UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, RELACIONES INDUSTRIALES Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE RELACIONES INDUSTRIALES

INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LÍNEA DE ACABADOS DE CALZADO (MONTAJE) DE LA EMPRESA TRADE SANDDER GROUP S.A.C. AREQUIPA - 2016

Tesis presentada por los bachilleres:

ZAMBRANO SURI, ALEX
RODRÍGUEZ SOTO, ADRIÁN LUIS

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Relaciones Industriales

AREQUIPA – PERÚ

2016

DEDICATORIA:

A Dios por brindarnos salud y el don de la existencia.

A mis Hermanos y padres: la Sra. Cecilia Soto Quispe y Sr. Teodoro Rodríguez G. Por todo el apoyo brindado hacia mi persona a lo largo de mi vida y en todo estos años. Gracias.

A mis padres Pablo Zambrano J. y Victoria Suri C., hermano y mi novia por su apoyo, Amor, paciencia y quienes son mi inspiración, motivación para seguir superándome y lograr alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy gracias a Dios, por habernos dado fuerzas y valor para culminar esta etapa de nuestra vida.

Agradezco también a todos los colaboradores de la empresa TRADE SANDDER GROUP S.A.C. que colaboraron en gran manera a la Elaboración de esta investigación.

ÍNDICE

DEDICACIÒN
AGRADECIMIENTO
INTRODUCCIÒN

CAPITULO I
MARCO TEÒRICO

1.1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL 1
1.1.1. ANTECENDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....1
1.1.2. DEFINICIÒN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 2
1.1.3. TEORÌA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT 3
1.1.4. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.....3
1.1.4.1. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO: SISTEMA I- AUTORITARISMO EXPLOTADOR.....4
1.1.4.2. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO: SISTEMA II -AUTORITARISMO PATERNALISTA.. 4
1.1.4.3. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO: SISTEMA III- CONSULTIVO..... 4
1.1.4.4. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO: SISTEMA IV- PARTICIPACIÒN EN GRUPO... 5
1.1.5. CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....5
1.1.6. COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 6
1.2. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (BRUNET, 2004 PP.36-43).....8
1.2.1. REMUNERACION.....10
1.2.2. RELACIONES PERSONALES.....10
1.2.2.1. TEORÌA DE LAS RELACIONES HUMANAS. 11
1.2.3. CONFLICTO 14
1.2.3.1. CLASIFICACIÒN DEL CONFLICTO. 14
1.2.4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL 16
1.2.4.1. DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL. 17
1.2.5. MOTIVACIÒN 18
1.2.5.1. VARIABLES DE MOTIVACIÒN.....19
1.2.5.2. MODELO DE DOS FACTORES DE HERZBERG.....20
FACTORES DE MOTIVACIÒN. 20
FACTORES DE HIGIENE. 20
1.2.6. AUTONOMÌA 21

1.2.7. FORMACIÒN PROFESIONAL 23
1.2.7.1. IMPORTANCIA DE LA FORMACIÒN PROFESIONAL…. 24
1.2.8. LIDERAZGO 25
APTITUDES BÀSICAS DE LOS LÍDERES. 25
1.2.8.1. ESTILOS DE LIDERAZGO DE ROBERT HOUSE…. 26
1.2.9. PLANEACIÒN 29
1.2.9.1. TIPOS DE PLANES…. 30
1.2.9.2. IMPORTANCIA DE PLANEAR…. 30
1.2.10. COMUNICACIÒN 31
1.2.10.1. OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA COMUNICACIÒN… 31
1.2.10.2. DIRECCIÒN DE LA COMUNICACIÒN…. 33
DIMENSIÒN VERTICAL DE LA COMUNICACIÒN 33
DIMENSIÒN HORIZONTAL DE LA COMUNICACIÒN 34
1.2.10.3. REDES FORMALES E INFORMALES DE COMUNICACIÒN…. 34
1.3. DIAGNÒSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 35
1.3.1. CONCEPTO DE DIAGNÒSTICO ORGANIZACIONAL 35
1.3.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL DIAGNÒSTICO ORGANIZACIONAL 36
1.3.3. IMPORTANCIA DEL DIAGNÒSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 36
1.4. EVALUACIÒN DEL DESEMPEÑO (concepto) 37
1.4.1. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÒN DEL DESEMEÑO 37
1.4.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÒN DEL DESEMPEÑO 37
1.4.3. USOS DE LA EVALUACIÒN DEL DESEMPEÑO 38
1.4.4. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÒN DEL DESEMPEÑO 38
1.4.5. VENTAJAS DE LA EVALUACIÒN DEL DESEMPEÑO 39
1.4.6. PREPARACIÒN DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO 39
1.4.7. METODO DE EVALUACIÒN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO 40
1.4.8. METODOS DE EVALUACIÒN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO 41
1.4.9. METODOS PARA LA EVALUACIÒN DEL DESEMPEÑO 41
1.4.10. SISTEMAS DE EVALUACIÒN 42

CAPITULO II
PLANTEAMIENTO METODOLÒGICO

2.1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA 44
2.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PRBLEMA 45
2.2. JUSTIFICACIÒN 45
2.3. FORMULACIÒN DE OBJETIVOS 46
2.3.1. OBJETIVO GENERAL 46
2.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS 46
2.4. HIPÒTESIS 46
2.5. OPERACIONALIZACIÒN DE LAS VARIABLES 48

2.6. CONCEPTUALIZACION DE LAS VARIABLES 49
DESEMPEÑO LABORAL 49
CLIMA ORGANIZACIONAL 49

CAPITULO III

METOLOGIA DE LA INVESTIGACIÒN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÒN 50
NIVEL CORRELACIONAL 50
3.1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÒN 51
3.2. UNIVERSO Y MUESTRA 51
3.2.1. UNVERSO 51
3.3. TÈCNICA E INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÒN 51
3.3.1. TÈCNICA 51
3.3.2. INSTRUMENTO 52

CAPITULO IV

4.1. RESULTADOS DE LA INTERPRETACIÒN 53

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación trata del “Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores” de la empresa TRADE SANDDER GROUP S.A.C. de la Línea de Acabados de Calzado (montaje) con la intensión de apoyar a la organización a identificar las debilidades y proponer alternativas de solución que se lograran extraer a partir de la investigación llevada a cabo con las personas involucradas directamente de la de la línea de acabados de calzado.

Es de gran importancia para esta línea analizar el clima organizacional pues podría estar relacionada mediante el desempeño laboral de los colaboradores de acabados de calzado (montaje).

Todo este análisis finalizaría indicando que el marco teórico, correspondiente al primer capítulo se contextualiza sobre lo que es el clima organizacional y la percepción del desempeño laboral desde el punto de vista de algunos autores consultados. Es importante señalar que a partir de las diferentes dimensiones que manejan diferentes autores se hizo un consenso de estas para delimitar cuales de ellas estarían acorde a la actual situación de la línea de acabados de calzado de la empresa TRADE SANDDER GROUP S.A.C. para posteriormente iniciar con el análisis y la investigación de las dimensiones seleccionadas.

EL GRUPO SANDDER, es una Empresa Industrial dedicada a la fabricación de calzado en Arequipa desde 1993, está compuesto por tres empresas SANDDER TNT, ULITEX SOLE PERU S.A.C., ZEDANI; el grupo SANDDER hoy cuenta con una moderna planta en Rio Seco-Parque Industrial – CERRO COLORADO.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1.1. Antecedentes del clima organizacional

El clima organizacional conjunto de Relaciones Humanas planteada en los años sesenta junto a la manifestación del desarrollo organizacional y aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

La relación sistema–ambiente, propuesta por Von Bertalanffy y algunos aportes de la cibernética sobre la teoría organizacional. Proponen ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de muchos otros.

Dicha teoría proponía un intercambio que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales.

Sin embargo, esta teoría no pudo ser concretada, siendo el desafío en esos momentos que tenía una forma práctica y resultaba muy difícil poder concluir un para los investigadores de la época.

1.1.2. Definición de Clima Organizacional

Definimos el clima organizacional, ambiente laboral o ambiente organizacional, como asunto de importancia para organizaciones con un alto grado de competitividad que buscan lograr una mayor productividad y un ofrecer mejor servicio, por medio de estrategias internas.

Al hablar de este tema existe un debate en el cual éste debe tratarse en términos objetivos (aspectos físicos o estructurales) o bien en reacciones subjetivas (percepción de los trabajadores).

Es así que el comportamiento, personalidad de un trabajador se dará por la percepción que tiene sobre el medio de trabajo y su entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista dice que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Los reglamentos internos (factores estructurales); y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Referimos también al clima organizacional como un ambiente propio de la organización, donde el individuo mediante su percepción hacia las condiciones, el proceso de interacción social y la estructura organizacional que se expresa por variables (motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) determinando así su comportamiento, nivel de competencia, satisfacción y eficiencia en el trabajo.

Por último, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento, personalidad dentro de la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra. (Méndez A. 2006, pp.187)

1.1.3. Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

En la Teoría de Sistemas, Likert, plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva. (Likert, 2004 pp.28-32)

1.1.4. Tipos de Clima Organizacional de Likert

Teoría de los Sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la Teoría de los Sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

1.1.4.1. Clima de tipo autoritario: Sistema l Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

1.1.4.2. Clima de tipo autoritario: Sistema ll – Autoritarismo paternalista

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

1.1.4.3. Clima de tipo participativo: Sistema lll –Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones de toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

1.1.4.4. Clima de tipo participativo: Sistema lV –Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. (Likert, 1987)

1.1.5. Características del Clima Organizacional

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

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

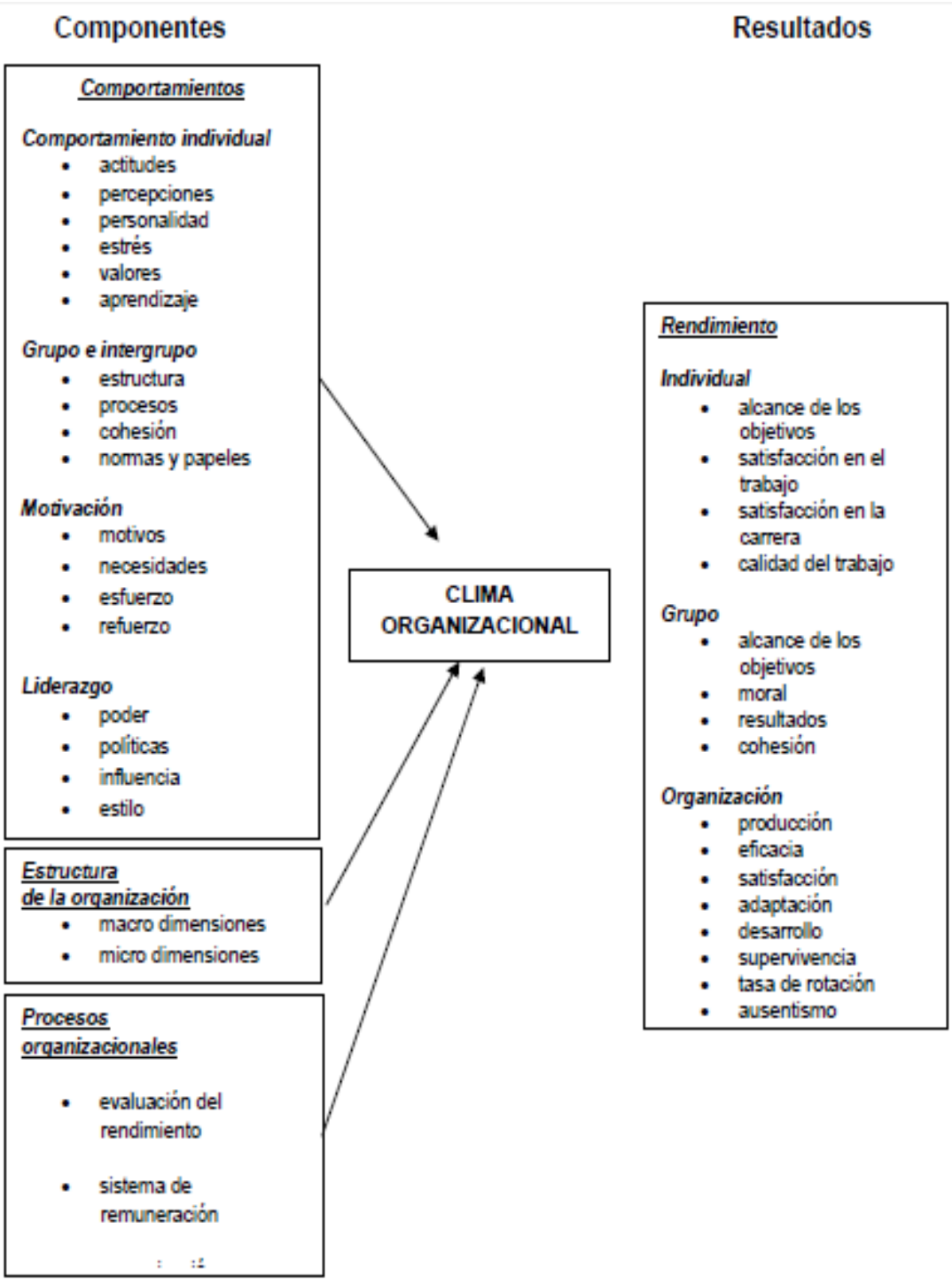
- Es externo al individuo

- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional
- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes. (Rodriguez,pp.22-24)
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como podemos observar, el Clima Organizacional y el Comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

1.1.6. Componentes del Clima Organizacional

En la figura 1 se presenta la forma en que, interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, así como la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo.



Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 2004. Pág.40)

1.2. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (Brunet, 2004 pp.36-43)

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.

El clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Likert, mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

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

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

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

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

5. *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.

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

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

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

Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

1. *Autonomía:* Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. *Conflicto y cooperación:* Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3. *Relaciones Sociales:* Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. *Estructura:* Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5. *Remuneración:* Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)

6. *Rendimiento.* (Remuneración): Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe

entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. *Motivación:* Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. *Estatus:* Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9. *Flexibilidad e innovación:* Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. *Centralización de la toma de decisiones:* Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. *Apoyo:* Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (Likert, 2004)

1.2.1. Remuneración

La Oficina Internacional del Trabajo (OIT), clasifica la remuneración en:

• *Remuneración por rendimiento:* es un sistema en virtud del cual las ganancias en dinero de los trabajadores varían, según reglas preestablecidas, con arreglo a los cambios medidos en su rendimiento.

Éste tipo de remuneración se determina después de que la terminación de las tareas ha sido debidamente registrada y depende del rendimiento alcanzado.

• *Remuneración por tiempo:* es un sistema estricto de remuneración por unidad de tiempo. La ganancia del trabajador consiste en una suma predeterminada por cada hora, día, semana o mes trabajado, cuales

quiera que sean los cambios en su rendimiento. En este tipo de remuneración se espera que el trabajador mantenga por lo menos cierto rendimiento mínimo, en caso de no alcanzarlo corre el riesgo de ser objeto de medidas disciplinarias y, en última instancia, puede incluso ser despedido.

El salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. Por último, El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo y que para fijar el importe de éste se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo.

