

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**



TESIS

**INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES
DE LA LINEA AEREA AVIANCA EN MOSTRADORES DEL AEROPUERTO**

INTERNACIONAL JORGE CHAVEZ, Lima 2018

Presentado por:

BACH. ADM. Mirella del Rosario Chang Guerrero

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

LIMA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y amor para mis queridos padres, quienes me brindaron su apoyo incondicional y me motivaron en todo momento para seguir y no rendirme, también a mis dos queridos hermanos para alentarlos a seguir sus anhelos y metas con mi ejemplo.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haber hecho posible de culminar con satisfacción y éxito este reto propuesto en mi vida profesional. A mis padres, quienes desde un inicio me dieron su empuje de motivación para alcanzar mis anhelos.

PRESENTACION

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: “Influencia del Clima Laboral en el desempeño de los trabajadores desde mostradores de la línea aérea Avianca del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, Lima 2018” con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciatura en Administración**.

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, Marzo del 2018

INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENT.....	iii
PRESENTACION.....	iv
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCION.....	xii
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Situación problemática.....	1
1.2 Problema de la Investigación.....	2
1.2.1 Problema General.....	3
1.2.2 Problemas Específicos.....	3
1.3 Justificación.....	3
1.3.1 Justificación teórica.....	3
1.3.2 Justificación practica.....	4
1.4 Objetivosde la Investigación.....	4
1.4.1 Objetivo General:.....	4
1.4.2 Objetivos específicos.....	4
CAPITULO II	5
MARCO TEORICO.....	5
2.1 Antecedentes de investigación.....	5
2.2 Bases Teóricas.....	12
2.3 Glosario de términos.....	73
CAPITULO III	77
HIPOTESIS Y VARIABLES.....	77

3.1 Hipótesis	77
3.2 Hipótesis Específicas	77
3.3 Identificación de variables.....	77
3.3.1 Variable independiente:.....	77
3.3.2 Variable dependiente:.....	77
3.4 Operacionalización de variables.....	78
3.5 Matriz de Consistencia.....	79
CAPITULO IV.....	80
METODOLOGÍA.....	80
4.1 Tipo de investigación.....	80
4.2 Diseño de la investigación.....	80
4.3 Unidad de análisis.....	80
4.4 Población de estudio.....	81
4.5 Tamaño de muestra.....	81
4.6 Selección de muestra.....	81
4.7 Técnicas de recolección de datos.....	82
4.8 Análisis e interpretación de la información.....	82
PRESENTACION DE RESULTADOS.....	84
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados.....	84
5.2 Prueba de Hipótesis.....	102
BIBLIOGRAFIA.....	119
ANEXOS.....	123

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	84
Tabla N° 2	85
Tabla N° 3	86
Tabla N° 4	87
Tabla N° 5	88
Tabla N° 6	89
Tabla N° 7	90
Tabla N° 8	91
Tabla N° 9	92
Tabla N° 10	93
Tabla N° 11	94
Tabla N° 12	95
Tabla N° 13	96
Tabla N° 14	97
Tabla N° 15	98
Tabla N° 16	99
Tabla N° 17	100
Tabla N° 18	101
Tabla N° 19	104
Tabla N° 20	105
Tabla N° 21	105
Tabla N° 22	107
Tabla N° 23	108
Tabla N° 24	108
Tabla N° 25	110
Tabla N° 26	111
Tabla N° 27	111
Tabla N° 28	113
Tabla N° 29	114
Tabla N° 30	114

INDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 2	84
Grafico N° 3	85
Grafico N° 4	86
Grafico N° 5	87
Grafico N° 6	88
Grafico N° 7	89
Grafico N° 8	90
Grafico N° 9	91
Grafico N° 10	92
Grafico N° 11	93
Grafico N° 12	94
Grafico N° 13	95
Grafico N° 14	96
Grafico N° 15	97
Grafico N° 16	98
Grafico N° 17	99
Grafico N° 18	100
Grafico N° 19	101
Grafico N° 20	103
Grafico N° 21	106
Grafico N° 22	109
Grafico N° 23	112
Grafico N° 24	115

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 :..... 24
Figura N° 2:..... 31

RESUMEN

La presente tesis titulada: “Influencia del Clima Laboral en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez”, es de enfoque cuantitativo, tipo descriptiva y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por 159 trabajadores de la empresa, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 112 personas.

Para recolectar los datos respecto al comportamiento de las variables Clima Laboral y Desempeño de los trabajadores, se eligió como técnica de recolección de los datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual estuvo constituido por 18 ítems con escala de valoración de Likert.

El análisis de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el Clima Laboral se relaciona directa y positivamente con el Desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio

Palabras claves: Clima laboral, Motivación, Satisfacción, y Comportamiento.

ABSTRACT

The present thesis entitled: "Influence of the Work Environment in the performance of workers from the Avianca airline counter of the Jorge Chávez International Airport" is a quantitative approach, applied type, correlational level and non-experimental design.

The population of the investigation was constituted by 159 workers of the company, the sample was determined in a probabilistic way obtaining a result of 112 people.

To collect the data regarding the behavior of the variables Labor Climate and Worker Performance, the survey was chosen as a data collection technique and a questionnaire was used as a data collection instrument, which consisted of 18 items with a scale of Likert rating.

The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The presentation of the results was through tables and graphs, later to test the hypothesis the Chi square statistical technique was applied, demonstrating the general hypothesis where the Labor Climate is directly and positively related to the performance of Avianca airline workers. Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals.

Keywords: Work environment, Motivation, Satisfaction and Behavior.

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación se denomina: “Influencia del Clima Laboral en el desempeño de los trabajadores de la Línea aérea Avianca en mostradores del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, Lima 2018”, empresa que brinda servicios de transporte aéreo comercial de pasajeros.

Dentro de la globalización, en los últimos años se ha podido ver que las empresas dan mayor intensidad al capital humano. Sin embargo al pasar el tiempo se ha adquirido conciencia de que además de las remuneraciones, es importante prestar atención a las necesidades de participación y satisfacción y de esa manera generar oportunidades de realización personal y profesional en los trabajadores.

Por tal motivo el estudio de Clima Laboral y el desempeño de los trabajadores resulta importante, porque permite a los trabajadores expresar su sentir sobre el funcionamiento de la organización y como se sienten en ella. La investigación tiene como objetivo determinar la influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores, teniendo en consideración los siguientes capítulos:

En el **capítulo I**, se establece el planteamiento del problema y la importancia de mantener un apropiado y espléndido clima laboral que luego resultará positivamente en el desempeño de cada uno de los trabajadores y de la Institución. En consecuencia consideramos que una adecuada comunicación, motivación y liderazgo influirá directamente sobre el desempeño laboral de los empleados.

En el **capítulo II**, presentamos el marco teórico de la investigación; contiene los antecedentes relacionados con el problema de investigación; internacional, nacional y así mismo la información teórica de las variables a estudiar con la finalidad de enriquecer esta investigación.

En el **capítulo III**, presentamos las hipótesis y variables; En este capítulo se presenta los supuestos que ayudarán a resolver el problema de la investigación, así mismo estableceremos indicadores para facilitar la medición de las dimensiones de cada una de nuestras variables.

En el **capítulo IV**, este se basa en describir, examinar y explicar todo aquello que determina la relación de los hechos con otras variables, como se detallan en el presente trabajo de investigación, así mismo el diseño de la investigación es no experimental transversal y de enfoque cuantitativo.

