresa Imupesa.

2. Análisis de Resultados

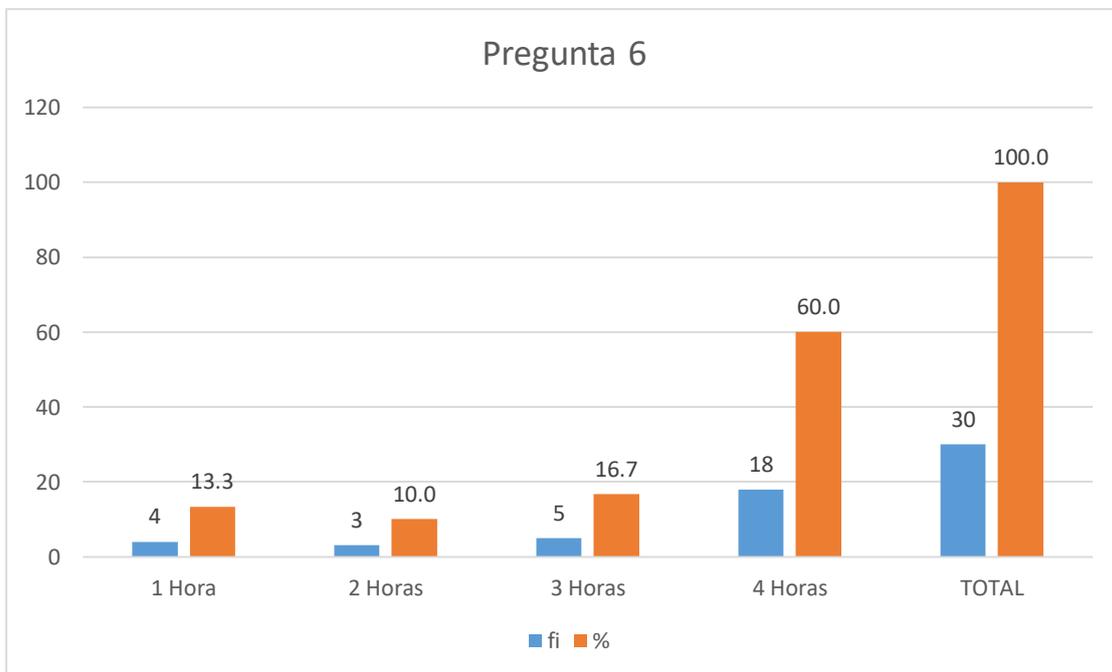


Grafico 6. ¿Cuántas horas extras realiza usted a la semana?

3. Discusión de Resultados

El 60% de trabajadores realiza 4 horas extras a la semana; seguido por el 16,7% que realiza 3 horas a la semana, también el 13,3% de trabajadores realiza 1 hora extra a la semana y finalmente el 10% realiza 2 horas extras.

1. Datos Cuantitativos

Tabla 7. ¿Con que frecuencia se debería plantear propuestas de mejoras en el área?

CATEGORÍA	fi	%
Mensual	20	66,7
Bimestral	2	6,7
Trimestral	4	13,3
Semestral	4	13,3
TOTAL	30	100,0

Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores del área de Operaciones de la empresa Imupesa.