Para efectos del presente trabajo, entenderemos por remuneración, aquella retribución en dinero o especie que reciben los trabajadores a cambio de su trabajo, la cual está integrada, además del salario, por prestaciones, tales como becas, apoyos económicos, despensa, etc. De acuerdo a la clasificación de remuneración que hace la Oficina Internacional del Trabajo, la forma de pago que se adapta a nuestro caso de estudio es la remuneración por tiempo ya que el pago de los empleados se encuentra predeterminado y se paga por quincena.

1.2.2. Relaciones Personales

1.2.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas

También denominada escuela humanística de la administración, surgió en la década de los treinta, en los Estados Unidos debido a la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían forzosamente someterse. Kinicki, (2003) respecto al movimiento de las relaciones humanas comenta que son esenciales los

escritos de Elton Mayo y Mary Parker Follet. Mayo, australiano por nacimiento y quien encabezó las investigaciones de Harvard en Howthorne, recomendó a los administradores atender las necesidades emocionales de los empleados en su obra clásica de 1933, *The human Problems of an Industrial Civillization.* Follet fue una verdadera pionera, no sólo como consultora administrativa en el mundo industrial del decenio de 1920, dominado por los hombres, sino también como autora que vio en los empleados una combinación compleja de actitudes, creencias y necesidades.

La teoría de las relaciones humanas define como relaciones humanas a los contactos conscientes establecidos entre individuos y grupos, entre empleados y sus colegas, entre subordinados y sus jefes, entre los elementos de una sección y aquellos de otra.

Con ésta teoría surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, el hombre social:

- Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales.
- Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan. Dificultades en participar y en relacionarse con el grupo ocasionan elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño, etc.
- El comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo.
- Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros.

La necesidad de establecer relaciones con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, pues el hombre es un ser eminentemente social. Los empleados, si no tienen oportunidades de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo que se puede reflejar en baja producción, elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida y reducción de los niveles de desempeño. La convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo (Kinicki, 2003).

Dentro de las organizaciones se forman grupos, un grupo como dos o más personas que interactúan libremente y comparten normas, objetivos e identidad. Los individuos se unen en grupos o son asignados a ellos para lograr diversos propósitos. Cuando un administrador forma un grupo para ayudar al logro de los objetivos de la organización, se le considera un grupo formal. Existe un grupo informal cuando el propósito fundamental de sus miembros al unirse es la amistad.

En síntesis, podríamos decir que las relaciones personales son aquellos contactos que los empleados establecen dentro de las organizaciones. Algunas veces estos contactos se establecen de manera formal (por objetivos comunes) y otras se dan informalmente (por amistad). La teoría de las relaciones humanas produjo un importante cambio en la administración, gracias a sus precursores los empleados son vistos como seres sociales con sentimientos y con necesidades. Además, con esta teoría, se comprobó que el comportamiento humano es determinado por las diferentes necesidades y motivaciones de cada persona.

1.2.3. Conflicto

Robbins, (1998) define el conflicto como la percepción de diferencias incompatibles que dan como resultado la interferencia u oposición. Por su parte, Amorós, (2007) comenta que este término se refiere al proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta negativamente sus intereses, en este concepto además se debe incluir interdependencia e interacción. Esta definición es lo suficientemente flexible como para implicar conflictos desde sus formas más leves hasta los actos de violencia más abiertos.

Conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes, intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia, armonía, se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus opuestos, como desacuerdo, desaprobación, disensión, disentimiento, incongruencia, discordancia, inconsistencia, oposición; lo que significa conflicto. (Chiavenato, 1992) Schermerhorn, (citado por Hellriegel, 2004) comenta que los conflictos se presentan cuando hay desacuerdos en una situación social con respecto a asuntos de importancia o antagonismos emocionales. Los conflictos de importancia comprenden desacuerdos en relación con cosas como metas del grupo, distribución y otorgamiento de recompensas, políticas, procedimientos y asignación de papeles. Los conflictos emocionales se deben a los sentimientos de ira, desconfianza, disgusto, temor y resentimiento, así como a conflictos de personalidad.

1.2.3.1. Clasificación del Conflicto

Schermerhorn, citado por Hellriegel, (2004) clasifica el conflicto en los siguientes niveles:

- *Conflicto Individual: Entre* los conflictos que tienen mayores posibilidades de causar trastornos están los que comprenden a un

solo individuo. Tiene que ver con situaciones individuales que tienden a ser fuente de estrés.

• *Conflicto interpersonal:* Ocurre con dos o más individuos. Puede ser verdadero o emocional, o ambos. Es la forma principal de conflicto que enfrentan los administradores, dada la naturaleza altamente interpersonal del papel que deben desempeñar.

• *Conflicto intergrupal:* Es el tipo de conflicto que ocurre entre grupos. Son comunes en las organizaciones, y dificultan las actividades de coordinación e integración.

• *Conflicto inter-organizacional:* Son los conflictos entre las organizaciones, éstos se dan por lo general en términos de competencia que caracteriza a las empresas privadas.

De acuerdo a Robbins, (1998) entre las muchas situaciones de conflicto que surgen en las organizaciones, hay cuatro tipos básicos:

1. *Conflicto Vertical: s*e da entre los niveles jerárquicos de una organización.

2. *Conflicto Horizontal:* sucede entre personas o grupos que operan a un mismo nivel jerárquico. Puede deberse a la incompatibilidad con respecto a las metas, la escasez de recursos o a factores puramente personales.

3. *Conflicto entre Línea y Staff:* sucede cuando los representantes del staff y de la línea discrepan en cuanto a asuntos de importancia en sus relaciones laborales.

4. *Conflicto de papel:* ocurre cuando se ha probado que las comunicaciones de las expectativas de los miembros del conjunto de papeles son inadecuadas o incompatibles para quien desempeña el papel.

Por otro lado, Amorós, (2007) clasifica el conflicto en funcional y disfuncional.

Sostiene que algunos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño, éstas son formas constructivas y funcionales del conflicto. Hay conflictos que obstruyen el desempeño del grupo; éstas son formas disfuncionales o destructivas del conflicto.

El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño del grupo. El impacto del conflicto en el individuo y en el grupo, rara vez es mutuamente excluyente, de modo que la forma en que los individuos perciben el conflicto pudiera tener una influencia importante en su efecto en el grupo. Un integrante del grupo podría percibir una acción como disfuncional, porque su resultado es personalmente no satisfactorio para él. Sin embargo, la acción sería funcional si hace progresar los objetivos del grupo.

Un conflicto es una situación común en todas las organizaciones, esto se debe a que cada persona es distinta y sus percepciones e intereses son diferentes a las de otros compañeros, esta diferencia puede ser percibida como una oposición que causa problemas entre las personas. Dentro de las organizaciones, el conflicto se puede presentar de manera individual, interpersonal e intergrupal, o bien, de acuerdo a la estructura jerárquica, el conflicto se puede presentar de forma vertical, horizontal, entre la línea y el staff. Asimismo, hay conflictos que pueden ayudar a mejorar el desempeño del grupo (funcionales) y conflictos que perjudican el desempeño del grupo (disfuncionales). (Kinicki A, 2003)

1.2.4. Compromiso Organizacional

Robbins, (1998) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico

de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Arias, (2001) cita a Steers, quien define compromiso como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización. Por otro lado, Hellriegel, (1999) define el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización. Chiavenato, (1992) opina que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo.

1.2.4.1. Dimensiones del Compromiso Organizacional

Meyer y Allen citados por (Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

- *Compromiso afectivo:* (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

- *Compromiso de continuación:* (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de

encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

• *Compromiso normativo:* (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

El compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa coloquialmente “ponerse la camiseta” de la empresa y verse como parte de ella. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general. (Robbins, S., 1998)

1.2.5. Motivación

La motivación como toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas.

1.2.5.1. Variables de la Motivación

Hellriegel, (1998) comenta que algunos de los factores que influyen en la motivación son:

• *Diferencias Individuales:* Son las necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que los individuos llevan consigo a su trabajo. Estas características varían de una persona a otra por lo que también varía lo que las motiva.

• *Características del puesto:* Son los aspectos de un puesto de trabajo que determinan sus limitaciones y retos. Estas características incluyen: la variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo, el grado en que el empleado puede ocuparse de la tarea íntegra de principio a fin (identidad de tareas), la significación personal atribuida al trabajo, la autonomía y el tipo y grado de retroalimentación del desempeño que recibe el empleado.

• *Prácticas organizacionales:* Son las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización. Las políticas que definen las prestaciones (vacaciones pagadas, seguro y atención a niños o ancianos) y las retribuciones (bonificaciones y/o comisiones) pueden atraer a nuevos empleados y mantener satisfechos a los ya existentes. Las retribuciones pueden motivar a los empleados, pero para hacerlo es preciso administrarlas con sentido de justicia y sobre la base del desempeño.

Los tres grupos anteriores interactúan entre sí para influir en la motivación de un empleado. Esencialmente, esta interacción involucra a las cualidades personales del empleado, que éste porta inevitablemente consigo en su centro de trabajo; las tareas que desempeña el empleado en la situación de trabajo, y los sistemas organizacionales que afectan al empleado en el centro de trabajo.

1.2.5.2. Modelo de dos factores de Herzberg

En nuestro estudio de caso pretendemos identificar si las características del puesto influyen positiva o negativamente en la motivación del empleado, es por ello que tomamos parcialmente el modelo de dos factores de Herzberg. De acuerdo a Hellriegel, (1998) este modelo sostiene que distintos tipos de experiencias producen satisfacción laboral (factores de motivación) e insatisfacción laboral (factores de higiene).

Factores de motivación: Son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimiento, logros, avance y crecimiento) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. Estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio; sin embargo, dan por resultado un desempeño superior sólo en ausencia de insatisfactores.

Factores de higiene: Son las características del entorno de trabajo ajenas a un puesto específico (condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salario, prestigio formal y seguridad en el empleo) que, en caso de no ser positivas, mantienen un nivel razonable de motivación laboral, aunque no necesariamente lo incrementan.

Herzberg señala que a pesar de que se precise de factores positivos del entorno para mantener la satisfacción laboral, sólo los factores de motivación elevan el nivel de ésta.

Ejemplos de factores de motivación e higiene

Factores de Motivación

- Fuentes de satisfacción laboral

Factores de Higiene

- Fuentes de insatisfacción laboral

- Interés del trabajo Condiciones de trabajo
- Responsabilidad Políticas de la compañía
- Reconocimiento Supervisión
- Realización Compañeros de trabajo
- Avance y crecimiento Salario, prestigio y seguridad en el empleo (Hellriegel, 1998)

1.2.6. Autonomía

Alles, (2004) describe la autonomía como una competencia, siendo ésta la rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

Silva, (1996) respecto al concepto de autonomía, opina que ésta se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.

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

1.2.6.1. Modelo de características del puesto de Hackman y Oldham

De acuerdo a Kinicki, (2003) dos investigadores del comportamiento organizacional, J. Richard Hackman y Greg Oldham, llevaron a cabo investigaciones para determinar cómo debe estructurarse el trabajo para que los empleados estén motivados internamente. Ésta motivación interna ocurre cuando el individuo está interesado en su propio trabajo por los sentimientos internos positivos que le genera hacer bien las cosas, en vez de depender de factores externos (como el pago de incentivos o los halagos del superior) como motivación para trabajar de manera efectiva.

Las características centrales del puesto, según Hackman y Oldham, son:

• *Variedad de habilidades:* el grado en que el puesto requiera que el individuo desempeñe tareas diversas en que usa capacidades y habilidades distintas.

• *Identidad de tarea:* la medida en que el puesto precisa que el individuo realice una tarea completa o identificable en su totalidad. En otras palabras, la identidad de tarea es alta cuando la persona trabaja en un producto o proyecto desde su principio hasta su fin y ve un resultado tangible.

• *Importancia de la tarea:* el grado en que el puesto afecta la vida de otras personas dentro o fuera de la organización.

• *Autonomía:* la medida en que el puesto permite que el individuo experimente libertad, independencia y discreción en la programación y determinación de los procedimientos usados para realizar el trabajo. La responsabilidad experimentada se genera con la característica de autonomía.

• *Retroalimentación:* el grado en que la persona recibe información directa y clara acerca de la efectividad con que realiza su trabajo. El conocimiento de los resultados se fomenta en esta característica.

Para efectos de este estudio definiremos la autonomía laboral como el grado en que un trabajador tiene libertad e independencia para programar el trabajo y tomar decisiones, así como la libertad de elegir el método más adecuado para la realización de sus actividades. J. Richard Hackman y Greg Oldham, establecen que la autonomía es un factor importante de las características centrales del puesto ya que con ella el empleado es capaz de responsabilizarse por los resultados de su trabajo, ésta y otros factores darán como resultado que el trabajador sienta satisfacción por el trabajo, motivación interna y sentimiento de una alta efectividad laboral.

Cuando un trabajador goza de un alto grado de autonomía laboral tiene mayor control sobre su ambiente de trabajo, de manera que se siente motivado a desarrollar nuevas tareas y estrategias en la consecución de sus labores. De esta manera podemos decir que una persona con un alto grado de autonomía se encontrará más motivada y satisfecha en su trabajo.

1.2.7. Formación Profesional

Casanova, (2003) dice que la formación profesional es una actividad de tipo educativo, que se orienta a proporcionar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para desempeñarse en el mercado de trabajo, sea en un puesto determinado, una ocupación o un área profesional. Actúa a su vez de forma complementaria a las otras formas de educación, formando a las personas no sólo como trabajadores sino también como ciudadanos.

La UNESCO definió la formación profesional en 1989 como todas aquellas formas y niveles del proceso educativo que incluyen además del conocimiento general, el estudio de las tecnologías y de las ciencias relacionadas, la adquisición de habilidades prácticas, de competencias, actitudes y comprensiones relacionadas con las ocupaciones en los diferentes sectores de la vida social.

Para el presente estudio, definiremos la formación profesional como todas aquellas actividades, que ofrece la institución a sus empleados, las cuales se orientan a proporcionar conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño profesional y laboral.

1.2.7.1. Importancia de la Formación Profesional

> Las nuevas exigencias, en términos de movilidad profesional, dentro de las organizaciones productivas y de servicios, como en el mercado de trabajo, se suman a los rápidos cambios tecnológicos. Esto hace que los trabajadores no sólo deban estar continuamente calificándose para enfrentar situaciones laborales cambiantes, sino que también se constituye en una exigencia ineludible la permanente actualización para relacionarse con entornos tecnológicos que se modifican con una alta frecuencia. (Casanova, 2003)

De acuerdo con la bibliografía encontrada, deducimos que el contar con un programa de formación profesional tiene las siguientes ventajas para las organizaciones:

- Personal mejor calificado
- Mejor calidad del servicio
- Retención del personal
- Incrementa la competitividad de la institución

Por otro lado, algunos de los beneficios para los empleados son los siguientes:

- Incrementan sus competencias
- Posibilidad de tener un mejor salario
- Posibilidad de adquirir un mejor puesto de trabajo

Asimismo, también representa algunas desventajas para las organizaciones:

- Movilidad del personal a otras empresas
- Costo elevado para la organización

1.2.8. Liderazgo

Hellriegel, (1998) cita a Davis y Newstrom, quienes definen el liderazgo como el acto de influir en los demás para que actúen en favor del cumplimiento de una meta.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El comportamiento de liderazgo (que involucra funciones como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc.) debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos (Chiavenato, México)

Aptitudes Básicas de los Líderes

Hellriegel, (1998) menciona que las aptitudes básicas que las organizaciones buscan en los líderes son:

• *Capacidad para el empowerment:* es la capacidad de un líder para compartir con sus seguidores la influencia y el control, de modo que involucra a los empleados (en lo individual o por equipos) en decidir cómo cumplir las metas de la organización, lo que produce en éstos una sensación de compromiso y autocontrol. El empowerment contribuye a la satisfacción de las necesidades humanas básicas de realización, afiliación y autoestima. Cuando las sensaciones que los empleados obtienen de su trabajo son positivas, éste se vuelve estimulante e

interesante, con lo que puede decirse que el líder ha realizado una excelente labor.