En el **capítulo V**, se encontrará la presentación de resultados, en este capítulo desarrollaremos el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las encuestas las cuales fueron demostrados estadísticamente fiables para determinar la influencia entre ambas variables, a su vez demostraremos las hipótesis planteadas.

Las conclusiones y recomendaciones se realizan con el propósito de fortalecer las actividades de integración entre el personal y sus directivos de la institución, a fin permitir un buen clima laboral en su desarrollo de sus actividades diarias.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

Por los cambios constantes en las organizaciones, estas tuvieron que adaptarse rápidamente para poder sobrevivir y mantenerse vigentes. No fue suficiente ser innovadores y tener calidad en sus productos y servicios, sino que las organizaciones tuvieron que pensar en mejorar el clima y/o ambiente que envuelve al grupo de personas que se encuentra trabajando en ella.

Sin embargo el desempeño de los trabajadores, se altera o cambia porque se ve afectada por un conjunto de factores que determinan sus actitudes en el desempeño de su trabajo, que afecta directamente en la satisfacción y agrado de los usuarios internos y externos de la empresa para la cual trabajan.

Por esa razón la labor cotidiana de los trabajadores se desarrolla y enriquece con un buen clima laboral, encontrándose relacionada con el manejo de los directivos, las ventajas y las desventajas dentro de su liderazgo, con la conducta de los trabajadores y con su manera de desempeñar su trabajo y de relacionarse. La calidad del clima influirá abiertamente en la satisfacción de los trabajadores y en la productividad de las organizaciones.

Por ese motivo, esta investigación tiene como población de estudio a los trabajadores la Línea Aérea Avianca del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, grupo integrado por más de 150 colaboradores especializadas en la atención de pasajeros desde mostradores, atiende más de 50 destinos en 26 países de América y Europa; encontrándose actualmente descontentos por las condiciones que reciben en su lugar de trabajo:

Trato poco participativo, comunicación no clara ni precisa y un bajo nivel de comprensión comunicativa entre jefes y subordinados, indicadores que no ayudan para establecer una información uniforme entre todos los trabajadores. La falta de motivación por parte de sus superiores, la falta de reconocimiento a las buenas actitudes personales o en equipo hace efecto a una labor robotizada sin flexibilidades y a trabajadores desmotivados. El aumento de rotación del personal repercute en el bajo desempeño laboral que hace disminuir el rendimiento en la productividad que los trabajadores ofrecen a los clientes.

Intento con mi investigación conocer los efectos del Clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca desde mostradores del aeropuerto internacional Jorge Chávez.

Asimismo no abordar la problemática podría atraer mayores consecuencias notorias en la organización: Incrementará el índice de trabajadores ausentes tanto físicas por descansos médicos y emocionalmente por sentirse desmotivados. Se reduciría la productividad en su trabajo llevando en riesgo la calidad de los servicios administrativos y de servicios de la empresa.

El desacuerdo entre propósitos individuales e institucionales podría generar conflictos laborales.

Estas situaciones pueden comprenderse y evitarse desarrollando nuevas habilidades, estrategias y competencias integrales para la formación del potencial humano y sobre todo para generar una motivación que redunde en una mejora del rendimiento laboral.

1.2 Problema de la Investigación

La problemática descrita, así como sus incidencias en la gestión empresarial, nos permitirá plantear la siguiente interrogante, de acuerdo al desarrollo de la investigación:

1.2.1 Problema General

¿De qué manera el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez?

1.2.2 Problemas Específicos

Para analizar el problema arriba descrito, nos planteamos las siguientes sub preguntas:

- a) ¿En qué medida la comunicación influye con el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez?
- b) ¿Cómo la motivación influye en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez?
- c) ¿Cómo el liderazgo influye en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

El clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para las organizaciones, las cuales buscan de manera continua el mejoramiento del ambiente de su lugar de trabajo, que permita lograr una mayor productividad, sin perder de vista la importancia de sus trabajadores.

La presente investigación busca mediante la aplicación de la Teoría de los Sistemas de organización de Likert, la Teoría de liderazgo de camino meta y otras; permitir, comprobar y reafirmar su importancia. Con los conceptos básicos de Clima Laboral y Desempeño de los trabajadores, encontrar explicaciones a situaciones internas

como insatisfacción, desmotivación, y bajo rendimiento laboral; factores que afectan el buen desempeño de los trabajadores, para luego de un análisis intentar explicar la influencia del Clima Laboral en el Desempeño de los trabajadores de la Línea Aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

1.3.2 Justificación practica

De acuerdo con los objetivos de la investigación, el presente estudio pretende establecer la influencia del Clima Laboral en el desempeño de los trabajadores, lo que nos permitirá formular algunas recomendaciones y mejoras que contribuyan a el mejoramiento del clima laboral, de la Línea Aérea Avianca materia de estudio, lo que redundara en su beneficio y el de los trabajadores, orientado a mejorar su desempeño y satisfacción laboral.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General:

Demostrar si el Clima Laboral influye en el Desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Analizar si la comunicación influye con el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.
- b) Determinar si la motivación influye en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.
- c) Verificar si el liderazgo influye en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de investigación

Antecedentes de investigación Nacional

Lescano (2013) en su investigación nos indica: La problemática de la influencia de los factores del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la División de Recursos Humanos en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. en el 2013. Demostrando que los factores del clima laboral, la remuneración no aceptable y el horario de trabajo rígido influyen de manera diferenciada en el desempeño de los trabajadores de la División de Recursos Humanos. Se desarrolla una investigación cuantitativa-cualitativa, desde una perspectiva deductiva e inductiva; analítica y etnográfica; siendo el objeto de estudio los factores que caracterizan el clima laboral en una muestra de 70 trabajadores de las diferentes secciones y departamentos de la División de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. Los resultados evidencian que el clima laboral es predominantemente de incertidumbre en la División de Recursos humanos, por reducción de personal y mínimamente positivo porque lo regulan con disciplina y responsabilidad; que la remuneración que perciben no es acorde con su desempeño laboral; y que hay disconformidad con el horario de trabajo, y se cumple por ser conforme a ley y por políticas administrativas específicas de la empresa, pero existe buen desempeño del trabajador debido a su fuerte identidad con la empresa como institución con sentido de pertenencia y por el cumplimiento de las funciones laborales formales.

Alvarado (2015) en su investigación nos da a conocer que el principal problema es saber de qué manera el Clima Laboral influye en el Desempeño del personal operativo de la empresa SEDALIB S.A. y tiene como objetivo determinar la influencia del Clima laboral en el Desempeño del personal operativo. Se trabajó con un universo muestra de 196 trabajadores operativos, utilizando la técnica de la encuesta. El diseño utilizado fue el descriptivo Transaccional. El Clima laboral se evaluó teniendo en cuenta los criterios de comunicación, necesidades y motivación, objetivos y roles, integración, liderazgo, cambios, condiciones de trabajo, satisfacción y autoevaluación; y el desempeño se evaluó mediante los criterios de trabajo en equipo, orientación a resultados, compromiso e integridad. Se determinó que el Clima laboral en la empresa SEDALIB S.A. es óptimo y que su desempeño laboral está en un nivel muy bueno, por lo que se concluye que el Clima Laboral influye de manera positiva en el Desempeño.