2. Análisis de Resultados

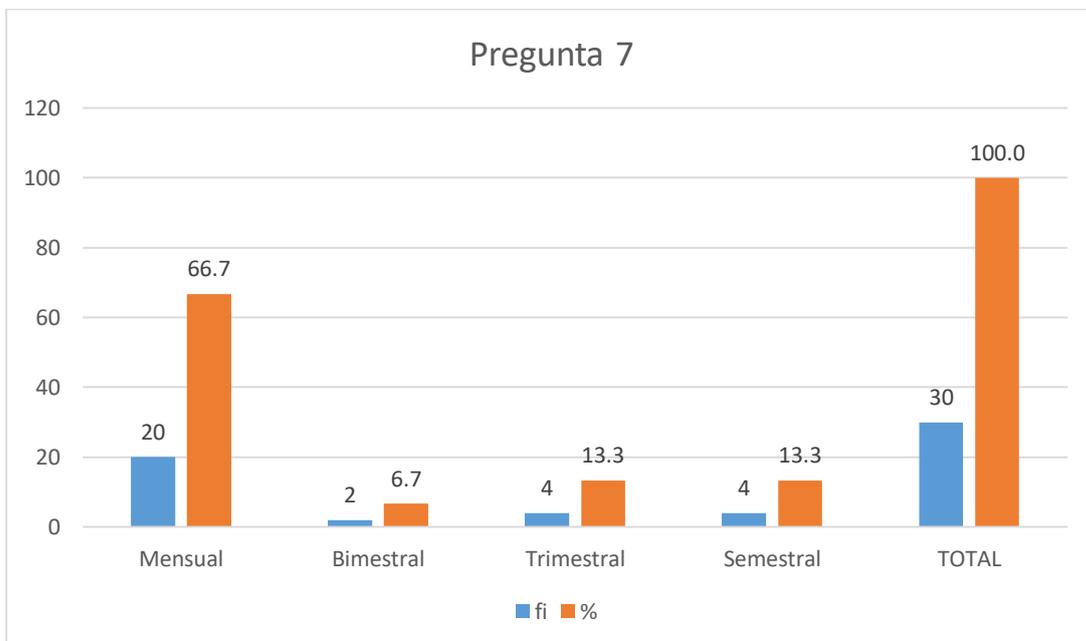


Grafico 7. ¿Con que frecuencia se debería plantear propuestas de mejoras en el área?

3. Discusión de Resultados

El 66,7% de trabajadores considera que se debería plantear propuestas de mejora mensualmente; el 13,3% de trabajadores considera que debería ser trimestral; otro 13,3% cree que debería darse de manera semestral y finalmente solo el 6,7 % considera que debería darse de manera bimestral.

1. Datos Cuantitativos

Tabla 8. ¿Se cumple con las citas de embarque y descarga en el área?

CATEGORÍA	fi	%
Pocas veces	1	3,3
Algunas veces	6	20,0
Casi Siempre	15	50,0
Siempre	8	26,7
TOTAL	30	100,0

Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores del área de Operaciones de la empresa Imupesa.

2. Análisis de Resultados

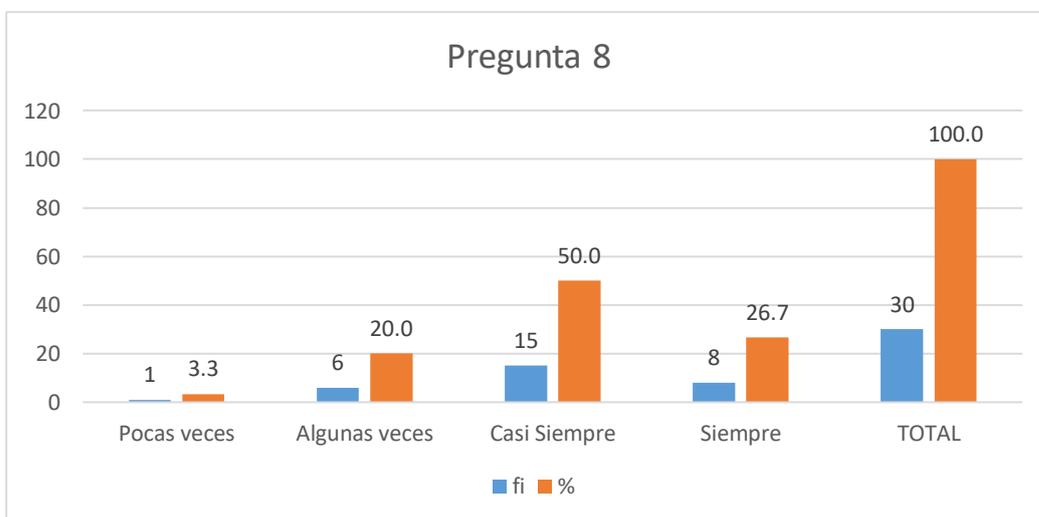


Grafico 8. ¿Se cumple con las citas de embarque y descarga en el área?

3. Discusión de Resultados

El 50% de trabajadores cree que casi siempre se cumple con las citas tanto de embarque como de descarga; por otro lado el 26,7% considera que siempre se cumplen con dichas citas; también el 20% considera que solo se cumple con estas citas algunas veces y finalmente solo el 3,3% cree que se cumplen pocas veces las citas de embarque y descarga.