• *Intuición: es l*a habilidad para analizar una situación, prever cambios, correr riesgos y generar confianza. Los líderes competentes perciben intuitivamente los cambios que ocurrirán a su alrededor.

• Autoconocimiento: es la capacidad de una persona para identificar sus cualidades y limitaciones.

• Visión: es la capacidad para imaginar nuevas y mejores condiciones y los medios para alcanzarlas.

• Congruencia de valores: es la capacidad para comprender los principios fundamentales de la organización, los valores de los empleados y poder conciliarlos.

1.2.8.1. Estilos de Liderazgo de Robert House

La teoría del camino a la meta de Robert House es uno de los modelos de contingencias o situacionales los cuales se basan en la idea de que cada situación determina el mejor estilo de liderazgo a usar (Hellriegel, 1999).

Sobre la teoría del camino a la meta, Amorós, (2007) comenta que es uno de los enfoques más respetados del liderazgo. La esencia de esta teoría, es que la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo, para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El término camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes eficaces, aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el camino, disminuyendo peligros y trabas.

De acuerdo con la teoría ya mencionada se desprende que el líder es una persona que ayuda a los demás a conseguir el logro de objetivos de una persona o de un grupo de personas.

Según Robert House, el comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que:

1. Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado sea contingente del desempeño eficaz de este último.

2. Proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

Sin embargo el modelo no da una manera única de cómo debe de ser un líder ideal de liderazgo ante de una situación determinada esto varía de acuerdo a cada situación que se presente.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

• *Líder directivo:* Es aquel que permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.

• *Líder apoyador:* El líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.

• *Líder participativo:* Es aquel que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.

• *El líder orientado al logro:* Es aquel que implanta metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

House supone que los líderes son flexibles, el líder puede mostrar cualquiera de todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

El estilo específico de comportamiento de liderazgo que se adoptará debe determinarse a partir de dos variables de contingencias:

• Las características de los empleados. Este modelo sostiene que los empleados aceptarán un estilo de liderazgo en particular si lo perciben como fuente inmediata de satisfacción laboral o necesaria para la satisfacción laboral futura. Por ejemplo, los empleados con profundas necesidades de autoestima y afiliación quizá acepten rápidamente el liderazgo de apoyo. Los empleados con profundas necesidades de autonomía, responsabilidad y autorrealización muy probablemente aceptarán el liderazgo orientado a logros y se sentirán motivados por él.

• Las características de las tareas. Cuando las tareas son rutinarias y simples, los empleados considerarán innecesario que se les dé instrucciones. El liderazgo directivo puede favorecer la elevación del desempeño al impedir la holgazanería, pero también puede deteriorar la satisfacción laboral. El liderazgo participativo o el de apoyo tienden a incrementar la satisfacción con el líder y las políticas de la compañía aun si las tareas son insatisfactorias. No obstante, cuando las tareas no son rutinarias y complejas, el liderazgo directivo o el orientado a logros son más adecuados que el liderazgo de apoyo, pues los subordinados aprecian a un líder que identifica las rutas que habrán de conducirlos a sus objetivos (Hellriegel, 1999).

El liderazgo es una forma de influir en las personas y ayudarlos en el logro de sus objetivos tanto laboral como personal. En este estudio decidimos trabajar con los estilos de liderazgo de Robert House ya que consideramos que un líder no tiene un estilo determinado de liderar a las personas sino éste se adapta a las diferentes situaciones y personalidades.

1.2.9. Planeación

Robbins, (1998) opina que la planeación abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia general para lograr esas metas y el desarrollo de una jerarquía amplia de los planes para integrar y coordinar las actividades. Se relaciona, por lo tanto, con los fines (qué debe hacerse) así como también con los medios (cómo debe hacerse).

Por otro lado, Chiavenato, (1999) comenta que la planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por lo tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

Asimismo, Robbins, (1998) dice que la planeación se puede definir con mayor profundidad en términos de si es informal o formal. Los factores primarios que diferencian la planeación formal de la informal son la cantidad de documentación escrita y un marco temporal de varios años. Por lo general los planes formales van por escrito y cubren cuando menos tres años en el futuro.

Según Reyes Ponce, (2000) las actividades más importantes de planeación son:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos
- Pronosticar
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos

- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño
- Anticipar los posibles problemas futuros
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control

1.2.9.1. Tipos de Planes

Robbins, (1998) clasifica los planes por su importancia en estratégicos y operacionales, y por su marco temporal en corto, mediano y largo plazo.

Planes estratégicos y operacionales

Los planes que se aplican a toda la organización, que establecen los objetivos de toda ella y que buscan posicionar a la organización en términos de su ambiente se llaman planes estratégicos. Aquellos que especifican los detalles de cómo deberán alcanzarse los objetivos se llaman planes operacionales. Los planes estratégicos tienden a incluir un periodo largo, un área más amplia y tienen que ver menos con detalles. Los planes operacionales tienen un alcance más estrecho y limitado.

Planes a corto, mediano y largo plazo Robbins, (1998) menciona que las organizaciones han adoptado la terminología de los analistas financieros quienes describen los rendimientos de las inversiones como de corto, mediano y largo plazo. El corto plazo cubre menos de un año, el mediano plazo cubre de uno a cinco años, y cualquier periodo mayor que cinco años se clasifica como largo plazo.

1.2.9.2. Importancia de Planear

Planear la dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la superfluidad y establece los estándares para facilitar el control. La planeación establece un esfuerzo

coordinado, reduce la incertidumbre, el traslape y las actividades innecesarias. Cuando todos los implicados saben hacia dónde va la organización y con qué deben contribuir para alcanzar el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, cooperar unos con otros y trabajar en equipos. La falta de planeación puede propiciar el “zigzagueo” y, por lo tanto, impedir que la organización se dirija de manera eficiente hacia sus objetivos (Robbins, 1998).

La planeación, que es materia de estudio, básicamente nos basamos en fijar objetivos organizacionales, metas trazadas, todos aquellos medios los cuales ayudaran a cumplir dichos objetivos y delegar responsabilidades. Como también es de suma importancia que los colaboradores sepan qué se va a realizar, como se hará y quien lo va a hacer. Si no se toman estas medidas previsionales se corre el riesgo de caer en la incertidumbre.

1.2.10. Comunicación

Chiavenato, (1992) define la comunicación como una actividad administrativa que tiene dos propósitos principales: proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas; y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.

Koontz y Welhrich, (2004) definen la comunicación como la transferencia de información de un emisor a un receptor el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

1.2.10.1. Objetivo y Funciones de la Comunicación

Koontz y Welhrich, (2004) manifiestan que el objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía.

Asimismo, plantean que, en particular se necesita comunicación en las organizaciones para:

a) Fijar y difundir las metas de la empresa
b) Trazar los planes para conseguirlas
c) Organizar los recursos humanos y de otro tipo de manera eficaz y eficiente
d) Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
e) Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación
f) Controlar el desempeño

Según Amorós, (2007) la comunicación se emplea en las siguientes funciones principales dentro de un grupo o equipo:

• ***Control:*** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.

• ***Motivación:*** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

• ***Expresión emocional:*** Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los

demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.

• ***Información****:* La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

1.2.10.2. Dirección de la Comunicación

Amorós, (2007) expone que la comunicación puede correr verticalmente u horizontalmente.

1. Dimensión Vertical de la Comunicación

• ***Descendente****:* Se refiere a la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a uno que se encuentra más bajo. Por ejemplo, se da en el caso de un supervisor de planta que se comunica con un obrero que se encuentra a su cargo. Es empleada por los gerentes y líderes para asignar metas, informar a sus empleados, brindar datos o información, indicar los problemas que se estén presentando, proporcionar retroalimentación sobre el desempeño, dar indicaciones, entre otros.

• ***Ascendente:*** *Fluye* dirigido hacia un nivel superior de la organización o grupo. En la organización es empleado para brindar retroalimentación a los niveles superiores, dar a conocer los problemas que se estén presentando, etc. De igual manera permite a las personas que se encuentren en el nivel superior, mantenerse informados acerca de cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, en sus relaciones con sus compañeros, y en general con la organización en su

totalidad. Además, esta información le sirve, a los que dirigen la organización, para adquirir ideas acerca de la manera en que las unidades o estaciones de trabajo se pueden optimizar.

2. Dimensión Horizontal de la Comunicación

• ***Lateral****:* Se da cuando la comunicación se realiza entre los miembros de grupos o equipos que se encuentran en el mismo nivel. Las comunicaciones horizontales a menudo se requieren para ahorrar tiempo y para facilitar la coordinación. Estas relaciones laterales bien pueden ser estimuladas de manera formal, o informalmente. Con este último se impide la jerarquía vertical y se apresuran las acciones. Pueden ser buenas o malas para los gerentes, lo primero cuando ocurren con el consentimiento de los gerentes y se da en los casos cuando la dimensión vertical y formal de la organización impida la transmisión eficiente y precisa de la información.

1.2.10.3. Redes Formales e Informales de Comunicación

Acerca de las redes de comunicación, Amorós, (2007) dice que consisten en un patrón de flujos de comunicación que se establecen a lo largo del tiempo entre los individuos. Estas redes pueden ser formales o informales. Las redes formales son aquellas que son de forma típica verticales, siguen la cadena de mando, solo se limitan a las comunicaciones relacionadas con la tarea. En cambio las redes informales son aquellas que se mueven en cualquier dirección, además saltan de niveles de autoridad y posiblemente satisfacen las necesidades sociales de los integrantes de un grupo determinado, para facilitar sus logros de meta.

La comunicación es de gran importancia en todo lugar y sobre todo en las organizaciones. Cuando la comunicación organizacional es efectiva, las personas se encuentran motivadas pues saben lo que se espera de ellos y trabajan en alcanzar un alto desempeño que contribuya al alcance de los objetivos organizacionales. Además, una organización con un nivel afectivo de comunicación mantiene un ambiente laboral agradable pues no existe incertidumbre entre las personas y no hay lugar a rumores que obstaculicen el trabajo.

1.3. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1.3.1. Concepto de Diagnóstico Organizacional

Actualmente en el presente, el ambiente mismo exige que tengamos organizaciones competitivas que brinden un buen servicio y/o producto. Para que esto suceda las organizaciones deben de mejorar sus procesos laborales, pues los logros alcanzados por una organización se deberán al nivel de organización que tenga cada empresa y esto se verá reflejado en la imagen de la organización. Para mejorar el ambiente de una organización es necesario realizar un diagnóstico.

Valdez Rivera, (1998) comenta que el concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección; por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

En este sentido, Rodríguez, (1999) define el diagnóstico organizacional como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, o como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen

relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.

Hellriegel, (2004) define el diagnóstico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora.

Para mejorar algo primero debemos medirlo. El realizar un diagnóstico de clima organizacional nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que tengamos un panorama de la situación actual podremos tomar medidas que nos permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

1.3.2. Ventajas y Desventajas del Diagnóstico Organizacional

Burke, (1988) señala que algunas ventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa son: se estimula el trabajo en equipo, a través de este instrumento se pueden encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo; además de generar un ambiente participativo. Por otro lado, comenta que algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional, puede traer problemas entre los empleados y es susceptible de manipulación.

1.3.3. Importancia del Diagnóstico de Clima Organizacional

Menciona que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: (Brune, L.1987).

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (Brune, L.1987).

1.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (Concepto)

Es un método estructurado para medir, evaluar e influir sobre una determinada característica, conductas y resultados relacionados con el trabajo. Así como el grado de ausencia, con el único objetivo de descubrir el rendimiento de cada empleado en un área determinada de trabajo y mejorar su rendimiento

1.4.1. Importancia de la Evaluación del Desempeño

La importancia de la evaluación por desempeño permite implantar formas de compensación, mejorando el desempeño, también permite tomar decisiones respecto a los ascensos, también nos permite ver si es conveniente realizar una capacitación sobre un tema determinado, también ver si la persona tiene inconvenientes para realizar sus funciones el perjudica su desempeño laboral.

1.4.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño no es exclusiva para el subordinado respecto del jefe; es necesario ahondar más profundamente en el tema, ver las causas y solo así preestablecer un común acuerdo con el evaluado.

Si se quiere tener un resultado positivo respecto al desempeño del trabajador este tendrá que poner interés al momento de la evaluación.

1.4.3. Usos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta que ayuda a mejorar el rendimiento de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa. Como también ayudar a cumplir los objetivos de la empresa y tener recursos humanos de calidad.

La Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La relación de la persona al cargo..
- Promociones.
- Reconocimientos por mejor desempeño.
- Integración jefe-subordino
- Mejoramiento continúo del empleado.
- Investigación de problemas en RR.HH.
- Mejoramiento de habilidades de los empleados.
- Bonificaciones por productividad.
- Conocimiento de las políticas de la empresa en cuanto a desempeño.
- Retroalimentación por parte del evaluado.

1.4.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases: (Chiavenato, 1992)

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad." (Chiavenato, 1992)

1.4.5. Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- Mejoramiento del desempeño laboral mediante la retroalimentación y acciones adecuadas.
- Las evaluaciones de desempeño nos ayudan a saber quiénes deben de ser promovidos o en el caso de aumento de retribuciones económicas nos ayuda a identificar quienes deberían de recibir dicho aumento en sus remuneraciones.
- La evaluación de desempeño ayuda a tener un criterio de quienes serán ascendidos de cargo y para ello se realiza una evaluación de desempeño previa.
- Ayuda a detectar una oportunidad de capacitación en una determinada área del conocimiento.
- Ayuda a mejorar las habilidades profesionales para la toma de decisiones ante una determinada situación.

1.4.6. Preparación de las Evaluaciones de Desempeño (Concepto)

El propósito de una evaluación de desempeño, en básicamente obtener una descripción acertada de como el trabajador se viene desempeñando en su puesto de trabajo. Logrando este pasó, el método de evaluación debe estar relacionado con el puesto de trabajo y debe de ser práctico y confiable.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

a) Estándares de desempeño: la metodología de evaluación de desempeño requiere de estándares, que actuaran como parámetros las cuales nos dará mediciones objetivas y verídicas.
b) Mediciones del desempeño: es la metodología de calificación de una determinada labor. Deben de ser de uso sencillo, ser muy confiable y que nos permita calificar de forma objetiva el desempeño de cada individuo.
c) Elementos subjetivos del calificador: no puede haber mediciones subjetivas ya que estos distorsionan la calificación.