Elias (2015) tiene como objetivo analizar el clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores en la empresa Limones Piuranos S.A.C. La investigación es de tipo explicativa correlacional. Se utilizó la técnica de muestreo probabilístico y se aplicó un cuestionario para recolección de la información, basado en respuestas en formas de escala y tomando como referencia las dimensiones del clima laboral del autor Litwin y Stringer y las dimensiones del desempeño laboral. El cuestionario fue aplicado a una muestra significativa de colaboradores para obtener su percepción del clima laboral y desempeño laboral. De los resultados se concluyó que son muy poco los colaboradores que conocen la estructura de la empresa y que las condiciones laborales eran poco confiables afectando al desempeño laboral. Los colaboradores afirmaron que sus jefes cumplían moderadamente con el rol de líder.

Prado (2015) en su investigación indica que existe una relación entre los factores del clima laboral y las competencias del desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la universidad César Vallejo de Trujillo. Se utilizó el diseño correlacional. El universo muestra con el que se desarrolló la presente investigación fue de 60 trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo. Se aplicó dos pruebas una prueba sobre clima laboral que consta de 50 ítems diseñada para medir los factores del clima laboral, la cual comprende cinco áreas: Condiciones laborales, comunicación, autorrealización, involucramiento laboral y supervisión. Otro instrumento que mide el desempeño laboral con un total de 23 ítems y 5 dimensiones: Desempeño en relación con sus superiores, condiciones físicas, participación en las decisiones, desempeño con su trabajo y desempeño con el reconocimiento. Se llegó a la conclusión de que existe una relación altamente significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de La Libertad, esto nos demuestra que el clima laboral es un factor fundamental para mantener un nivel de desempeño adecuado en los trabajadores dentro de la organización; por ende se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre ambas variables.

Arizaga (2013) en su investigación busca establecer el propósito de conocer el clima laboral y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán. El presente trabajo tiene una muestra compuesta por 87 trabajadores entre los que encontramos Directores de Escuela, Docentes a Tiempo Completo, Tiempo Parcial y del personal Administrativo. Para diagnosticar el clima laboral se empleó un cuestionario que mide el clima laboral (SL-SPC) con respuestas basadas en escala tipo Likert, de cinco puntos. Para medir la satisfacción

laboral también se aplicó un cuestionario que mide la satisfacción laboral (SL-SPC) con respuestas basadas en escala tipo Likert de Palma, S. (1999). De acuerdo al análisis de fiabilidad de los cuestionarios se observa que, el En el análisis de fiabilidad de los cuestionarios se observa que, el valor de la prueba del coeficiente de correlación r de Pearson ($p = 0.005$) es altamente significativo ($p < 0.01$). Esto indica que existe relación directa de grado débil (0.397) entre el clima laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán. Lo que quiere decir que mientras los trabajadores tienen un nivel medio de clima laboral entonces existe un nivel regular satisfacción laboral. Por esa razón entre los niveles donde se puede ver que el clima laboral que predomina mucho más, este se encuentra en un nivel medio con un 35.6%, seguido de muy favorable con un 21.8 % y con un mínimo porcentaje muy desfavorable, 11.5 %. Para la escala de satisfacción laboral se observa que la Satisfacción Laboral que más predomina se encuentra en un nivel de regular (36.8%), seguido del nivel alta satisfacción con el 20.7% y parcial satisfacción con el 17.2% con un mínimo porcentajes de parcial insatisfacción del 11.5%.

Antecedentes de investigación Internacional

Sum (2015) en su estudio realizado en Guatemala establece que la motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados. No se debe olvidar que la motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores, ya que es la misma la que lleva a que el individuo actúe de cierta manera, en una organización se pretende alcanzar los objetivos establecidos y el cumplimiento de

las metas y así traerá grandes beneficios. El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados. La motivación también ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes formas para que tengan un buen rendimiento y lleguen a alcanzar sus objetivos y metas. Durante esta investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto, para su desempeño en la organización, se realizó con 34 sujetos del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores, los resultados obtenidos durante la investigación determinan que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

Luengo (2013) en su investigación nos dice que la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Docentes en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia. La investigación fue de tipo descriptivo–correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por 49 sujetos, 5 directores y 44 docentes siendo considerada como muestra su totalidad. La técnica utilizada fue la encuesta y para recabar información se empleó como instrumento de medición dos cuestionarios, uno dirigido a los docentes y otro al personal directivo, cada uno con 36 ítems, respectivamente, con selección de escala tipo Likert con alternativas de respuestas, siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Fue validado por cinco (05) expertos y sometido a la prueba de Alpha de Cronbach para obtener la

confiabilidad, cuyo resultado fue de 0.87, en ambos casos, indicando que el instrumento es altamente confiable. Asimismo se realizó el análisis de los resultados, calculando medias aritméticas, frecuencias y porcentajes. Para la correlación se optó por el coeficiente de Spearman, obteniéndose un valor de 0,726 lo cual indica que hay una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de investigación. Los resultados arrojaron que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógicos, además de presentar debilidades en las habilidades administrativas sobre todo en las técnicas y conceptuales, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la socialización de valores. La correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral fue alta y estadísticamente significativa.

Venutolo (2009) nos da a conocer en su investigación que la economía mundial y también la nacional dentro de la globalización han llevado a las empresas a volver a diseñar todos sus procesos organizacionales conduciéndolo a la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos, con la finalidad de mejorar su rendimiento dentro del mercado. Así mismo, numerosas investigaciones sobre esta temática dan cuenta de la importancia de la dirección de recursos humanos para obtener un clima laboral positivo que colabore con la mejora permanente de la calidad de productos y servicios. Por consiguiente, este trabajo estudia en qué lugar y de qué manera impactará el clima laboral en su productividad de las medianas y pequeñas organizaciones. Dada la vastedad de este objeto de estudio, se ha decidido

acotarlo centrando la mirada en el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas encargadas del servicio de transporte vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina). Para esta investigación, se estudió el caso de una empresa, completado con una investigación de campo de tipo no experimental, aplicando herramientas de recolección de datos de tipo cuantitativo y cualitativo entre todos los trabajadores de las empresas seleccionada como objeto de estudio. Al emplear las técnicas como las encuestas y también la observación directa, se pudo llegar a la conclusión de que los aspectos negativos de las variables tienden a ser muy elevados, como por ejemplo la cooperación, solución de conflictos o problemas y reconocimiento de los objetivos de la empresa. Esto sería consecuencia de un gerenciamiento deficiente de recursos humanos. Por ello, es posible corroborar las hipótesis planteadas. De lo anterior y de las conclusiones que se presentan en esta memoria, se analizan algunos posibles resultados de soluciones a las deficiencias ante demostraciones, que serán de mayores o menores efectividad con respecto a lo propio de cada organización. A este respecto, queda abierta la posibilidad de ulteriores trabajos y líneas de análisis e investigación sobre el tema.

Zans (2016) establece que el estudio sobre el Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016, con el propósito de describir el Clima Organizacional, identificar el desempeño laboral que existe, y evaluar la relación entre Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. El universo fueron 88 trabajadores y funcionarios, la muestra 59 trabajadores y funcionarios.