1. Datos Cuantitativos

Tabla 9. ¿Con que frecuencia usted ha faltado a la empresa?

CATEGORÍA	fi	%
Nunca	18	60,0
Pocas	9	30,0
Algunas veces	3	10,0
Continuamente	0	0,0
TOTAL	30	100,0

Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores del área de Operaciones de la empresa Imupesa.

2. Análisis de Resultados

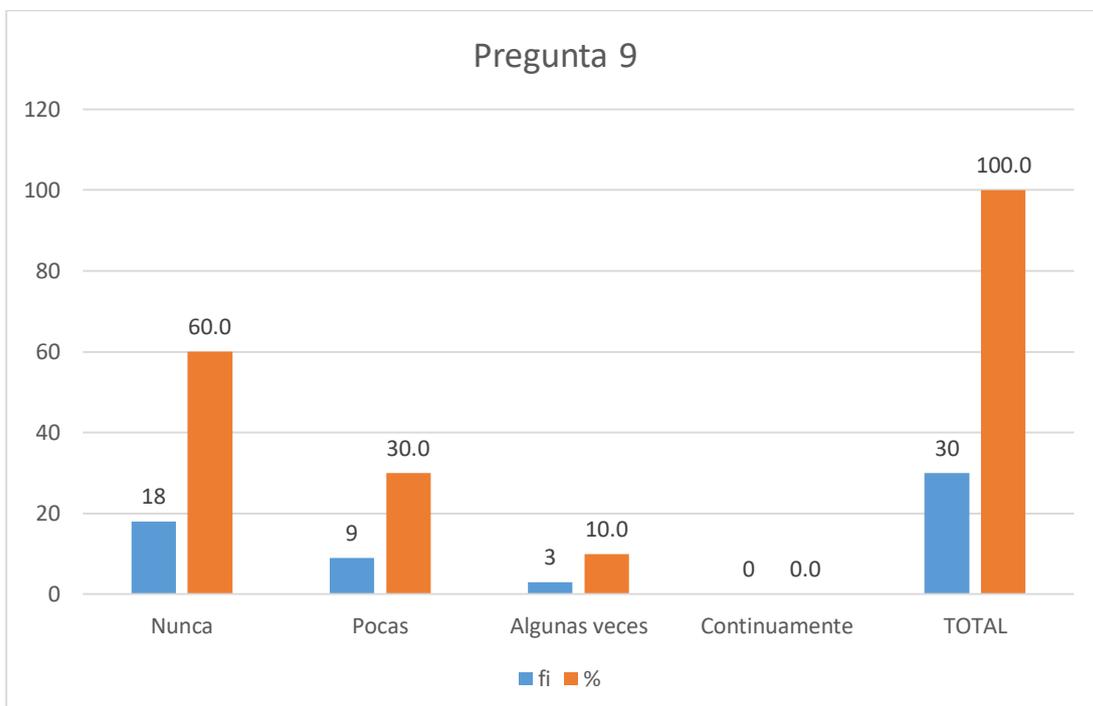


Grafico 9. ¿Con que frecuencia usted ha faltado a la empresa?

3. Discusión de Resultados

El 60% de trabajadores nunca ha faltado a la empresa; así mismo el 30% solo ha faltado pocas veces; por otro lado el 10% ha faltado algunas veces y nadie ha faltado a la empresa de manera continua.

1. Datos Cuantitativos

Tabla 10. ¿Con que frecuencia usted ha tenido conocimiento de robos dentro de su oficina o lugar de trabajo?

CATEGORÍA	fi	%
Nunca	10	33,3
Pocas	7	23,3
Algunas veces	13	43,3
Frecuentemente	0	0,0
TOTAL	30	100,0

Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores del área de Operaciones de la empresa Imupesa.