1.4.7. Método de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Estos Métodos son:

1. Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
2. Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.
3. Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

4. Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
5. Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
6. Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
7. Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
8. Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
9. Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
10. Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. (Alles M., 2007)

1.4.8. Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro

Básicamente se centra en el desempeño futuro, la evaluación del empleado; establecimiento de objetivos de desempeño.

1.4.9. Métodos para la Evaluación del Desempeño

1) Evaluación por parte de los superiores: esta evaluación es realizada por cada uno de los jefes ya que ellos son los que mejor conocen el puesto de trabajo de sus subordinados y como se desempeñan laboralmente.

2) Autoevaluación: es la manera en que el empleado se hace una evaluación hacia sí mismo en la empresa.
3) Evaluación por parte de los iguales: este tipo de evaluación son las que se hacen entre personas que tienen el mismo nivel o cargo dentro de la organización.
4) Evaluación por parte de los subordinados: como su mismo nombre lo dice es todo lo inverso porque es aquí donde el subordinado evalúa a su jefe.
5) Evaluación 360º: es un método un poco más complicado que los anteriores, pero es muy útil ya que tiene un mayor rango de evaluación.

1.4.10. Sistemas de Evaluación

Según Strauss (1981), "Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos."

Por norma general el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento, gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados.

"Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en

pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor empleado.

Aunque es factible que sean otras personas las que llevan a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación.” (Robbins. S., 1988)

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En la Empresa TRADE SANDDER GROUP S.A.C. Ubicada en el distrito de Cerro Colorado nombre sito parque industrial Rio Seco B-4; que en el presente periodo está representado por la Sra. Elena Mirtha Pancca Borda. La Institución que cuenta con 3 gerencias, en la Gerencia de producción precisamente en la línea Acabados de calzado (Montaje), se ha observado un inadecuado clima organizacional en el personal de dicha línea.

El desempeño de algunos colaboradores es insatisfactorio e ineficiente en los puestos que ocupan en dicha línea; por lo tanto no se brinda un buen desempeño en sus funciones de acabado de calzado, en algunos casos hay colaboradores que desempeñan su labor solo por necesidad obviando su satisfacción laboral e incluso su autorrealización.

En dicha Gerencia de producción precisamente en la Línea Acabados de calzado (Montaje) se detecta que las funciones no están bien definidas,

ya que algunos colaboradores no cuentan con las competencias requeridas para el puesto, además del conflicto entre los miembros de dicha línea.

De continuar con ésta situación, provocará que siga habiendo quejas constantes por parte de los clientes sobre el producto que se comercializa, afectando así a la imagen de la organización y en el logro de sus objetivos.

Todo ello afecta principalmente ocasionando una pérdida tanto de tiempo y como de costos para la organización.

Para Evitar estos problemas el encargado de personal deberá definir en el Clima Organizacional: Compromiso, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación, comodidad.

2.1.1. Planteamiento del problema

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de línea de acabados de calzado (montaje) de la empresa Trade Sandder Group S.A.C.?

2.2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se realiza con el fin de demostrar la relación de influencia que existe entre el desempeño de los colaboradores y el adecuado clima organizacional.

Este proceso es de importancia para que una organización pueda desenvolverse correcta y adecuadamente, al momento de realizar su trabajo contar con las personas adecuadas en los puestos precisos.

Además utilizar las herramientas tales como: la motivación, ergonomía, comunicación eficiente con retroalimentación, liderazgo, capacitación, recompensa, cooperación énfasis en el entrenamiento, e introducción para la realización de un buen trabajo. Pues lo esencial es reunir recursos

humanos de calidad ya que el activo más importante de las organizaciones o instituciones está constituido por las personas que las forman.

Además un clima laboral eficiente permite que el trabajador tenga un buen desempeño en su trabajo.

De esta manera beneficiara a los trabajadores en sus condiciones de trabajo y desempeño laboral. Así como también logrando productos de calidad para su comercialización.

2.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

2.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de línea de acabados de calzado (montaje) de la empresa Trade Sandder Group S.A.C.

2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el clima organizacional con el que cuenta la empresa.
- Conocer cuál es desempeño laboral que tienen los trabajadores.
- Establecer como el clima organizacional existente influye en el desempeño de los colaboradores de línea de acabados de calzado (montaje) de la empresa Trade Sandder Group S.A.C.

2.4. HIPÓTESIS

El Clima Organizacional al interior de la empresa privada Trade Sandder Group S.A.C. condiciona el Desempeño Laboral de los colaboradores de la línea de acabados de calzado (montaje). Las condiciones como la ergonomía, comunicación, liderazgo, conflicto y motivación; influyen en el

desempeño laboral, al modificar el compromiso, la conducta, la perspectiva del servicio y producto.

2.5. OPERACIONALIZACIÒN DE LAS VARIABLES

HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES
El Clima Organizacional al interior de la empresa privada Trade Sandder Group S.A.C. condiciona el Desempeño Laboral de los colaboradores de línea de acabados de calzado (montaje).	CLIMA ORGANIZACIONAL	ERGONOMÍA	* Disponibilidad de herramientas * Recursos y equipos de trabajo (calzado punta de acero, maquinas adecuadamente equipados) * Uniforme a la medida de cada colaborador. * Estado de los implementos que utilizan.
		COMUNICACIÓN	* Participación, opiniones y aportes de los colaboradores Trato interno * Buzón de quejas, debates, Reuniones colectivas, etc. * Relaciones e interacciones en las diferentes áreas.
		LIDERAZGO	* Logro de objetivos. * Numero de ordenes ejecutadas por el trabajador * Numero de inasistencias.
		CONFLICTO	* Quejas sobre algún compañero. * Quejas de trabajo *Quejas subordinado-jefe o jefe-subordinado.
		MOTIVACIONES	* Remuneraciones * Estabilidad laboral (tiempo trabajado) * Beneficios sociales * Reconocimientos Ascensos
	DESEMPEÑO LABORAL		
		COMPROMISO	*Apoyo entre compañeros *Iniciativa y asistencia a las reuniones.
		CONDUCTAS	*Comunicación adecuada *prudencia
		PERSPECTIVA DE SERVICIO	*Buen trato al cliente
		PERSPECTIVA DE PRODUCTO	*Percepción de un producto de calidad (calidad y presentación)

2.6. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

* **DESEMPEÑO LABORAL:** El Desempeño Laboral se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. (Sanchez S. 2008)

* **CLIMA ORGANIZACIONAL:** Clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. (Brunet L., 1987)

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÒN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Nivel Correlacional: Porque en nuestra investigación se van a correlacionar las dos variables las cuales tienen influencia entre si están contenidas dos variables: Clima Organizacional y Desempeño Laboral y se analiza el grado de relación de una variable con la otra, con el fin de encontrar la correlación entre ambas variables (Clima Organizacional y Desempeño Laboral).

Es decir nuestra investigación tiene el propósito de saber cómo se comportan nuestras variables, conociendo el comportamiento del desempeño laboral y clima organizacional las cuales están relacionadas y que una variable influye en la otra.

3.1.1. Diseño de la investigación.

El diseño de nuestra investigación es transversal porque nos enfatizamos en averiguar cómo se correlacionan las variables del problema en un periodo de tiempo determinado.

3.2. UNIVERSO Y MUESTRA

3.2.1. Universo.

El universo de nuestra investigación está conformada por cincuenta trabajadores de línea de acabados de calzado (montaje).

ÁREA: GERENCIA DE PRODUCCIÓN

LÍNEA: ACABADOS DE CALZADO (MONTAJE)

LÍNEA	N° TRABAJADORES
Acabados de Calzado	50

Dado que nuestro universo es pequeño y a fin de minimizar el grado de error en nuestra investigación, trabajaremos con los cincuenta trabajadores de nuestro universo.

3.3. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Técnica.

La encuesta será nuestra técnica destina a obtener datos de los trabajadores de la Línea de Montaje de la Empresa Trade Sandder Group S.A.C., cuyas opiniones impersonales nos interesan. Para ello, se utilizaran un listado de preguntas que se entregaran a los sujetos. A fin de que las contesten igualmente por escrito

3.3.2. Instrumento.

Listado de preguntas denominado cuestionario, es anónima, la hoja no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Se trata de la obtención de datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de nuestra investigación.

CAPÍTULO IV

4.1 RESULTADOS DE LA INTERPRETACION

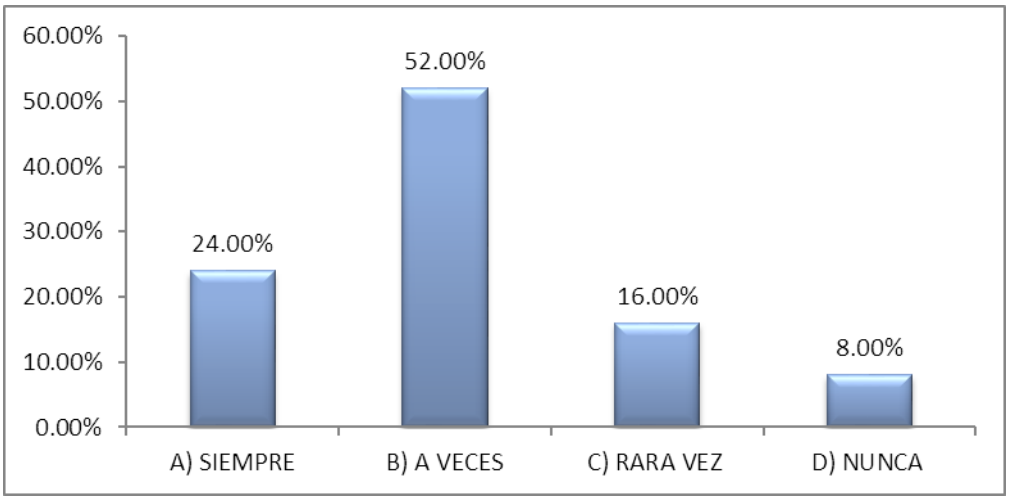
CUADRO N°1

DISPONIBILIDAD DE HERRAMIENTAS

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	12	24.00%
B) A VECES	26	52.00%
C) RARA VEZ	8	16.00%
D) NUNCA	4	8.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO: N° 01



Fuente: Elaboración propio

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta ¿dispone usted de las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo? En el siguiente cuadro podemos apreciar que un 52% de colaboradores dispone a veces sus herramientas necesarias, el 24% siempre, el 16% rara vez y el 8% indica que no se les entrega herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo. De acuerdo al GRÁFICO podemos decir el mayor porcentaje de colaboradores no siempre están con sus herramientas de trabajo.

Esto significa, que el mayor porcentaje de colaboradores al no tener las herramientas necesarias podría bajar el desempeño de sus labores.

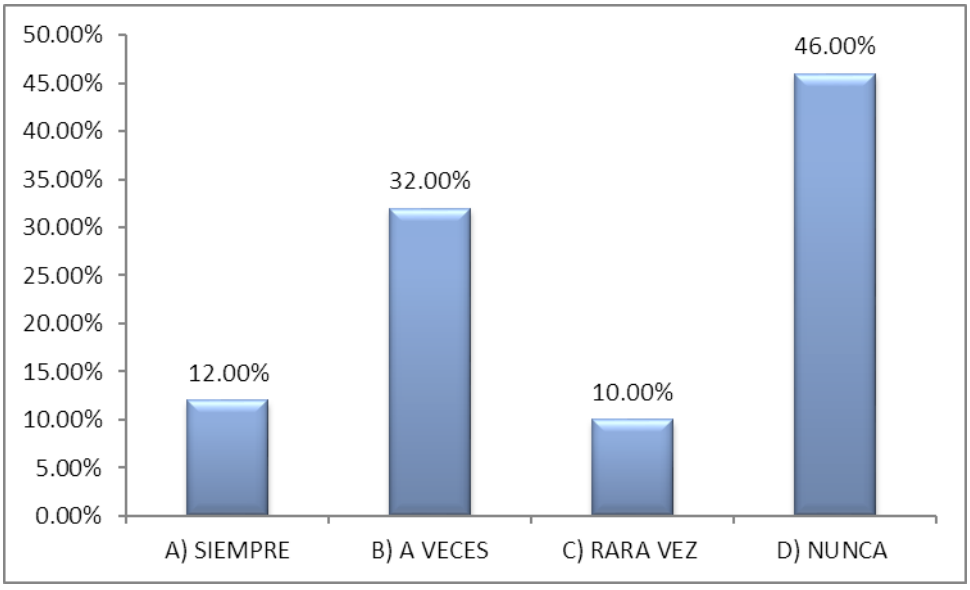
CUADRO N° 2

EQUIPOS DE TRABAJO

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	6	12.00%
B) A VECES	16	32.00%
C) RARA VEZ	5	10.00%
D) NUNCA	23	46.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 2



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta ¿cuenta usted con los recursos y equipos de trabajo? (calzado punta de acero, maquinas adecuadamente equipados), de acuerdo al GRÁFICO de podemos indicar que al 46% nunca se le entrego equipos de trabajo, el 32% a veces, indicando también el 10% que rara vez y el 12% que siempre se les entrega equipos de trabajo. Esto significa según el GRÁFICO, el mayor porcentaje de colaboradores podrían sentirse desprotegidos ante cualquier accidente o incidente, que esto generaría un clima laboral inestable.

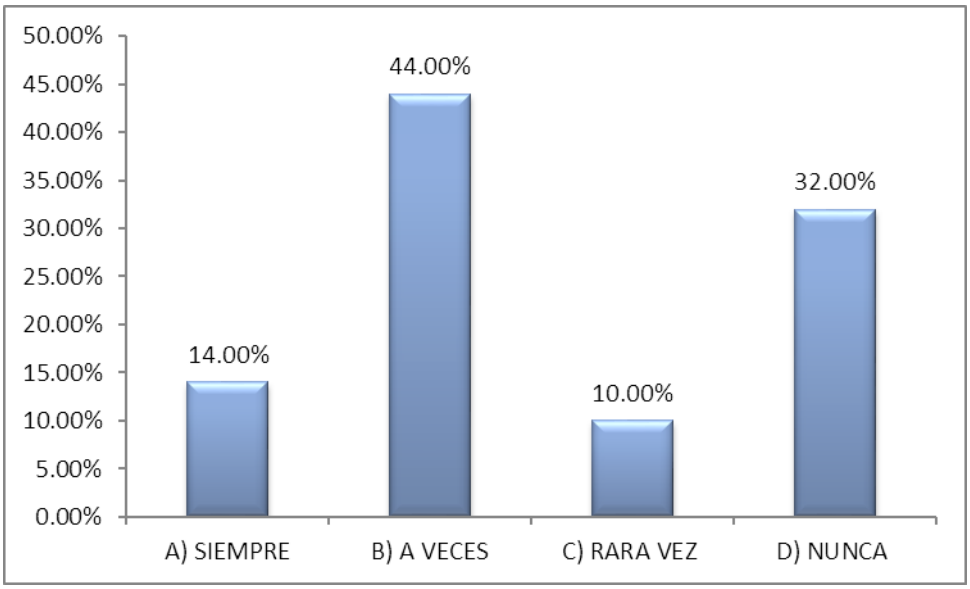
CUADRO N° 3

UNIFORME ADECUADO DE TRABAJO

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	7	14.00%
B) A VECES	22	44.00%
C) RARA VEZ	5	10.00%
D) NUNCA	16	32.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 3



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta, ¿El uniforme que utiliza es de su comodidad y medida? En el cuestionario también se preguntó sobre el uso de uniformes en lo que nos respondieron que el 44% siente que el uniforme a veces es de comodidad y medida, seguidos del 14% siempre, el 10% rara vez y el 32% nunca. El alcance que muestra el GRÁFICO es que el mayor porcentaje de colaboradores cuentan con uniformes adecuados para realizar con normalidad sus funciones.