Se aplicó la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo. Los resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, el Mejoramiento del Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad. Se considera urgente motivar a las autoridades, jefes, responsables de áreas de trabajar en contribuir a lograr un Clima Organizacional, Favorable, Óptimo, y alcanzar los niveles de euforia y entusiasmos, excitación y orgullo, además se debe constituir de manera permanente en las consultas, escuchar opiniones y sugerencias de la comunidad universitarias, las cuales se deben canalizar a través de los dirigentes y convertirlas en propuestas en los consejos universitarios, al mismo tiempo elevar el desempeño laboral en la facultad, motivando y generado un ambiente propicio para la productividad, evitar en gran medida la toma de decisiones individuales y fortalecer la toma de decisiones colectivas.

2.2 Bases Teóricas

Actualmente desarrollar con éxito el Clima Laboral, es de importancia para la mayoría de las organizaciones, las cuales deben de buscar un continuo mejoramiento del ambiente de su empresa, para así alcanzar un aumento en su productividad.

Como punto de partida, es importante tener un concepto claro de lo que llamamos Clima y Desempeño Laboral y sus indicadores en el contexto de esta investigación. Con el único propósito de comprender mejor estos términos, se detalla a continuación una lista de

definiciones que permitirán entender con más claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

❖ **Clima Laboral**

Conceptos de Clima Laboral

Gan & Triginé (2012) nos manifiestan que el Clima Laboral: “Es un concepto con amplia tradicion en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes,el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa,condicionado por multiples cuestiones:desde normas internas de funcionamiento,las condiciones ergonomicas del lugar del trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo,los estilos de direccion de lideres y jefes ,los salarios y remuneraciones, hasta la identificacion y satisfaccion de cada persona con la labor que realiza.”

Brunet (1987) establece que el Clima Organizacional: “Constituye a una configuración de las características de una organización (...) Es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Sin embargo un clima demasiado rígido e inflexible, un sistema organizacional mal definida no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre a una fase de decrecimiento incontrolable. Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender como ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados”.

Bordas (2016) señala que el Clima Laboral: “Es la percepcion de las personas, con respecto al contexto laboral en que desarrollan su trabajo, en un momento temporal dado, esto es el clima laboral de dicha empresa o organización, es algo que se puede

gestionar en el tiempo conociendo y activando las palancas de mejora de aquellos aspectos de la vía laboral que más influyen sobre las actitudes de satisfacción y compromiso en el trabajo.”

Hernandez (2014) indica que el Clima Laboral: “ Es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de conocimientos sociales y psicológicos que caracterizan la empresa ,y que repercuten de manera directa en el desempeño de los trabajadores. Esto incluye elementos como el grado de identificación con la empresa ,la manera en que los grupos se integran y trabajan , los niveles de conflictos, así como lo de motivación ,entre otros. El empleado ,además de tener necesidades materiales ,también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima .Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto,pero si no están en un ambiente agradable,no lograrán desarrollar su potencial.” Finalmente de acuerdo a los conceptos presentados sobre el Clima Laboral, estos se refieren a todas las características del ambiente de trabajo, características que son percibidas directas o indirectamente por todos los trabajadores que se desempeñan en ese medio, y que se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Teorías del Clima laboral

Teoría de las Relaciones Humanas

Teoría también conocida como escuela humanística de la administración, fue desarrollada por George Elton Mayo (1949), surgió en Estados Unidos por consecuencia a los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne.

Chiavenato (2006) en este sentido, afirma que: “La teoría de las relaciones humanas brinda y aporta un nuevo tono al repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc., y se critican con dureza y se dejan a un lado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, etc. de repente se comienza a explorar la otra cara de la moneda: el ingeniero y el técnico ceden el paso al psicólogo y al sociólogo. El método y la maquina pierden primacía ante la dinámica de grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista, pues el homo economicus cede el lugar al hombre social. Esta revolución de la administración, que destacó el carácter democrático de esta, ocurrió en los albores de la segunda guerra mundial. El énfasis en las tareas y en la estructura es sustituido por el énfasis en las personas.”

Asimismo aparece otro concepto sobre la naturaleza del hombre, basado en los siguientes aspectos:

- Los empleados son seres sociales complejos que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en su lugar de trabajo, como en cualquier otro lugar, es el resultado de muchos factores motivacionales.
- Las personas se encuentran motivadas por ciertas necesidades que logran y llegan a satisfacer en los grupos sociales en que interactúan.
- El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo.
- Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros. **(p.100)**

Teoría del Clima Organizacional de Likert - Teoría de los Sistemas

Brunet (1987) cita a Likert que señala: “El comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo, por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.”

De acuerdo a las ideas de Likert, divide en cuatro factores principales el Clima Organizacional; que influirán en la sensación individual del clima laboral y podrá explicar también la naturaleza de los microclimas que se determinan dentro de una organización.

Brunet (1987) citando a Likert, las define como:

- Los principios en base a la tecnología y estructura misma del sistema organizacional.
- El nivel jerárquico de un trabajador dentro de una organización, así como el salario que gana.
- Los factores personales, como: personalidad, actitudes y nivel de satisfacción de los trabajadores.
- La impresión por parte de los subordinados, colegas, jefes y superiores del clima en la organización.

Brunet (1987) determina a continuación los tres tipos de Variables que determinan las características propias de una organización:

Variables Causales: Son aquellas variables independientes que determinan el cambio o transformación de una organización (de causa y efecto), así como los efectos que obtiene. Consta de la administración de las organizaciones y su estructura, como por ejemplo: reglas, normas, decisiones, competencias y actitudes.

VARIABLES INTERMEDIARIAS: Estas variables muestran como esta internamente una empresa y que tan sana está; por ejemplo: las motivaciones, las actitudes, los propósitos y compromisos en el rendimiento, la eficiencia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. En efecto, las variables intermediarias son aquellas que estas conformadas por todos los procesos organizacionales de una empresa.

VARIABLES FINALES: Son variables dependientes que presentan el resultado conjunto generados por la organización, como: productividad, egresos, ingresos, ganancias y pérdidas de la empresa; por otro lado también estas variables constituyen la efectividad organizacional de una empresa. (p.29)

Tipos de Clima Laboral

El Clima Organizacional de Likert

Bordas (2016) citando a Likert (1976), explica la existencia de dos grandes tipos o sistemas de Clima Organizacional, cada uno de ellas con dos subdivisiones.

Clima de Tipo Autoritario : Sistema I Autoritario-Explotador: Se distingue por la carencia de confianza en sus empleados por parte de la alta dirección quienes toman las decisiones y fijan los objetivos y los atribuyen a la organización. En este tipo de clima la comunicación entre la alta dirección y sus empleados no existe, solo es en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de Tipo Autoritario: Sistema II- Autoritarismo paternalista: Se caracteriza porque la alta dirección tiene una confianza transigente en sus empleados. La recompensa y en algunas oportunidades los castigos son el modo utilizado para incentivar la motivación de los trabajadores. En este tipo de clima, el ambiente es

estructurado, armonioso y la alta dirección entra a entallar mucho sobre las necesidades sociales de sus empleados .

Clima de Tipo Participativo: Sistema III-Consultivo:La dirección que se desarrolla hacia un clima participativo tiene confianza en sus empleados .La política y las decisiones comúnmente se toman desde alta gerencia pero también se permitira a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. .Este tipo de clima tiene un ambiente muy dinámico o impulsivo en el que la administración se da bajo la modalidad de propósitos o metas por alcanzar.