2. Análisis de Resultados

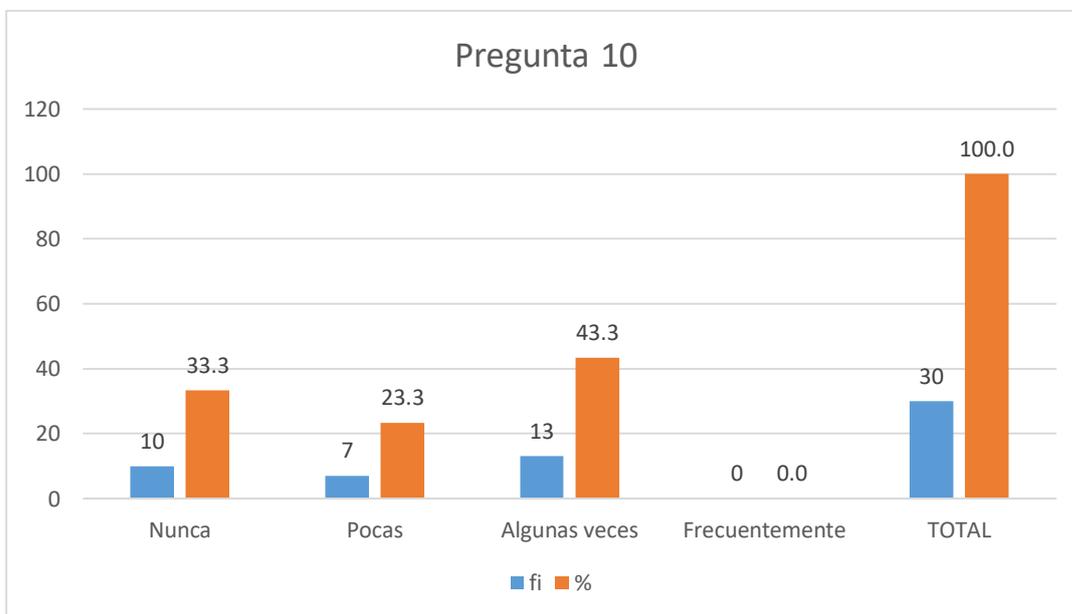


Grafico 10. ¿Con que frecuencia usted ha tenido conocimiento de robos dentro de su oficina o lugar de trabajo?

3. Discusión de Resultados

El 43,3% nos dice que ha tenido conocimiento de robos dentro de su lugar de trabajo algunas veces, así mismo el 33,3% nos dice que nunca ha tenido conocimiento; mientras que el 23,3% nos dice que solo ha tenido conocimiento de robos pocas veces y finalmente nadie nos dice que haya tenido conocimiento que se haya producido robos dentro de su lugar de trabajo de manera frecuente.

1. Datos Cuantitativos

Tabla 11. ¿Con que frecuencia usted ha llegado tarde a su trabajo?

CATEGORÍA	fi	%
Nunca	8	26,7
Pocas veces	18	60,0
Algunas veces	4	13,3
Frecuentemente	0	0,0
TOTAL	30	100,0

Fuente: Encuesta realizada a 30 trabajadores del área de Operaciones de la empresa Imupesa.