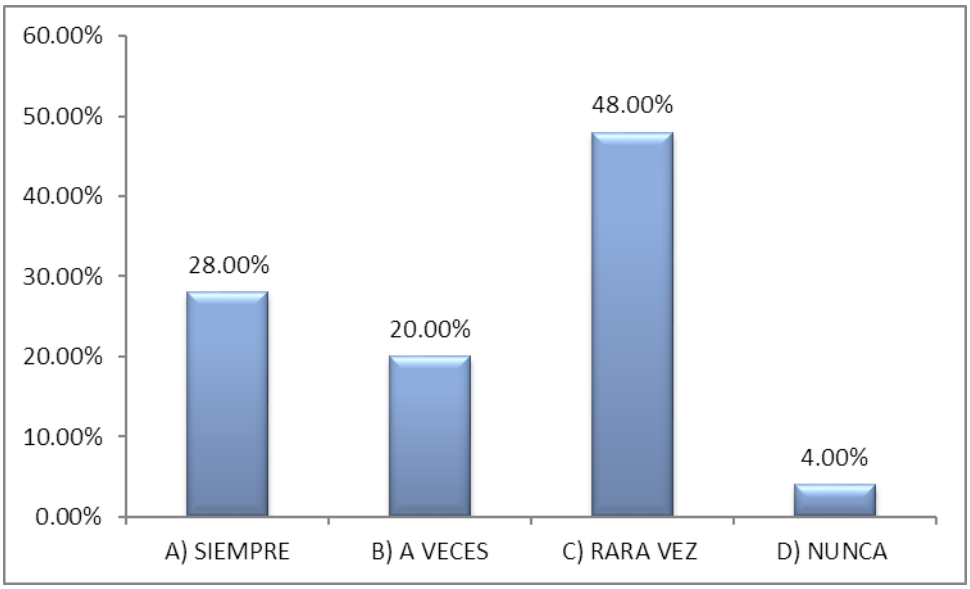
CUADRO N° 4

ESTADO DE IMPLEMENTOS DE TRABAJO

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	12	24.00%
B) A VECES	22	44.00%
C) RARA VEZ	8	16.00%
D) NUNCA	8	16.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 4



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta, ¿sus implementos de trabajo se encuentran en buen estado? En el GRÁFICO nos muestra que el 44% indican que sus implemento de trabajo a veces está en buen estado, el 24 % siempre, el 16% rara vez al igual que 16% nos indica que nunca están en buen estado. Esto significa que para mayor parte de los trabajadores sus implementos de trabajo no están siempre bien cuidados ya sea por el uso u otros factores, que no podrían ayudar a realizar sus obligaciones con normalidad.

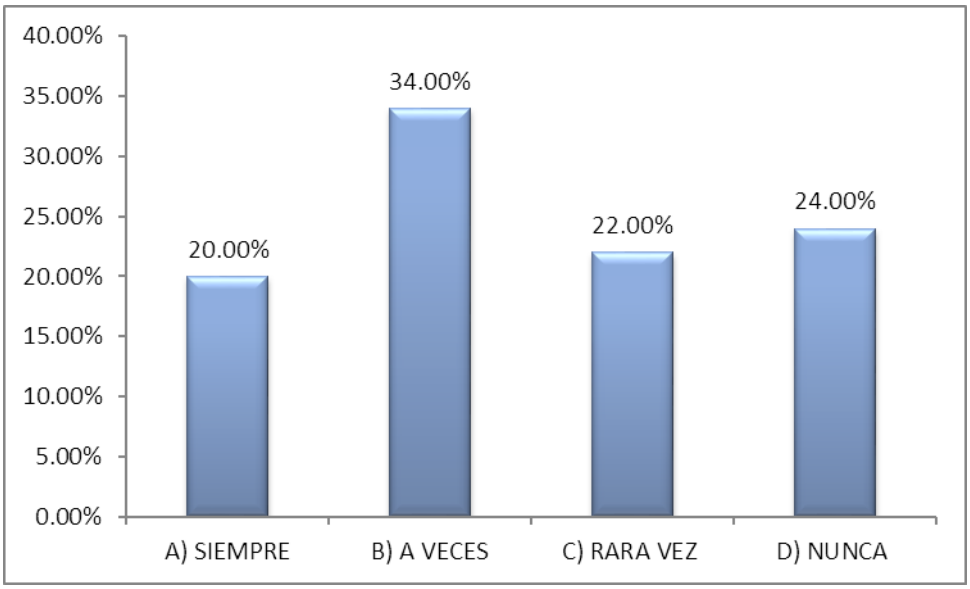
CUADRO N° 5

JEFE INMEDIATO RESPETAN TUS OPINIONES

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	10	20.00%
B) A VECES	17	34.00%
C) RARA VEZ	11	22.00%
D) NUNCA	12	24.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 5



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta, ¿consideras que tu jefe inmediato toma en cuenta sus opiniones y aportes relacionados a tu trabajo? En lo que se refiere a esta pregunta existen opiniones divididas, y casi en su totalidad indican que si se consideran sus opiniones. Sin embargo un porcentaje menor que es el 24% manifiestan que no son consideradas sus opiniones por parte de su jefe inmediato. Esto representa que los colaboradores en su mayor porcentaje son escuchados por sus jefes inmediatos y esto con llevaría a un mejor clima laboral.

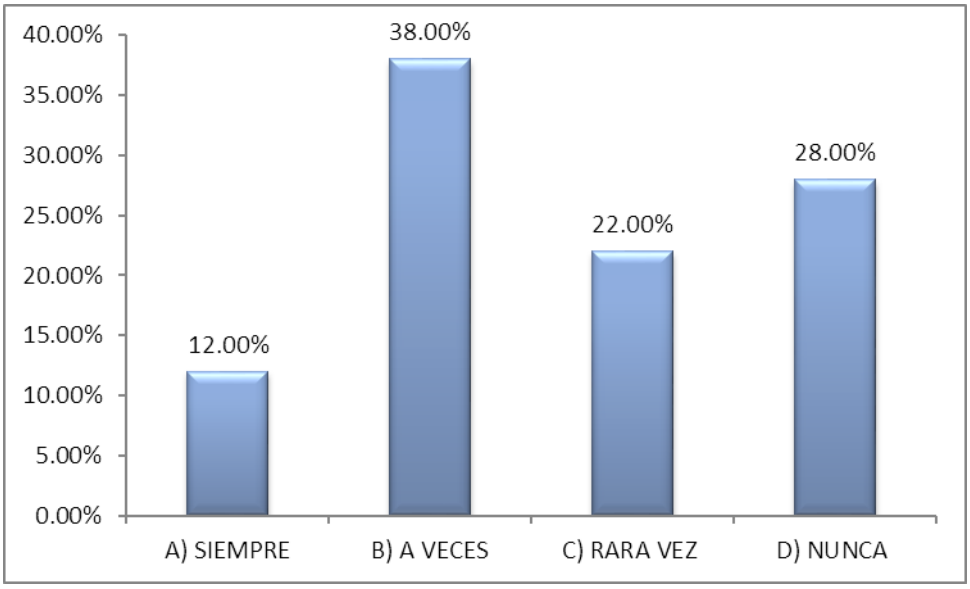
CUADRO N° 6

QUEJA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	6	12.00%
B) A VECES	19	38.00%
C) RARA VEZ	11	22.00%
D) NUNCA	14	28.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 6



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta, ¿son tomadas en cuenta las quejas que se realizan por parte de la empresa? En el siguiente GRÁFICO muestra que el 38% de colaboradores indican que a veces se toma en cuenta sus quejas por parte de sus empleadores, también nos muestra que el 22% dice que rara vez, el 12% siempre y el 28% que nunca toman en cuenta sus quejas. Esto significa que el porcentaje mayor son escuchados, y reciben soluciones para una mejorar continua. .

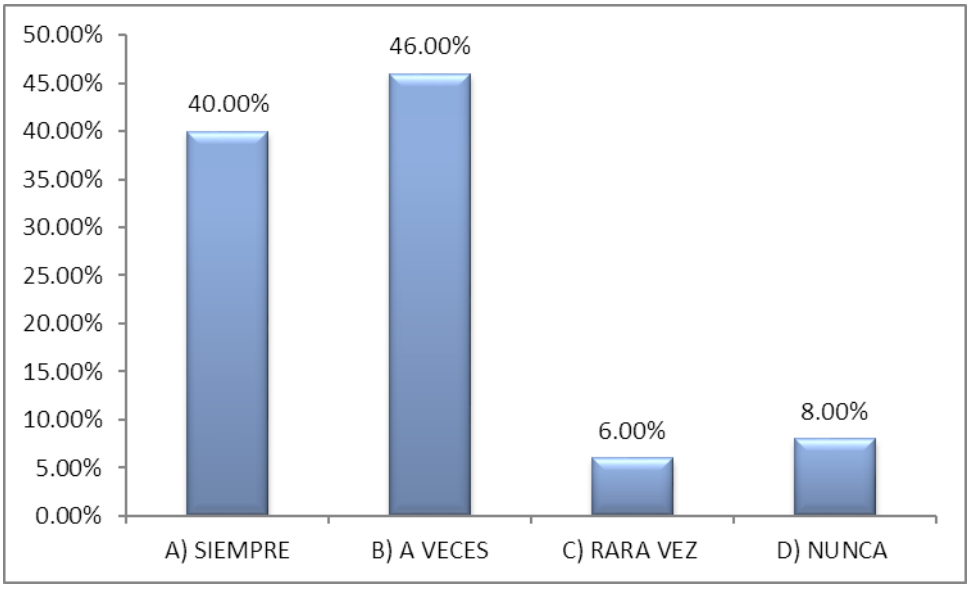
CUADRO N° 7

RELACIONES INTERPERSONALES EN EL ÁREA DE TRABAJO

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	20	40.00%
B) A VECES	23	46.00%
C) RARA VEZ	3	6.00%
D) NUNCA	4	8.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 7



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta, ¿he establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo?, casi en su totalidad el colaborador encuestado manifiesta su predisposición para establecer relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, hay también quienes opinan lo contrario y manifiestan que el comportamiento de los compañeros no es el propicio para el establecimiento de buenas relaciones personales.

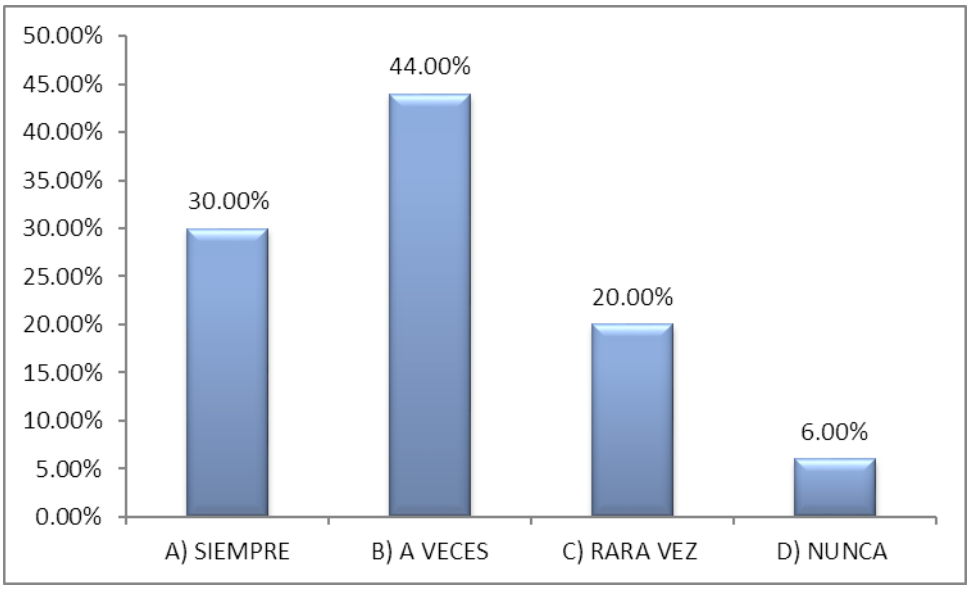
CUADRO N° 8

ALCANCE DE OBJETIVOS

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	15	30.00%
B) A VECES	22	44.00%
C) RARA VEZ	10	20.00%
D) NUNCA	3	6.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 8



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta, ¿normalmente se logra alcanzar los objetivos trazados en su área de trabajo? Según las manifestaciones en el GRÁFICO nos muestra que el mayor porcentaje que es de 44% indican que si se logra alcanzar los objetivos del área y que también una parte menor del 6% indica que no logra alcanzarse los objetivos. Esto nos da el alcance que la gran mayoría de colaboradores están comprometidos a cumplir con las metas y estrategias para mantener el resultado ya establecido.

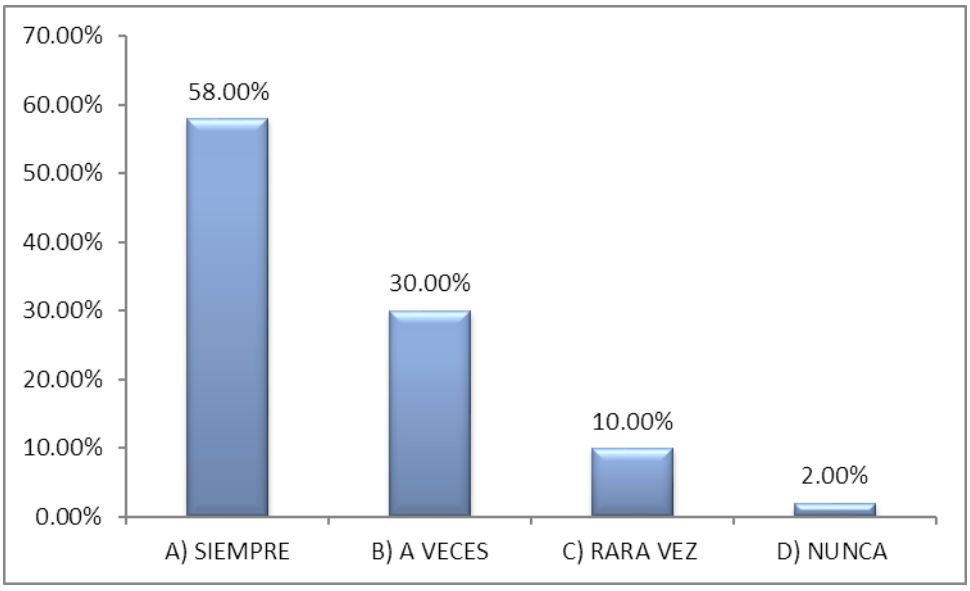
CUADRO N° 9

OBLIGACIONES DEL ÁREA DE TRABAJO

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	29	58.00%
B) A VECES	15	30.00%
C) RARA VEZ	5	10.00%
D) NUNCA	1	2.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 9



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta, ¿Cumple a cabalidad con las órdenes que se le da para realizar su trabajo? De acuerdo a este GRÁFICO podemos mencionar que el 58% de colaboradores del área indican que si cumplen con las ordenes que se les da, pero no dejando de lado que hay un 2% que indica que nunca cumple las ordenes que se les da. Para el cual significa que el mayor porcentaje cumple con todas sus obligaciones y cumplir las metas propuestas por la organización.