Clima de Tipo Participativo: Sistema IV-Participación en grupo:La dirección tiene confianza plena en sus empleados .Existe una comunicación de manera ascendente, descendente y también de forma lateral. La relación entre subordinados y superiores es óptima y sinceridad. En síntesis, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un solo equipo para alcanzar los fines y metas de la organización que se determinan bajo la forma de planificación estratégica.

El Clima Organizacional de Litwing y Stinger

Gan & Gaspar (2007) citan a Litwing y Stinger (1978) y mencionan lo siguiente: “El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre todo su correspondiente comportamiento y reacciones.(...)”

Plantean Litwing y Stinger, nueve dimensiones o enfoques que explican el clima en una determinada empresa.

Gan & Gaspar (2007) citando a Litwing y Stinger, especifican las siguientes dimensiones o enfoques:

Estructura: Es aquella sensación que obtienen los miembros de la organización sobre el número de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven afrontados en el desarrollo de su trabajo.

Responsabilidad (Empowerment) : Autonomía en toma de decisiones relacionadas con la labor de trabajo de los miembros de la organización. Recibiendo una supervisión de tipo general y no estrecha .

Recompensa: La organización utiliza mucho más el premio que el castigo o viceversa. Es todo aquello que los miembros de la empresa, reciben por el trabajo bien hecho.

Desafío: Pertenece al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.

Relaciones Corresponde a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.

Cooperación : Encontramos el apoyo mutuo, tanto por sus superiores como los de nivel inferior o compañeros.

Estandares : Es aquello que perciben los miembros acerca de la intensidad (alto,bajo/nulo) que brinda la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento.)

Conflictos: Es todo aquello que los miembros de la organización, aceptan o niegan frente a las opiniones de desacorde y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización como parte importante y valiosa dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos. **(p.p 196 - 197)**

Dimensiones del Clima Laboral

Numerosos autores han propuesto distintas dimensiones para analizar o diagnosticar el clima laboral. Tras una investigación realizada, se propone ocho dimensiones principales que son compartidas por los principales autores.

Bordas (2001) por lo tanto, como dimensiones principales del clima laboral, propone las siguientes:

Autonomía: Nivel que los miembros de la organización sienten que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores.

Cooperación y Apoyo: Condición donde los miembros sienten que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.

Reconocimiento: El grado en que los miembros de la organización percibe que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.

Organización y Estructura: Punto en que los miembros perciben que los procesos organizacionales están bien organizados y coordinados, sin excesivas restricciones o formulismo burocráticos.

Innovación: Nuevas ideas, métodos y procedimientos, para la creatividad y el cambio, aceptando así los riesgos.

Transparencia y equidad: Nivel donde los miembros perciben las prácticas y políticas organizacionales claras, equitativas y no arbitrarias.

Motivación: Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone mayor fuerza y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose el compromiso laboral.

Liderazgo: Manera en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados.

❖ **La Comunicación**

Gan & Gaspar (2007) determinan que es indudable la conexión entre el clima laboral y la situación de comunicación interna en una organización. Una buena comunicación interna se refleja en un mejor clima. Sin embargo algunos argumentos de la comunicación no favorecerán un buen clima:

- Recurrir al jefe para que este reclame los datos al jefe de otro departamento.
- Críticas y ataques en las reuniones interdepartamentales.
- Reuniones largas y poco productivas.
- Frecuente aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información.
- Comentarios jocosos sobre el contenido/forma de las notas o informes de otros departamentos.
- Sentimiento de que hay departamentos privilegiados.
- Falta de transparencia de la información.

- Inadecuado tratamiento de las quejas.
- Desautorizaciones en la línea de mando frente a informaciones dadas. (p.182)

Conceptos de la Comunicación

Robbins & Coulter (2014) establecen que: “La comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados. Note el énfasis que hacemos en la transferencia de significados: Si no se transmite información o ideas, no se lleva a cabo la comunicación(...). Sin embargo, lo más importante es que la comunicación implica la comprensión de significados. Para que la comunicación sea exitosa, es necesario que el significado se transmita y se comprenda(...). El único aspecto que debemos aclarar acerca de la comunicación es que implica tanto la Comunicación Interpersonal (la comunicación entre dos o más personas), como a la Comunicación Organizacional, que son todos los patrones, redes, y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización. Los dos tipos de comunicación son importantes para los gerentes.”

Chiavenato (2001) nos dice: “La Comunicación se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante de la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamientos e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas además de buenas relaciones humanas (...). Adicionalmente indicar que la comunicación implica transacciones entre todas las personas. La comunicación es un proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. En esencia, es un puente de significados entre las personas.”

Hitt (2006) establece que la comunicación: “Es el proceso de transferir información, significado y comprensión, del emisor al receptor. Y llevar a cabo ese proceso en forma convincente y beneficiosa resulta esencial en absoluto para que un administrador ejerza

el liderazgo. En realidad, es improbable que el liderazgo tenga éxito en ausencia de aptitudes de comunicación excelentes. Entonces, el primer paso para que un administrador sea un líder excepcional es que sea un comunicador excepcional”.

Hellrigel, Susan, & Slocum (2009) nos indican que la comunicación en las organizaciones: “los administradores utilizan el proceso de comunicación para cumplir con sus cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control. Como ellos deben tener acceso a información relevante para poder tomar decisiones correctas, los administradores efectivos crean redes de contactos que les ayudan a recabar, interpretar y difundir la información.”

Finalizo indicando que la comunicación, es aquel proceso que nos ayuda a transmitir, comprender y compartir ideas, sentimientos, opiniones y mensajes entre dos o más personas. Incluye todo el conjunto de herramientas importantes para una organización porque a través de un mensaje claro, conciso y positivo se podrá percibir una eficiente comunicación organizacional.

Funciones de la Comunicación:

Robbins & Coulter (2014) nos manifiestan que la comunicación tiene cuatro funciones principales: “Control, motivación, expresión emocional e información: La comunicación sirve para controlar el comportamiento de los empleados de varias maneras. Por ejemplo, la comunicación se utiliza como control. Por otro lado la comunicación sirve para motivar con claridad a los empleados, indicando lo que deben hacer, que tan bien están llevando a cabo su labor, y que podrían hacer para mejorar su desempeño (...). La comunicación que se lleva a cabo dentro del grupo es un mecanismo fundamental mediante el cual los miembros comparten sus frustraciones y sus

sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación ofrece una forma de expresión emocional de los sentimientos y de la satisfacción de las necesidades sociales. Finalmente los individuos y los grupos necesitan información para hacer su trabajo en las organizaciones.” (p.481)

Procesos de la Comunicación

El contenido del proceso de comunicación es comúnmente un mensaje, sin embargo el propósito de este, es la comprensión del mensaje por el receptor o destinatario (la persona que lo recibe). Entonces, la comunicación sólo sucede cuando el destinatario comprende o interpreta el mensaje. Si el mensaje no llega al destinatario o si el destinatario no lo comprende, la comunicación no es efectiva.

Chiavenato (2001) define a la retroinformación (retroalimentación) como un elemento importante en el sistema de la comunicación: “Cuando existe retroinformación, la comunicación es bilateral y ocurre en los dos sentidos. Cuando no hay retroinformación, la comunicación se hace en un solo sentido y no existe retorno, de modo que la fuente no puede conocer el resultado. La retroinformación no garantiza la eficacia de la comunicación pero aumenta su precisión y tiene la ventaja de producir confianza en ambas partes, ya que permite conocer los resultados.”