2. Análisis de Resultados

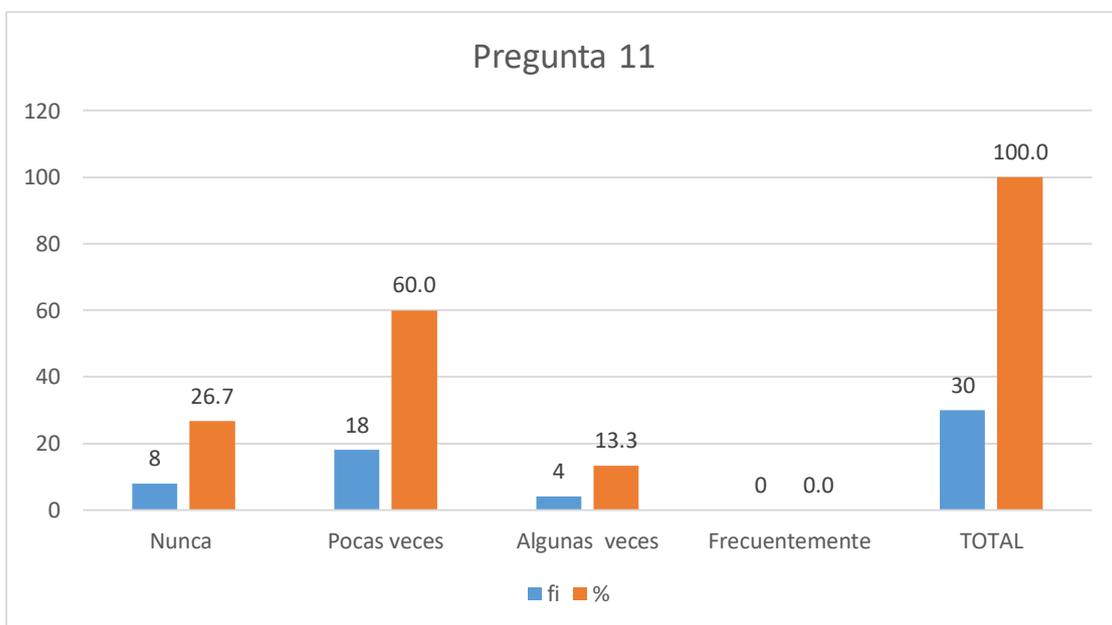


Grafico 11. ¿Con que frecuencia usted ha llegado tarde a su trabajo?

3. Discusión de Resultados

El 60% de trabajadores ha llegado tarde al trabajo pocas veces; mientras que el 26,6% nunca ha llegado tarde al trabajo; por otro lado el 13,3% de trabajadores solo ha llegado tarde algunas veces y finalmente nadie ha llegado tarde de manera frecuente al trabajo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. A través de la presente investigación se concluye que el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores porque se ha demostrado mediante los datos estadísticos y la información relevante que si existe una relación directa entre estas dos variables es decir cuando existe un mejor clima organizacional esto se traduce inmediatamente en un mejor desempeño laboral de los trabajadores porque se ha podido constatar que cada vez que las relaciones entre los trabajadores llámese lenguaje verbal, liderazgo democrático, trabajo en equipo y la recompensa llámese Factores económicos y Factores no económicos son mejores porque obtenemos un mejor resultado en el desempeño adaptativo llámese un mayor número de horas extras, propuestas de mejoras para el área más seguido, citas de embarque y descarga que se cumplen con mayor frecuencia en la hora pactada y en el comportamiento laboral llámese menos: tardanzas, faltas y robos porque cuando existe una mejor relación entre los trabajadores con su ambiente de trabajo se traduce en un mejor desempeño por parte de ellos que a su vez se transmite en una mayor productividad para la empresa, esto ya ha quedado constatado cuando en algunos periodos (cada 8 meses) el jefe de operaciones ha aumentado el sueldo a los trabajadores o ha implementado mayor número de capacitaciones en coordinación directa con el área de recursos humanos o cuando ha dado bonos por horas extras automáticamente los trabajadores tenían un mejor desempeño quedándose más tiempo en la empresa trabajando, también se reflejaba un mejor control y atención por parte de los trabajadores a darle el seguimiento a las respectivas citas de embarque y descarga para que se cumplan con ellas y no hayan sobrecostos por almacenaje. Y por último también los trabajadores tenían menos

tardanzas y faltas porque estaban más motivados a llegar al centro de trabajo y cumplir con sus labores diarias.

2. Se concluye que las relaciones y la recompensa inciden en el clima organizacional de los trabajadores del área de Operaciones ya que la mayoría de trabajadores piensa que el lenguaje verbal es el tipo de comunicación predominante en el área porque en nuestra área de Operaciones para todo tipo de información que se trasmite de trabajador a trabajador se basa específicamente mediante el lenguaje verbal es decir a través de la comunicación oral ya sea del jefe de operaciones hacia los coordinadores, como la de los coordinadores hacia los customers services y finalmente la de los customers services hacia los supervisores de patio y viceversa; también la mayoría de trabajadores piensa que el liderazgo democrático es el estilo de liderazgo que mayor se utiliza porque justamente en nuestra área todas las acciones que se realizan lideradas por las instancias mayores como la del jefe y coordinadores del área se planea y se ejecuta tomando en consideración a las opiniones de todos los trabajadores escuchando las propuestas de mejora y las críticas constructivas para que así se realice cada vez un mejor trabajo dentro del área de operaciones; así mismo la mayoría piensa que el nivel de trabajo en equipo es de un nivel medio dentro del área porque justamente cuando se realizan algunas coordinaciones entre los trabajadores hay ocasiones en las cuales si se realizan de una manera adecuada llevando a cabo una buena sinergia entre los trabajadores, pero también existen otras ocasiones en las cuales los supervisores de patio trabajan apresurados y no comunican como están los movimientos en el patio por lo cual el customer a cargo no puede brindar una adecuada información a el coordinador de turno y jefe; además de ello la mayoría de trabajadores piensa que el factor económico si repercute en la productividad porque afirman que si el salario aumentaría ellos trabajarían con más compromiso y motivación lo cual se traduciría inevitablemente en una mayor productividad para la empresa; A su vez la mayoría de