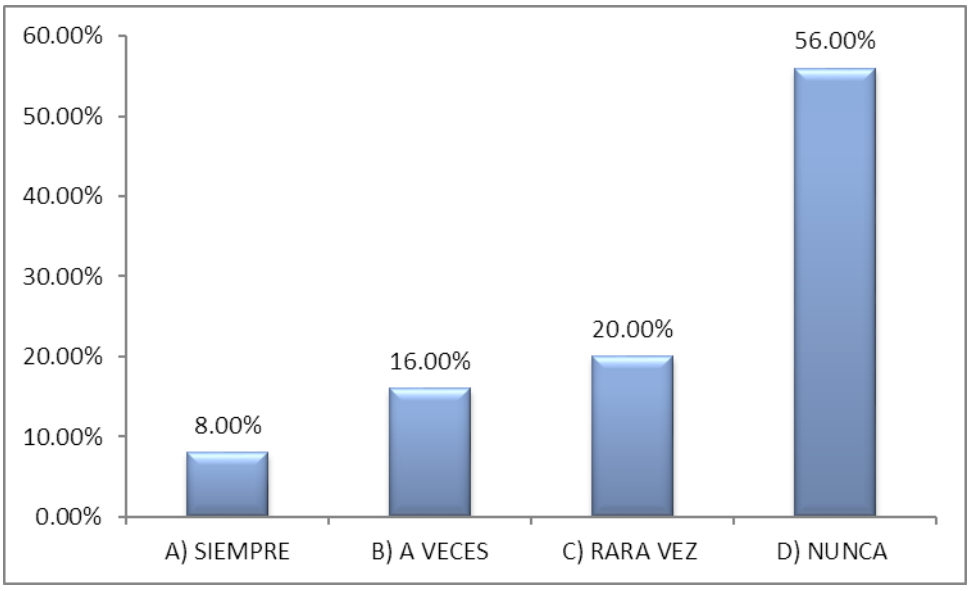
CUADRO N° 10

INASISTENCIAS

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	4	8.00%
B) A VECES	8	16.00%
C) RARA VEZ	10	20.00%
D) NUNCA	28	56.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 10



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta, ¿falta continuamente a su centro de trabajo?**,** en el GRÁFICO nos muestra que el 56% nunca falta al trabajo, el 20% indica también que rara vez falta, un 16% nos dice que a veces falta, pero hay un 8% que siempre falta al centro de trabajo, donde significa que podría ser por muchos factores, pero es donde tiene que ver la forma de dar solución sin perjudicar los objetivos trazados por parte de la organización.

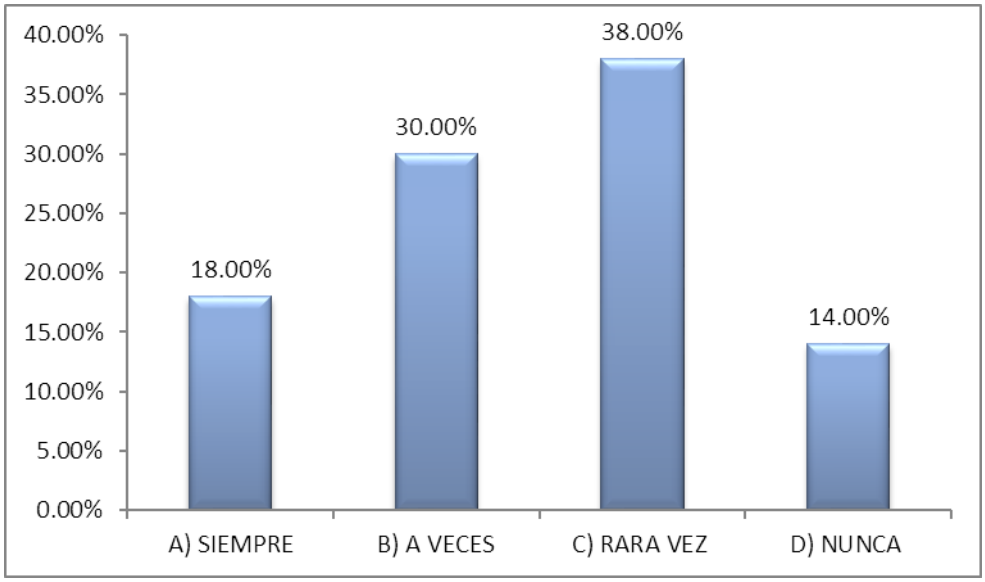
CUADRO N° 11

QUEJAS DE COMPAÑEROS DE ÁREA

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	9	18.00%
B) A VECES	15	30.00%
C) RARA VEZ	19	38.00%
D) NUNCA	7	14.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 11



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta, ¿hay quejas constantes sobre algún otro compañero de trabajo Existen opiniones divididas en cuanto a esta pregunta, podría ser por no saber escuchar, malos rumores, u otros. Pero que la mayoría de colaboradores el 38% indican que no es constante las quejas de otros compañeros de trabajo y el 18% indica que siempre existe quejas de sus compañeros, claro no dejando de lado que el 30% dice que a veces y 14 % que nunca hay quejas de otros compañeros. Pues según el cuadro significa que esas quejas deben servir también como constructivas para mejorar el clima laboral y su buen desempeño.

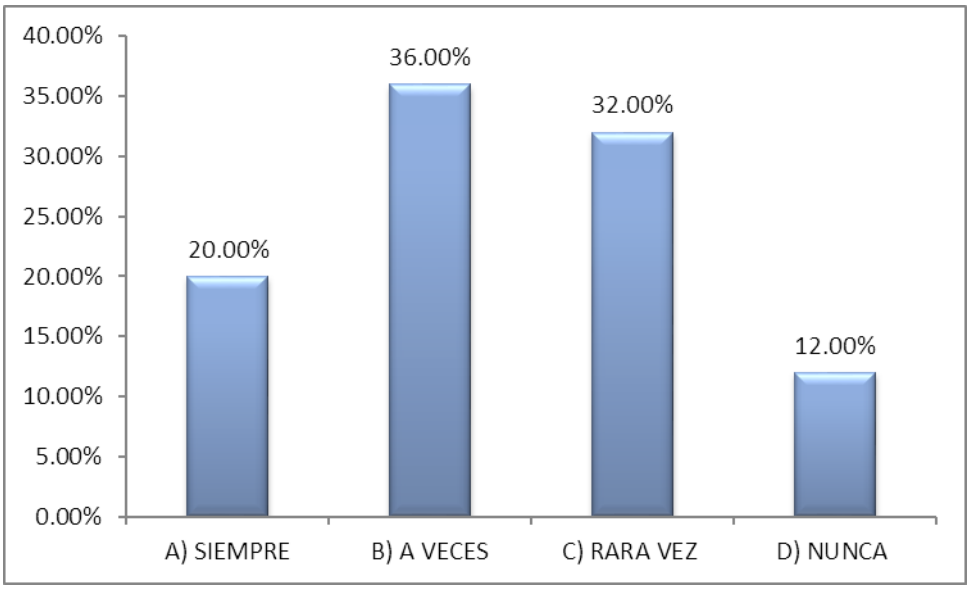
CUADRO N° 12

PROBLEMAS RELACIONADOS AL TRABAJO

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	10	20.00%
B) A VECES	18	36.00%
C) RARA VEZ	16	32.00%
D) NUNCA	6	12.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 12



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta, ¿siempre puedo hablar con alguien del trabajo si tengo un problema relacionado con el mismo?, en lo que se refiere a esta pregunta los encuestados responden que el 20% siempre puede hablar con alguien, el 36% a veces puede conversar con alguien del trabajo, el 32% rara vez y el 12% nunca, esto hace que nos lleve a concluir que la mayoría de colaboradores y supervisores están en constante comunicación para dar solución a cualquier inconveniente que se pueda dar en el área de trabajo y ejecutar con normalidad sus funciones.

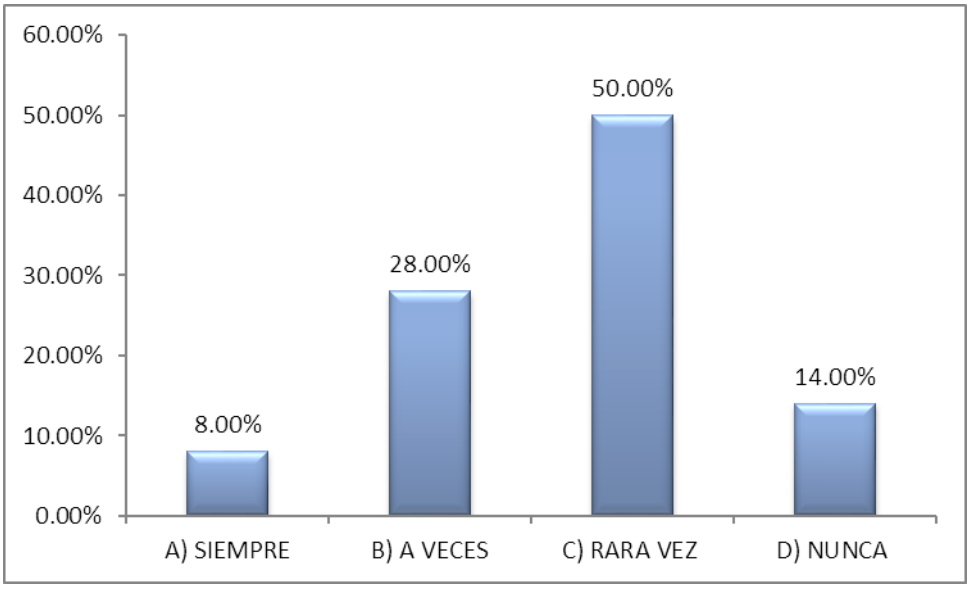
CUADRO N° 13

QUEJAS SUBORDINADO-JEFE O JEFE-SUBORDINADO

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	4	8.00%
B) A VECES	14	28.00%
C) RARA VEZ	25	50.00%
D) NUNCA	7	14.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 13



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS DE INTERPRETACION DE RESULTADOS

A la pregunta, ¿dentro de la empresa hay quejas subordinado-jefe o jefe –subordinado? Analizando el cuadro podemos decir que un 8% considera que se da este tipo de situación dentro de la empresa, mientras que un 28% sostiene que muy pocas veces hay quejas, y un 50% piensa que casi no hay quejas entre subordinado-jefe o jefe –subordinado y que no pasan estas situaciones al interior de la empresa y un 14% de los colaboradores de la empresa considera que nunca pasan este tipo de quejas.

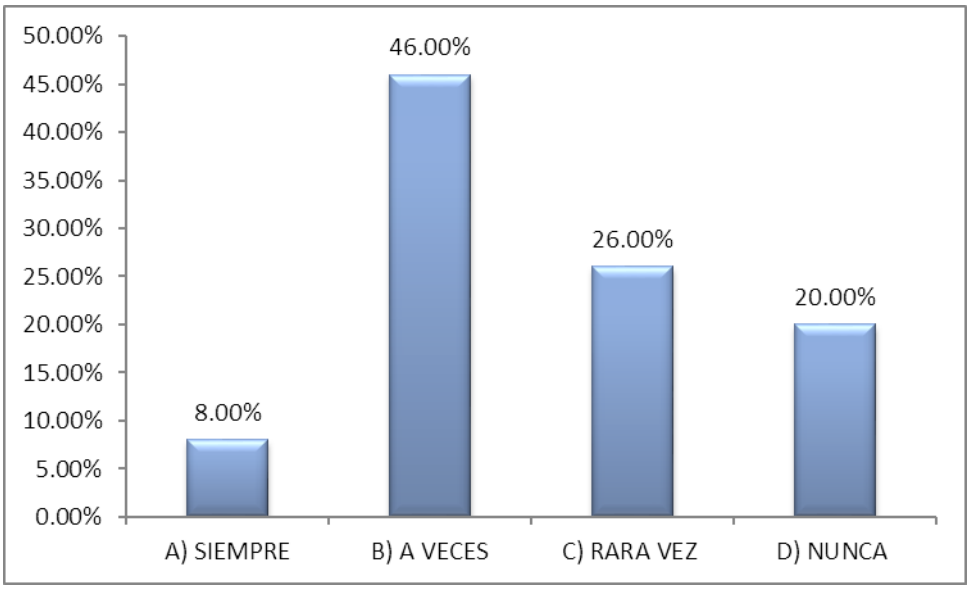
CUADRO N° 14

PAGO PUNTUAL DE LA REMUNERACION

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	4	8.00%
B) A VECES	23	46.00%
C) RARA VEZ	13	26.00%
D) NUNCA	10	20.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 14



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS DE INTERPRETACION DE RESULTADOS

A la pregunta, ¿el pago de su remuneración es puntual? Analizando el cuadro vemos que el 8% considera que que el pago de su remuneración es puntual mientras que el 46% de los trabajadores les incomoda que su pago no es dado en la fecha indicada desde el inicio de la relación laboral y un 26% sostiene que en cuanto al pago de su remuneración siente que rara vez les pagan a tiempo lo cual no es positivo y un 20% considera que no pagan en los plazos establecidos la remuneración pactada ya que tarda mucho en que suceda esto y esto podría traer problemas futuros para la empresa.