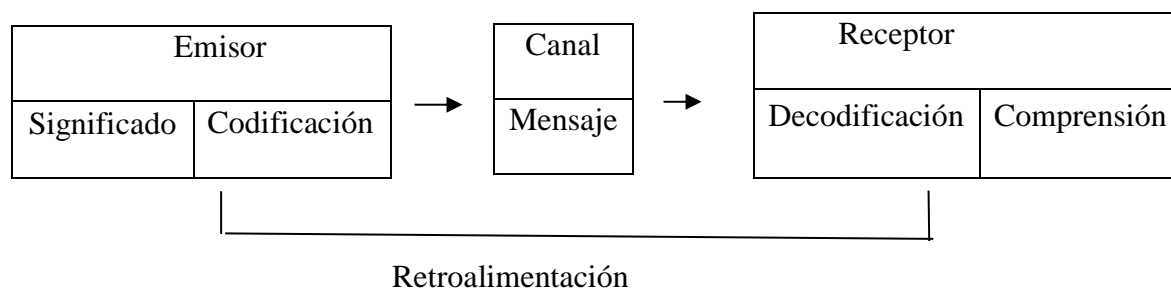


Figura N° 1 : Otro enfoque del proceso de la Comunicación .Chiavenato(2001)

Comunicación Interpersonal Efectiva

Los gerentes afrontan barreras contra la comunicación cuando la comunicación no resulta tan efectiva como se desea. De esa manera se puede distorsionar el proceso de comunicación interpersonal. A continuación enumeraremos las barreras que entorpecen en la comunicación eficaz:

Barreras contra la Comunicación:

Robbins & Coulter (2014) señalan las siguientes:

Filtrado: Manipulación deliberada de la información con el fin de que el receptor la perciba de manera más favorable.

Emociones: Aquella forma que un receptor interpreta un mensaje y estará influenciada por cómo se siente en el momento en que lo percibe. Las emociones extremas tienden a entorpecer la comunicación efectiva.

Sobre carga de Información: Ocurre cuando la información excede la capacidad de procesamiento.

Actitud Defensiva: Cuando las personas se sienten amenazadas, tienden a reaccionar de formas que impiden una comunicación efectiva y disminuye su capacidad para lograr un entendimiento mutuo.

Lenguaje: Las palabras tienen distintos significados para personas diferentes .La edad, La educación y el origen cultural son tres las variables más evidentes que influyen en el lenguaje utilizado para las personas, así como la forma en que definen las palabras.

Cultura Nacional: La comunicación también está sujeta a diferencias derivadas de las distintas culturas nacionales y de los diversos idiomas. (p.p 484 - 485)

Superación de las barreras

Robbins & Coulter (2014) determinan que las personas deben escuchar alrededor de siete veces la información del mensaje antes de entenderla completamente. Por esa razón, los gerentes para convertir una comunicación eficaz con sus trabajadores recomiendan lo siguiente:

Uso de la Retroalimentación: La mayoría de los problemas de la comunicación son atribuidos directamente a percepciones, impresiones y malos entendidos, pero resultara optima, si el gerente recibe retroalimentación tano verbal como no verbal

Simplificación del Lenguaje: Los gerentes deben tomar en consideración a la audiencia que quieran dirigir su mensaje y escoger el mejor lenguaje para la misma.

Escucha activa: Escuchar el mensaje por completo que está siendo transmitido, sin crear interpretaciones o juicios anticipados.

Control de las emociones: Los gerentes siempre comunican de manera racional sin embargo, para evitar confusión y distorsionar el mensaje deben de controlar sus emociones antes de comunicarse., por ejemplo calmarse si están enfadados.

Observación de las señales no verbales: El comunicador eficaz cuida la señales no verbales que envía para asegurarse de que se transmita el mensaje deseado. **(p.p 485)**

La Comunicación Organizacional

Robbins & Coulter (2014) indican que la comunicación organizacional o gerencial es primordial, pero debe ser bidireccional, es decir se puede enviar y recibir mensajes de modo simultáneo. Siendo imposible de entender la comunicación gerencial sin tomar en consideración como se da la comunicación en la organización. **(p.487)**

Comunicación Formal e Informal

Robbins & Coulter (2014) llaman a la comunicación formal e informal a la que ocurre y se trasmite dentro de una organización. La Comunicación Formal es aquella que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales. La Comunicación Informal es la comunicación organizacional que no está definida por jerarquía estructural de la empresa.

Dirección del flujo de la comunicación

Robbins & Coulter (2014) señalan la manera que puede circular la comunicación organizacional, estas son:

Comunicación Descendente: Comunicación que fluye hacia abajo por la estructura jerárquica, de un gerente hacia sus empleados.

Comunicación Ascendente: Comunicación que influye hacia arriba por la estructura jerárquica, de los empleados hacia los gerentes.

Comunicación Lateral: Comunicación que se lleva a cabo entre empleados al mismo nivel organizacional.

Comunicación Transversal: Comunicación que se da entre las diversidades áreas de trabajo y los distintos niveles de organizacionales. (p.488)

Propósito de las comunicaciones

Chiavenato,(2001) nos dice ; “La comunicación constituye uno de los aspectos básicos de la actividad gerencial. Si administrar es lograr que las personas cumplan las tareas, y que las ejecuten con eficiencia y eficacia, es necesario comunicarles constantemente qué debe hacerse, cómo o, cuándo, cuánto, etc. Igualmente, deben conocer cómo o marcha el proceso, para que dispongan de una información (retroalimentación) respecto de su

desempeño. La comunicación como actividad gerencial, es decir, como proceso mediante el cual el gerente garantiza la acción de las personas para promover la acción empresarial, tiene dos propósitos principales:

- Proporcionar la información y la comprensión necesarias para que las personas puedan cumplir sus tareas.
- Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.” (p. 328)

En cuanto, el propósito de la comunicación antes mencionado, afirmo mi concordancia porque en conjunto, uniendo ambos propósitos fomentan un clima que guiara a alcanzar un espíritu de unión, de equipo y así mismo lograr una mejor ejecución en sus tareas laborales.

❖ **La Motivación**

Gan & Gaspar (2007) muestran la relación entre Clima laboral y Motivación: “La motivación es un interés que promueve la acción, (...), y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad. Cuando se encuentran motivados los trabajadores, se genera y/o produce un clima agradable que permitirá establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, clientes, proveedores internos y externos de la organización. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza, y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, inconformidad, etc., características en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa”

Para resumir, existe una gran conexión y relación entre motivación y clima laboral, siendo estos los que impulsaran y ayudaran a mantener una buena satisfacción a los miembros de la organización. Sin embargo los factores motivacionales son aquellos que colaboran a alcanzar un clima laboral satisfactorio y de esa forma repercutirá en su desempeño y rendimiento de los empleados.

Conceptos de Motivación

Hitt (2006) define la motivación como “conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas quizá provengan del interior de las personas, y se conocen como “empuje” de las fuerzas internas; o tal vez provengan del entorno y se conoce como “arrastre” de las fuerzas externas .Por ello resulta esencial que los administradores conozcan la importancia de ambos tipos de fuerzas (una dualidad más importante), cuando se analizan las causas que motivan la conducta.”

Maristany (2007) señala que; “La motivación tiene inicio con nuestra vida misma. Esta significa “dar motivo”. Motivar es, en concreto, dar motivo a una persona o a un determinado grupo para que traten de lograr ciertos objetivos. Pero no por conocer esto la cuestión deja de ser compleja, ya que para dar motivo se debe estar dispuesto a preocuparse por buscar los motivos que impulsan al otro y, además, tener la habilidad para encontrarlos y actuar en consecuencia.”