trabajadores piensa que el factor no económico más importantes son las capacitaciones porque a mayor número de capacitaciones que se realicen, el personal tanto de patio como administrativo se encontraría más preparado para cada ocasión o inconveniente que se presentase y por ende se obtendrían mejores resultados.

3. En esta investigación se concluye que el desempeño adaptativo y el comportamiento laboral inciden en el desempeño laboral de los trabajadores del área de Operaciones ya que la mayoría de trabajadores realiza 4 horas extras a la semana porque de alguna forma quieren dar un valor agregado al trabajo que realizan, es decir sentir que contribuyen en alguna medida con la mejora en la productividad del área; también la mayoría de trabajadores piensa que se deberían plantear mensualmente mejoras de propuestas en el área porque es un área que constantemente necesita mejoras debido a que los clientes de la empresa suelen ser cada vez más exigentes con sus pedidos como por ejemplo una atención más rápida, una respuesta más rápida por parte de la empresa ante algún requerimiento de tipo documentario, respuestas rápidas a sus correos, entre otros; además de ello la mayoría de trabajadores piensa que casi siempre se cumple con las citas de embarque y descarga porque todos los trabajadores están al tanto de los movimientos de embarque y descarga diarios así como los que están próximos a realizarse además de ello los customers se encargan de actualizar los status de embarque y descarga continuamente cada 3 horas ya que en algunas ocasiones los puertos tanto DPW como APM suelen cambiar los horarios de Fin de descarga así como los cutoff de embarque en el primer caso está más relacionado con la información que va actualizando la Sunat en su portal de manifiesto y en el segundo caso debido a que en pocas ocasiones las páginas de DPW y APM suelen también hacer ligeros cambios en los plazos que tenemos como límite para mandar los contenedores a puerto; así mismo la mayoría de trabajadores nunca ha faltado

a la empresa porque de alguna manera sienten un gran compromiso para con la empresa y además de ello el área de Recursos Humanos maneja una base de datos en las cuales puede contabilizar las faltas y en caso estas se den se contactan con el trabajador para que especifique el motivo de su falta ya sea por motivos de salud, estudio, etc.; además la mayoría de trabajadores afirma que algunas veces ha tenido conocimiento de robos dentro de las oficinas de trabajo porque en algunas ocasiones los supervisores de patio suelen entrar a las oficinas y como tienen que atender rápidamente los pendientes que hay en patio como contenedores destinados para retiros, o atender a choferes que desean dejar su contenedor en patio (descarga) suelen agarrar lapiceros, hojas, tijeras, entre otros útiles que necesitan a la brevedad posible para atender a dichas personas por lo cual en ocasiones se quedan con dichos materiales sin devolverlos lo cual es informado por el personal relevante al jefe y este a su vez retransmite la información a los trabajadores del nuevo turno; y por último la mayoría de trabajadores ha llegado tarde al trabajo pocas veces porque la empresa cuenta con un sistema muy eficaz para evitar dichas tardanzas se trata de un lector dactilar electrónico en el cual todos los trabajadores dejan la huella digital de los cinco dedos de su mano, por lo cual el área de recursos humanos tiene un estricto control de dichas tardanzas y por ende es traducido en descuento si en caso los trabajadores llegasen tarde continuamente.