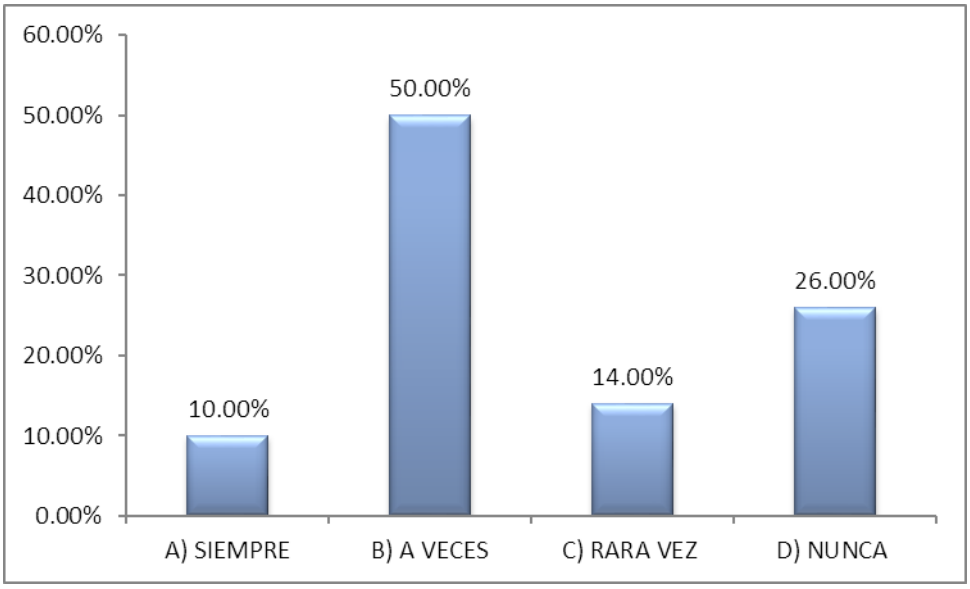
CUADRO N° 15

ESTABILIDAD LABORAL

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	5	10.00%
B) A VECES	25	50.00%
C) RARA VEZ	7	14.00%
D) NUNCA	13	26.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 15



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS DE INTERPRETACION DE RESULTADOS

A la pregunta ¿siente usted que la empresa le ofrece estabilidad laboral? En el cuadro se aprecia que 10% una minoría de trabajadores de la empresa siente que la empresa le ofrece estabilidad laboral mientras que un 50% solo en ocasiones piensa que la empresa le brinda esa tranquilidad de tener un trabajo estable y seguro y un 14% no tiene ese pensamiento de que la empresa le da un trabajo estable lo cual es perjudicial para la empresa ya que el trabajador no se siente respaldado y un 26% de los trabajadores siente que no tiene ese

respaldo de estabilidad laboral y es más crítico aun y el trabajado podría abandonar la empresa por otra que si sienta que le brinda estabilidad laboral.

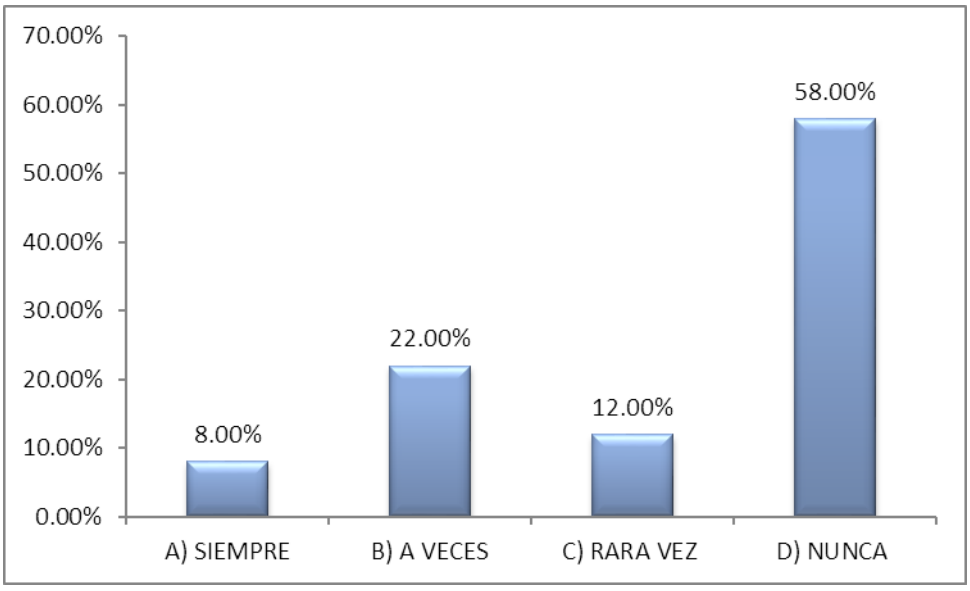
CUADRO N° 16

BENEFICIOS SOCIALES

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	4	8.00%
B) A VECES	11	22.00%
C) RARA VEZ	6	12.00%
D) NUNCA	29	58.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 16



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta, ¿la empresa le ofrece todos los beneficios sociales que le corresponde?, este GRÁFICO evidencia que el 58% de colaboradores no se encuentra con todos sus beneficios sociales, y es en un menor porcentaje que cuenta con todos sus beneficios sociales, pues esto significando que la gran mayoría de colaboradores exijan sus derechos laborales de acuerdo de ley.

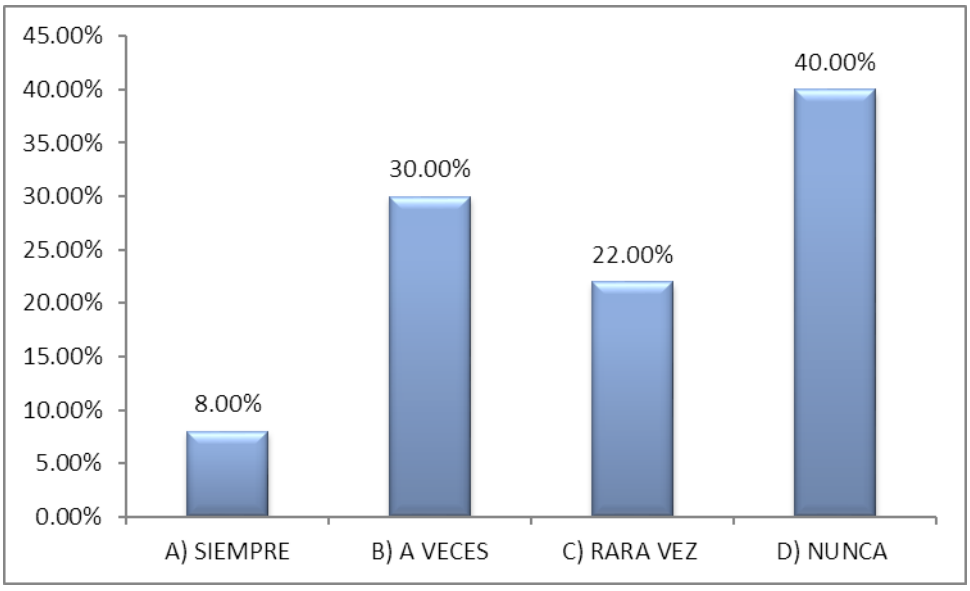
CUADRO N° 17

PAGO DE REMUNERACIÓN POR RENDIMIENTO

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	4	8.00%
B) A VECES	15	30.00%
C) RARA VEZ	11	22.00%
D) NUNCA	20	40.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 17



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta, ¿por lo general, las personas que trabajan bien, son bien remuneradas? Analizando el cuadro un 8% manifiestan que si son bien remuneradas por las funciones que realizan mientras que un a favor de que si realizan bien su labor se les otorga una mejor remuneración, pero vemos por otro lado que no pasa lo mismo que en la gran mayoría sienten que a pesar de realizar bien su trabajo no reciben esa mejor remuneración por su desempeño lo cual es totalmente claro.

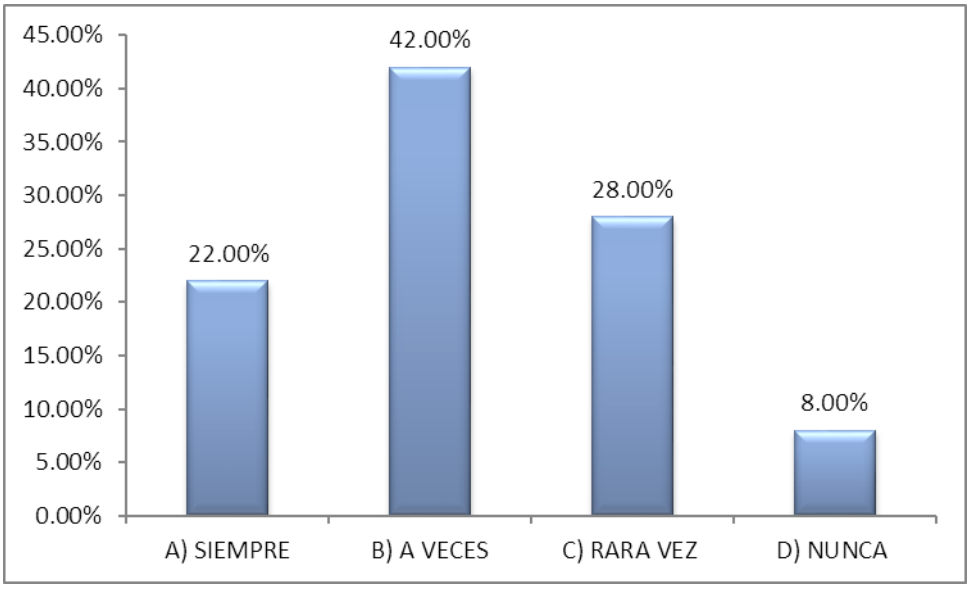
CUADRO N° 18

COOPERACION Y APOYO ENTRE COMPAÑEROS

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	11	22.00%
B) A VECES	21	42.00%
C) RARA VEZ	14	28.00%
D) NUNCA	4	8.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 18



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De la pregunta, ¿hay cooperación y apoyo mutuo entre compañeros de trabajo?, se puede apreciar en el GRÁFICO que el 42% de colaboradores a veces hay cooperación, apoyo y el 28% que rara vez, esto significa que el compañerismo en entonces se debería llevar con cooperación y apoyo para q exista un clima laboral sin conflictos

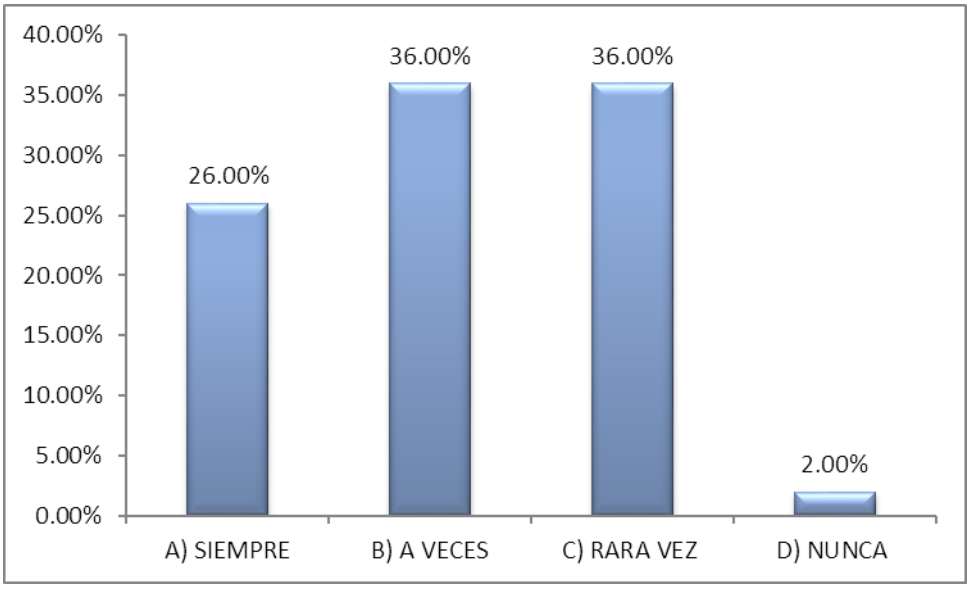
CUADRO N° 19

REUNIONES CONVOCADAS DE TRABAJADORES

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	13	26.00%
B) A VECES	18	36.00%
C) RARA VEZ	18	36.00%
D) NUNCA	1	2.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 19



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la ¿hay iniciativa y asistencia a las reuniones convocadas por parte de los trabajadores? Podemos afirmar que un 26% asiste a las reuniones convocadas por los trabajadores denota un interés de los temas a tratarse mientras que un 36% de los trabajadores a veces asiste a las reuniones tal vez por falta de tiempo y un 36% al igual que al anterior grupo de personas afirma que en muy pocas ocasiones asiste a este tipo de reuniones para informarse y un 2% no asiste a las reuniones por no es relevante para ellos en cierta forma.

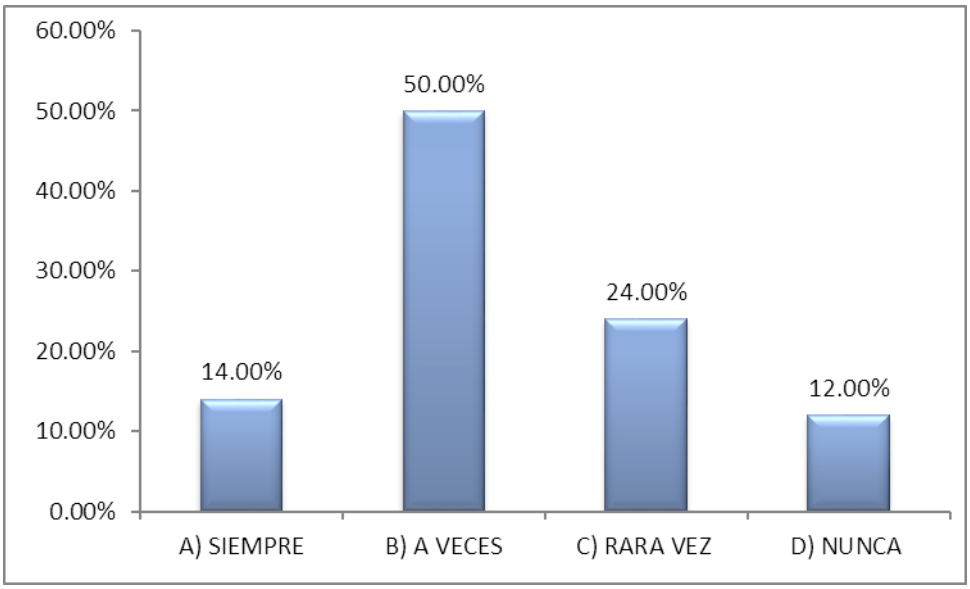
CUADRO N° 20

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	7	14.00%
B) A VECES	25	50.00%
C) RARA VEZ	12	24.00%
D) NUNCA	6	12.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 20



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS DE INTERPRETACION DE RESULTADOS

A la pregunta ¿se utiliza adecuadamente los elementos de la comunicación al interior de la empresa? Analizando el cuadro un 14% muy pocas personas utilizan los elementos de la comunicación al interior de empresa lo cual no debería de ser así y un 50% sostiene que muy pocas veces las utiliza tal vez por desconocimiento de las mismas y muy poco practicado por los trabajadores y un 24% mencionan que rara vez utilizan los elementos de la comunicación ahí también denotamos que desconocen el tema en su mayoría mientras, que un 12% nunca las ha utilizado los elementos de las} comunicación según ellos.