Chiavenato (2001) conceptualiza a la motivacion como “el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso es la acción que podrá ser provocado por un estímulo externo, que es proveniente del ambiente, o generado y/o creado internamente en todos los procesos mentales del individuo. En este aspecto, la motivación se relaciona con el

sistema de cognición del individuo. Cognición (o conocimiento) representa lo que las personas saben respecto de sí mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos y sus necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por su cognición: por lo que siente, piensa y cree.”

Robbins & Coulter (2014) nos dicen; “La Motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y persistencia. El elemento energía es una medida de la intensidad, el impulso y el vigor. Una persona motivada hace un esfuerzo y trabaja arduamente. Sin embargo, también se debe considerar la calidad de ese esfuerzo, así como su intensidad. Un gran esfuerzo no necesariamente conduce a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo sea canalizado en una dirección que beneficie la organización. Deseamos que los empleados hagan un esfuerzo que este dirigido y sea consistente con las metas de la organización. Finalmente, la motivación incluye una dimensión de persistencia. Queremos que los empleados persistan en su esfuerzo para lograr esas metas.”

En síntesis, la motivación es el conjunto de acciones que animan a una persona para realizar o elaborar algo que quiere alcanzar, siendo este provocado por algún estímulo que se recibe de manera interna o externa.

Ciclo de la Motivación (o Motivacional)

Chiavenato (2001) nos señala: “El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo de la motivación, es decir, el proceso mediante el cual las necesidades

condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan de terminado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, en consecuencia, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma normal de adaptación al ambiente.” (p.303).

El ciclo de la motivación:

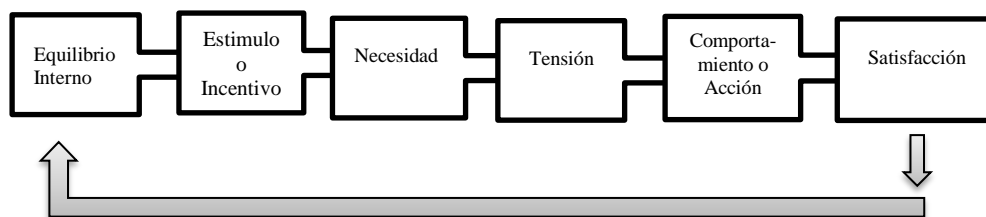


Figura N° 2: Etapas del ciclo de la Motivación, para la satisfacción de una necesidad. **Chiavenato (2001)**

Teorías de la Motivación

Chiavenato (2001) nos muestra las teorías de la motivación más representativas, estas son:

Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow

La más importante teoría de la jerarquía de las necesidades fue desarrollada a mediados del siglo pasado por el psicólogo Abraham Maslow, quien afirma que las necesidades

humanas están establecidas mediante la jerarquía de necesidades que forman una especie de pirámide. Las necesidades humanas son:

Necesidades Fisiológicas: También llamadas las Necesidades vegetativas, vinculadas con el hambre, sed, cansancio, sueño, deseo sexual, etc. Estas necesidades están vinculadas con la supervivencia del individuo y de la especie humana, compuesto por presiones fisiológicas que llevarán al individuo a buscar cronológicamente la satisfacción de ellas.

Necesidades de Seguridad: Son aquellas necesidades que ayudan al individuo a protegerse de todo aquel peligro real, imaginativo, físico y abstracto. La exploración de la seguridad, el anhelo de estabilidad, la evasión del peligro, la indagación de un mundo más ordenado y estructurado son manifestaciones tradicionales de estas necesidades. De igual manera que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo.

Necesidades Sociales: Están relacionadas con la vida social del individuo frente a otras personas, estas necesidades son como: las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupos están relacionadas con este tipo de necesidades.

Necesidades de Estima: Relacionadas con la propia evolución y/o autoevaluación y auto aprecio de los individuos. Al sentirse satisfechos los individuos con estas necesidades los llevara a producir sensaciones de confianza en sí mismo, reconocimiento, amor propio, mejorara su reputación, experiencia y beneficio. Su fracaso puede generar en los individuos sentimientos de inferioridad, fragilidad y descuido.

Necesidades de Autorrealización: Relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir lograr su realización. Esa tendencia se expresa mediante el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento.

Las necesidades asumen formas que varían de una persona a otra. La teoría de la motivación de Maslow se basa en las siguientes premisas: El comportamiento humano puede tener más de una motivación. Ningún comportamiento es casual, sino motivado. Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía de importancia; toda necesidad se relaciona con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras necesidades. La necesidad inferior (más indispensable) centraliza el comportamiento del individuo y tiende a organizar automáticamente las diversas facultades del organismo. **(p.p 305-306)**

Con referencia a la teoría de Maslow, considero que la pirámide de jerarquía de las necesidades humanas consiste en comprender acerca de lo que hace más feliz al ser humano de acuerdo a sus necesidades y lo que puede hacer para su desarrollo personal y su autorrealización.

Teoría de los dos Factores de Herzberg

Chiavenato (2001) establece que la teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg busca explicar el comportamiento y conducta de los individuos en su lugar de trabajo.

Según esta teoría, existen dos factores:

Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se sitúan en la atmosfera que encierra al individuo y hacen referencia a las condiciones en las que se desempeña su trabajo. Estos factores no están bajo el control del individuo, están administrados por la propia

empresa. Entre los principales factores higiénicos destacamos los salarios, la ayuda social, el tipo de autoridad o supervisión que el individuo perciba, el estado físico del trabajo, el régimen de la empresa, la clase de conexión entre la dirección y los individuos, los reglamentos internos, etc. De esa forma es que la administración motivará a las personas a trabajar por medio de premios e incentivos salariales o mediante castigos, coacciones, o incluso ambos: recompensas y castigos. Sin embargo, los factores higiénicos son profilácticos, es decir preventivos: aquellos que evitan la insatisfacción pero no logran la total satisfacción. Por esa razón también se le conoce con el nombre de factores de insatisfacción,

Factores motivacionales o factores intrínsecos: Estos factores se encuentran conducidos por el control del individuo y encierra todos aquellos sentimientos de autorrealización, el crecimiento individual y el reconocimiento profesional. Dependen de la naturaleza y de las tareas ejecutadas. Con este enfoque de forma automática y/o mecanicista, las tareas pasan a asignar un resultado de "desmotivación" generando la apatía y el desapego del individuo, ya que no sólo le ofrecen un lugar decente para trabajar. El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más fuerte y estable. Además cuando estos factores son perfectos, provocan satisfacción; pero cuando estos no son los más óptimos, sólo evitan la insatisfacción. Por eso, Herzberg los llama factores de satisfacción. Los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente independientes y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional.

En otras palabras, la teoría de los dos factores determina que: La satisfacción en el trabajo equivale a las actividades que provocan y estimulan los factores motivacionales.

En comparación con la insatisfacción de los trabajadores ya sea por el ambiente, el salario, remuneración, dirección, etc. estos son llamados factores higiénicos. (p.p 306-308)

Teoría de la Expectativa

Teoría desarrollada por Lawler III, quien piensa que el dinero puede lograr innumerables resultados finales.