RECOMENDACIONES

1. De manera general se recomienda a la Gerencia de Operaciones elaborar e implementar un plan de capacitación para los trabajadores sobre temas como son liderazgo, tipos de comunicación y trabajo en equipo los cuales generará en ellos una mayor motivación por trabajar así como un mayor sentimiento de pertenencia a la organización y más específicamente a un grupo humano; en otras palabras los trabajadores mediante esta iniciativa se sentirán más comprometidos con los resultados que busca la empresa, de esta manera el clima organizacional mejorara y como consecuencia también el desempeño laboral; esto lo tomamos en cuenta basándonos en la teoría de Rensis Likert la cual nos dice que el comportamiento de los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones laborales que los mismos perciben, por tanto, se concluye que la reacción si estaría influenciada por la percepción; más específicamente cuando el autor nos habla acerca de las características de las fuerzas motivacionales: Los cuales son procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

2. Según la teoría de Litwin y Stringer quienes consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización; se recomienda aumentar la remuneración de los trabajadores progresivamente de acuerdo al grado de responsabilidad de la tarea que ejerzan pues de esta manera los trabajadores percibirían una igualdad y reciprocidad por parte de la empresa para con ellos debido a que la envergadura de las tareas operativas acarrea un mayor riesgo de sufrir accidentes.

3. Tomando en cuenta la Teoría de Campbell la cual nos dice que el desempeño es cualquier conducta psicomotora, cognitiva, motora o interpersonal, bajo el dominio absoluto por parte del sujeto adaptable en términos de habilidad e importante para las metas de la organización y además habla acerca de las medidas del desempeño laboral y una de ellas son las medidas objetivas los cuales son datos cuantificables netamente; por tanto se recomienda a la jefatura de Operaciones establecer metas diarias a los trabajadores del área como por ejemplo contabilizar el número de operaciones: embarques, descargas y retiros en el caso de los supervisores de patio; en el caso de los customers services contabilizar el número de requerimientos atendidos en el turno llámese: respuestas de correos, número de atenciones realizadas a despachadores, numero de coordinaciones realizadas, etc.; en el caso de los coordinadores: número de posicionamientos realizados, numero de llenado de contenedores realizados, numero de forrados realizados, etc.

REFERENCIAS

- Cabrera, G. (1999). Clima Organizacional de las empresas Chilenas. *Revista de Psicología Social e Institucional*. 1(2), pp 1-19.
- Campbell, J.P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational Psychology*. Palo Alto, CA, US: Editorial Denis S. Ones.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del Talento Humano*. México D.F, México: Editorial McGraw Hill. Tercera Edición.
- Dessler, Gary. & Varela, Ricardo (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpan de Juárez, México: Editorial Prentice Hall. Quinta Edición.
- Forehand, G. A. & Gilmer, B. (1964). *Environmental Variation in studies of organizational behavior*. Washington D.C, US: Editorial Franco Angeli.
- Friedlander, F y Margulies, N (1969). Multiple impacts of Organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personal Psychology*, 22, p.171-183
- Gavin, J. F. (1975). Organizational Climate as a Function of Personal and Organizational Variables. *Journal of Applied Psychology*, 60(l) pp. 135-139.
- George, Claude & Álvarez Lourdes (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: Editorial Prentice Hall. Segunda Edición.
- Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del Clima Organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la Calidad*.
- Gutiérrez Morales, Rubén (12/09/2017) Como Evaluar el Desempeño Laboral de un empleado. Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/desempeno-laboral/>
- Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Editorial Interamericana S.A. Sexta edición.
- Likert, Rensis (1965). *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*. Bilbao, España: Editorial Rustica. octava edición.
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1978). *Motivation and Organizational Climate*. Boston
- Lizárraga Ramírez, Karin (11/02/2016) Tipos de Clima Organizacional Según Likert. Recuperado de: <http://karinlizarraga.blogspot.pe/2016/02/tipos-de-clima-organizacional-segun.html>
- López, Yesenia (08/08/2011) Comportamiento Organizacional. Recuperado de: <http://yessylopez23.blogspot.com/2011/08/dimensiones-de-litwin-y-stringer.html>

Maish, Elena (2004). Pautas Metodológicas para la realización de estudios de Clima Organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*. 13(7) pp. 35-38 Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a10.htm

McGregor, Douglas (1960). *El lado humano de las Organizaciones*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill.