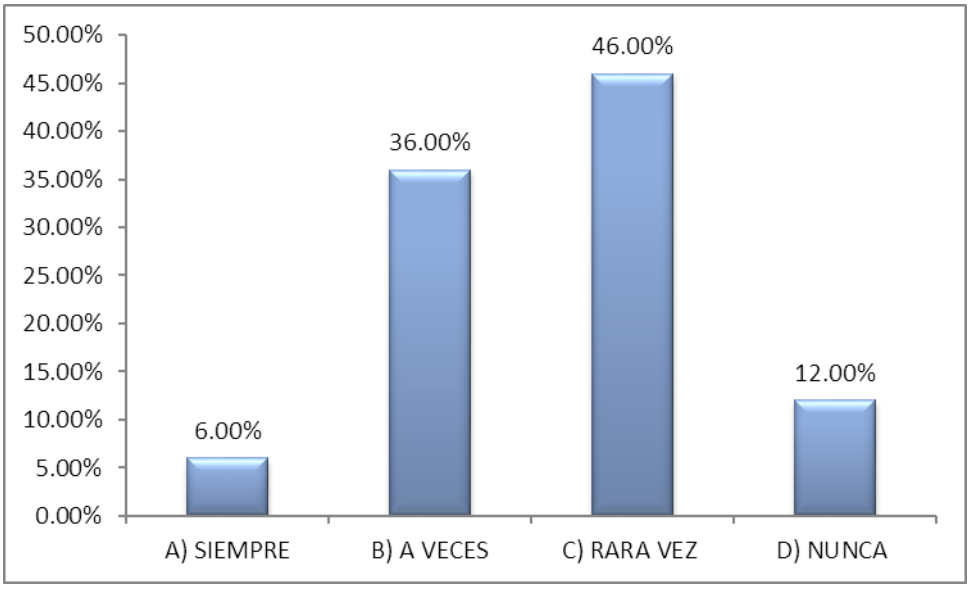
CUADRO N° 21

LLAMADAS DE ATENCIÓN

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	3	6.00%
B) A VECES	18	36.00%
C) RARA VEZ	23	46.00%
D) NUNCA	6	12.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 21



Elaboración: propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta ¿las llamadas de atención son constantes entre sus compañeros de trabajo? Según los datos obtenidos un 6% dice que las llamadas de atención son muy frecuentes para este grupo de trabajadores tal vez porque son reincidentes en las llamadas de atención y un 36% dice que las llamadas de no son tan constantes por parte de la empresa hacia los trabajadores y un 46% vemos que en muy pocas ocasiones pasa estas llamadas de atención tal vez porque este grupo de personas son en lo posible responsables con sus labores y funciones y un 12% dice que las llamadas de atención no son constantes por parte de la empresas..

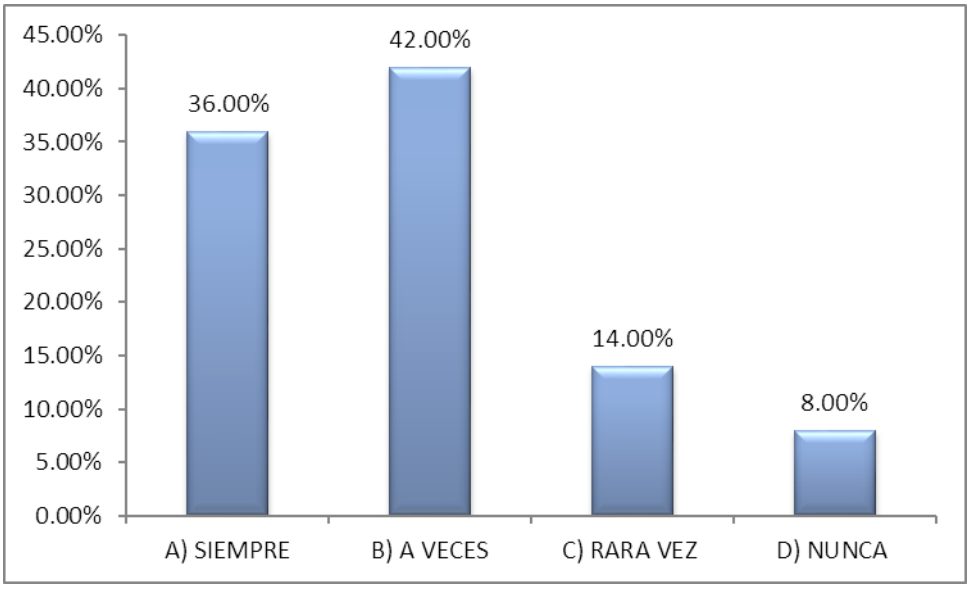
CUADRO N° 22

TRATO AMABLE Y AMENO ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	18	36.00%
B) A VECES	21	42.00%
C) RARA VEZ	7	14.00%
D) NUNCA	4	8.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 22



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta, ¿existe un trato amable y ameno entre compañeros de trabajo? Analizando el siguiente cuadro podemos ver que un 36% dice que el trato es ameno y amable entre compañeros de trabajo lo cual es bueno y facilita la integración entre compañeros de trabajo y un 42% dice que a veces o en ocasiones esto es preocupante porque podría generar conflicto entre compañeros de trabajo porque el trato es importante siempre y por otro lado un 14% dice que rara vez se el trato amable y ameno entre compañeros de trabajo lo cual no es positivo para el ambiente laboral y un 8% dice que esto nunca sucede.

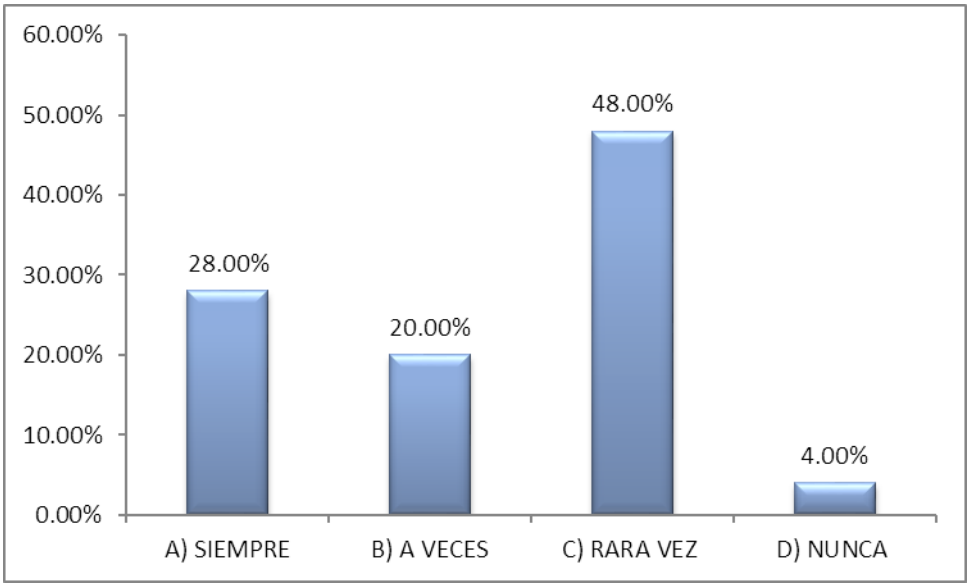
CUADRO N° 23

ENTREGA A TIEMPO DEL PRODUCTO

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	8	16.00%
B) A VECES	21	42.00%
C) RARA VEZ	17	34.00%
D) NUNCA	4	8.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 23



Elaboración: propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta ¿se cumple a tiempo con la entrega del producto? Analizando el cuadro podemos decir que un 28% nos dice que si realmente cumplen con la entrega del producto en el tiempo establecido y un 20% nos dicen que en muy pocas ocasiones se cumplen los tiempos establecidos con la entrega y un 48% nos dice que rara vez pasa esto en cuanto a la entrega de los productos elaborados en el área y un 4% dice que nunca se cumplen los tiempo establecidos para la entrega de los productos elaborados.

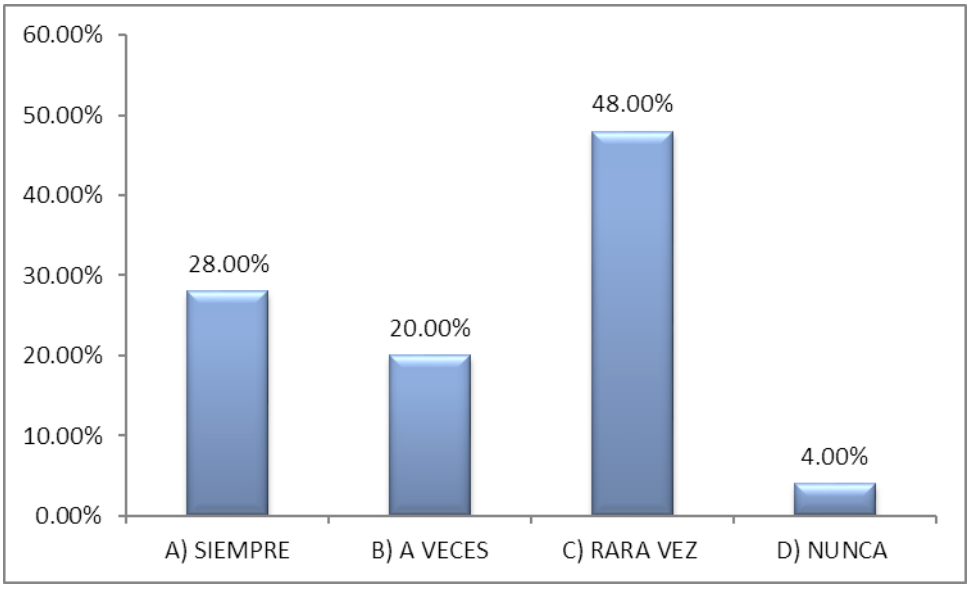
CUADRO N° 24

ENTREGA DE MAS DE UN PEDIDO

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) SIEMPRE	14	28.00%
B) A VECES	10	20.00%
C) RARA VEZ	24	48.00%
D) NUNCA	2	4.00%
TOTAL	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 24



Elaboración: propia

ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A la pregunta ¿normalmente atienden más de un pedido en un mismo tiempo? Podemos afirmar que un 28% nos dicen que si realmente entregan más de un producto en un mismo tiempo y un 20% dice que solo en ocasiones sucede esta situación y un 48% refieren que casi no entregan más de un producto en un mismo tiempo ya que todo tiene un proceso establecido para cada entrega y por otro lado un 4% dicen que nunca entregan más de un producto en un mismo tiempo.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Con la investigación se ha demostrado que el clima organizacional tiene una influencia directa y trascendente sobre el desempeño laboral.

SEGUNDA: Los canales de comunicación no son adecuados al interior de la línea de trabajo y se evidenció falta de integración entre los colaboradores de la empresa y el logro de objetivos en el Área de Trabajo.

TERCERA: En lo que concierne a las actividades que realizan los colaboradores y convocan para la misma hay una masiva asistencia pero no en su totalidad eso se debe a que no se utiliza adecuadamente los elementos de la comunicación dentro de esta línea de trabajo.

CUARTA: Dentro de esta línea de trabajo entre compañeros no es tan ameno y amable, lo cual no es positivo y genera un poco de desconfianza entre los mismos.

SUGERENCIAS

PRIMERA: Después de realizada la investigación la sobre la influencia del clima organizacional y percepción del desempeño laboral, consideramos que la Empresa TRADE SANDDER GROUP S.A.C., debe realizar un inventario en el área de logística a fin de proveer los EPP y herramientas necesarias a los trabajadores.

SEGUNDA: Es necesario realizar actividades de confraternidad a fin de que los trabajadores puedan interrelacionarse un poco más entre sí, generando un ambiente de relación amistosa y cordial propia del trabajo.

TERCERA: Se debe mejorar las formas de comunicación sobre actividades que realizan los trabajadores en su línea de trabajo, para que sea más objetiva.

CUARTA: Se debe implementar análisis de puestos, designación de funciones, plan anual de incentivos en mejora de la situación de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

1. BRUNET,L. (1987), *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.* Segunda edición, Editorial Trillas, México. D.F

2. CHIAVENATO,I.(1992) *Administración de Recursos Humanos*, Tercera edición, Editorial Mc Graw Hill. México D.F.

3. BRUNET, (2004) . *El clima de trabajo en las organizaciones* ", Editorial Trillas. Mexico,

4. BRUNET,L.(1987), *El clima de trabajo en las organizaciones*, segunda edición, Editorial Trillas, México. D.F

5. HELLRIEGEL, (1998) "Administración "Séptima Edición. Editorial Soluciones empresariales. México.

6. IDALBERTO CHIAVENATO (1992), Administración de recursos humanos, segunda edición, Editorial Mc Graw Hill, México D.F

7. CHAIVENATO, Introducción a la teoría general de la administración, TERCERA EDICION, EDITORIAL Mc GRAW Hill, México D.F

8. KINICKI, A. Relaciones Personales, Teoría de las Relaciones Humanas. Editorial Mc Graw Hill.Mexico, 2003.

9. LIKERT "Dimensiones del clima organizacional" 2004.

10. LIKERT, "Teoría del Clima Organizacional", 2004.

11. MARTHA ALLES (2007), Administración de recursos humanos por competencia, Ediciones Granica, primera edición, Argentina.

12. MÉNDEZ ÁLVAREZ, C." Clima organizacional ", Editorial Universidad del Rosario. Colombia, Bogotá, 2006.

13. ROBBINS, S. (1998) "*La Administración en el Mundo de Hoy* ". Editorial Prentice Hall.,México.

14. ROBBINS, S. (1988). La administración en el mundo de hoy, Editorial alfa omega, MEXICO D.F.

15. RODRIGUEZ, "Estudio de Clima Organizacional e intervención en la Formación", Mexico, Universidad de Guanajuato.

16. SÁNCHEZ, S. Estudio de variables individuales del desempeño laboral Editorial Limusa. Edicion 6. (2008)

17. VARGAS M. (1994), *Sobre el concepto de percepción Alteridades*, vol. 4, núm. 8, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa Distrito Federal, México

ANEXOS

CUESTIONARIO

No ponga su nombre en ninguna parte de este cuestionario, por favor responda todos los puntos. Sea abierto y franco. Para cada una de las preguntas ponga una “x” alrededor de únicamente una opción para indicar lo que usted crea.

Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
A	B	C	D

		A	B	C	D
1	¿Dispone usted de las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?				
2	¿Cuenta usted con los recursos y equipos de trabajo? (calzado punta de acero, maquinas adecuadamente equipados)				
3	¿El uniforme que utiliza es de su comodidad y medida?				
4	¿Sus implementos de trabajo se encuentran en buen estado?				
5	¿Consideras que tu jefe inmediato toma en cuenta sus opiniones y aportes relacionados a tu trabajo?				
6	¿Son tomadas en cuenta las quejas que se realizan por parte de la empresa?				
7	He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo.				
8	¿Normalmente se logra alcanzar los objetivos trazados en su área de trabajo?				
9	¿Cumple a cabalidad con las órdenes que se le da para realizar su trabajo?				
10	¿Falta continuamente a su centro de trabajo?				
11	¿Hay quejas constantes sobre algún otro compañero de trabajo?				

12	¿Siempre puedo hablar con alguien del trabajo si tengo un problema relacionado con el mismo?				
13	¿Dentro de la empresa hay quejas subordinado-jefe o jefe-subordinado?				
14	¿El pago de su remuneración es puntual?				
15	¿Siente usted que la empresa le ofrece estabilidad laboral?				
16	¿La empresa le ofrece todos los beneficios sociales que le corresponde?				
17	¿Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en esta empresa?				
18	¿Hay cooperación y apoyo mutuo entre compañeros de trabajo?				
19	¿Hay iniciativa y asistencia a las reuniones convocadas por parte de los trabajadores?				
20	¿Se utiliza adecuadamente los elementos de la comunicación al interior de la empresa?				
21	¿Las llamadas de atención son constantes entre sus compañeros de trabajo'				
22	¿Existe un trato amable y ameno entre compañeros de trabajo?				
23	¿Se cumple a tiempo con la entrega del producto?				
24	¿Normalmente atienden más de un pedido en un mismo tiempo?				