The Organization Development Institute International (1968) *Comportamiento y Desarrollo Organizacional*. Recuperado de: <http://www.theodinstitute.org/articulos/>

Pelaes León, Oswaldo Clemente (2010): *Relación del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. (Tesis de Grado), Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Ciudad Lima, Perú.

Pritchard, R. P., Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior Human Performance*, 9 pp. 126-146.

Ramírez Clemente, Christian Rafael (2013): *Diseño Organizacional para el almacén de calzado "Credicalsa" del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena, año 2013*. (Tesis de Grado). Universidad Estatal Península de Santa Elena: Ciudad La Libertad, Ecuador.

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Editorial Pearson Education. Décimo tercera edición.

Rodríguez, Darío. (2004). *Diagnostico Organizacional*. México: Editorial Alfaomega. Sexta edición.

Salgado, Jesús (20/052011) Evaluación del Desempeño en la Administración pública del principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas. Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622011000200001

Sandoval Caraveo, María del Carmen (27/05/2004) Concepto y Dimensiones del clima organizacional. Recuperado de: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf

Santos Contreras, Jenniffer (2016): *Gestión de Recursos Humanos y su incidencia en el rendimiento de los empleados en los almacenes Aguirre en el Cantón Babahoyo en el año 2016*. (Tesis de Grado), Universidad Técnica de Babahoyo: Ciudad Los Ríos, Ecuador.

Segura Ramos Jaime Gabriel (2017): *Influencia del clima organizacional en la calidad del servicio en los trabajadores de la empresa comercializadora de útiles escolares y de oficina TAI LOY S.A.-Chiclayo*. (Tesis de grado), Universidad Señor de Sipán: Ciudad Pimentel. Perú.

Stoner, James (1994). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A. Quinta edición.

APÉNDICE

CUESTIONARIO

Buenos días mi nombre es Cristian Bustos Jimenez bachiller en Administración y Gerencia de la Universidad Ricardo Palma, y me gustaría hacerles algunas preguntas respecto a la organización.

Objetivo.

Dar a conocer a la Jefatura de Operaciones cuales son los principales factores que inciden en el Desempeño Laboral en la empresa IMUPESA

1. ¿Qué tipo de comunicación considera que más se emplea entre los trabajadores del área de operaciones?

- a) Lenguaje Verbal
- b) Lenguaje No Verbal
- c) Escucha Activa
- d) Capacidad de persuasión

2. ¿Qué tipo de Liderazgo usted considera que utilizan los trabajadores del área de Operaciones?

- a) Liderazgo delegativo
- b) Liderazgo autocrático
- c) Liderazgo democrático
- d) Liderazgo transaccional

3. ¿Cree usted que el nivel de trabajo en equipo en los trabajadores del área de Operaciones es:

- a) Muy bajo
- b) Bajo
- c) Medio
- d) Alto

4. ¿Usted considera que los factores económicos repercuten en la productividad del área?
- a) Si
 - b) No
 - c) Tal vez
 - d) Es indiferente
5. ¿Cuál de los siguientes factores es más importante para usted dentro de los factores no económicos?
- a) Días Libres
 - b) Reconocimiento Públicos
 - c) Capacitaciones
 - d) Reconocimiento como trabajador de la semana, mes, etc.
6. ¿Cuántas horas extras realiza usted a la semana?
- a) 1 hora
 - b) 2 horas
 - c) 3 horas
 - d) 4 horas
7. ¿Con que frecuencia se debería plantear propuestas de mejoras en el área?
- a) Mensual
 - b) Bimestral
 - c) Trimestral
 - d) Semestral
8. ¿Se cumple con las citas de embarque y descarga en el área?
- a) Pocas Veces
 - b) Algunas veces
 - c) Casi siempre
 - d) Siempre
9. ¿Con que frecuencia usted ha faltado a la empresa?
- a) Nunca
 - b) Pocas
 - c) Algunas veces

d) Continuamente

10. ¿Con que frecuencia usted ha tenido conocimiento de robos dentro de su oficina o lugar de trabajo?

- a) Nunca
- b) Pocas
- c) Algunas veces
- d) Frecuentemente

11. ¿Con que frecuencia usted ha llegado tarde a su trabajo?

- a) Nunca
- b) Pocas veces
- c) Algunas veces
- d) Frecuentemente.