Chiavenato (2001) cita a Lawler que indica: “Las personas desean dinero porque éste no sólo les permite satisfacer las necesidades fisiológicas (comida, vestido, comodidad, estándar de vida, etc.) y las necesidades de seguridad (estabilidad y seguridad financiera, ausencia de problemas financieros), sino que también les ofrece plenas condiciones para satisfacer las necesidades sociales (relaciones, amistades, participación en grupos sociales), de estima (estatus, prestigio) y de autorrealización (condiciones de realización del potencial y del talento personal). Si la persona cree que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para tener dinero, se dedicará a mantener este desempeño. El dinero presenta elevado valor de expectativa en cuanto al alcance de resultados finales. Cuando la persona cree que el mejoramiento del desempeño conduce a un mejoramiento de la remuneración, el salario (dinero) podrá ser un excelente motivador del desempeño.”

En conclusión, Lawler nos dice en su Teoría de la expectativa, es que el dinero es aquello que desliza el accionar de una persona, porque al ser necesario para satisfacer muchas de sus necesidades, este permitirá a alcanzar un mejor desempeño. (p.312)

Desmotivación

Maristany (2007) nos dice: “Las situaciones que producen desmotivación son múltiples

y habrá que analizarlas en cada caso en particular. Pero hay algunas líneas generales sobre aquellos temas que hacen que las personas pierdan su motivación.”

Maristany (2007) cita a Dean Spitzer, quien propone en *The Seven Deadly Demotivators*, sobre posibles desmotivadores y estos son:

La política: Son reglas que elaboran toda clase de acción y reacción en las personas, y estas no están escritas. Se puede ser en ocasiones injusto y se pueden cometer arbitrariedades con las personas.

Expectativas dudosas: Cuando la administración o el management consignan mensajes sobre alguna posibilidad futura pero luego finalmente no se logran establecer, concretar y resultan en daño.

Reuniones improductivas: Aquellas reuniones de las que nada resulta positivo y ayudan a hacer decaer el ánimo de los concurrentes y/o trabajadores.

Hipocresía: Son todas aquellas cosas que se dicen o hacen de manera contradictoria. Como por ejemplo: cuando hay recorte de gastos pero no los de los directores; cuando los directivos indican que nos valoran y creen en nosotros pero sin embargo debemos solicitar de su permiso para todo; cuando solicitan ingenio y que seamos creativos pero luego nuestras sugerencias son rechazadas. Estas son algunas de las razones por las que en muchos casos la motivación decae.

Los cambios constantes: Si bien en la actualidad hay muchos cambios, esto no significa que sean realmente diarios. Cambiar de tal manera que antes de poder apreciar un resultado se cambie otra vez o cambiar por inspiración permanente del jefe son situaciones que producen cansancio y desmotivación.

Retener información: La información es poder, por lo tanto es habitual que ciertos jefes de diferente nivel retengan información, aun aquella necesaria para que sus colaboradores trabajen mejor. Esta sensación de no tener derecho a la información produce desmotivación.

Estándares de baja calidad: Los productos de baja calidad influyen en los clientes y el mal trabajo incide en los reemplazos de piezas y en el scrap o desperdicio. Todo ello produce desmotivación en los empleados, que se encuentran haciendo cosas mal hechas en vez de algo que valga la pena.

Podemos agregar que también es desmotivadora la sensación de recibir una remuneración por debajo de la debida, o de discriminación o, de que la tarea es monótona. En fin, toda sensación de ser maltratado, aun en formas sutiles, hace que las personas pierdan la motivación. (p. 167)

❖ **El Liderazgo**

Chiavenato (2001) determina que “la relación entre Clima laboral y Liderazgo dependerá del estilo del liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa de la naturaleza del negocio (ramo de actividad de la empresa) y de la etapa de vida de la empresa.”

Por lo tanto, sin un buen manejo de liderazgo dentro de las organizaciones, no se conseguirá un óptimo resultado reflejado en el clima laboral del mismo.

Conceptos de Liderazgo

Hitt (2006) nos indica: “El liderazgo organizacional es un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr determinada meta. Sin

liderazgo el desempeño organizacional sería mínimo. Por consiguiente, en el siglo XXI sería muy difícil y quizás hasta imposible hablar de los logros de las organizaciones (de todo tipo, ya sea en contextos de negocios, gubernamentales y académicos, entre otros), sin considerar la función que tiene el liderazgo en sus logros. Entonces, se da por hecho que el liderazgo es importante para las organizaciones y, por supuesto, para la sociedad en su conjunto. Lo que aún no se esclarece es cómo incrementar su presencia y su efectividad. Éste es el desafío administrativo.”

Chiavenato (2001) nos dice: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetos específicos mediante el proceso de comunicación humana. El liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia que ocurre exclusivamente en grupos sociales. La influencia es una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupos de personas. La influencia puede presentarse de diversas maneras yendo desde formas violentas de imposición hasta formas suaves de convencimiento”.

Hellrigel, Susan, & Slocum (2009) manifiestan que; “El liderazgo es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten. El liderazgo adopta muchas formas y se puede utilizar para una enorme variedad de propósitos. Sin embargo los líderes pueden influir en otros utilizando su posición formal, las recompensas, la coerción, la experiencia y el carisma. El uso más efectivo de las tácticas de influencia produce seguidores que se comprometen con las metas del líder. El uso indebido de la influencia puede producir un simple cumplimiento o incluso la resistencia”.

Estilos de Liderazgo

Chiavenato (2001) establece los siguientes estilos:

Liderazgo autoritario: El líder es duro e impositivo. El comportamiento de los grupos muestra fuerte tensión, frustración y, en especial agresividad, pero faltó espontaneidad, iniciativa y formación de grupos de amistad. El trabajo sólo se realizaba cuando el líder está presente físicamente.

Liderazgo liberal: El líder permite que todos ejecuten y hagan su propia voluntad. Las tareas se desenvuelven sin poseer un propósito, conteniendo muchos altibajos. Fuerte individualismo agresivo y escaso respeto por el líder.

Liderazgo democrático: El líder es enérgico, activo, consejero y orientador. Está compuesto por grupos amistosos y se establecen relaciones cordiales. Se desarrollan entre Líder y subordinados comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. Incluso cuando se encuentra ausente su Líder. En cada uno de los subordinados se refleja la responsabilidad y el compromiso personal, además de una magnífica unificación grupal, y un clima de satisfacción. En este liderazgo no sólo los problemas laborales son importantes, sino también por los de las personas. **(p. 316)**

En el día a día, el líder utilizara los tres tipos o estilos de liderazgo, este se definirá de acuerdo con la situación o problemática presentada, las personas y la tarea que debe realizar. El líder da órdenes, consulta a los subordinados antes de tomar una decisión y propone a algún subordinado que desarrolle determinadas tareas; de esta manera, utiliza el liderazgo autocrático, el democrático y el liberal.

Estilos de liderazgo según Likert

Chiavenato(2001) cita a Likert y señala ; “La administración es un proceso relativo en que no existen principios universales e inmutables; lo mismo ocurre con el liderazgo.

Likert distingue dos tipos básicos de liderazgo:”

Liderazgo centrado en la tarea: Liderazgo que se reconoce por ser severo y preocupado para la realización de tarea y por los resultados. Se interesa exclusivamente por el trabajo y por hacer que las tareas se ejecuten de acuerdo a los métodos preestablecidos y con los recursos que se disponen.

Liderazgo centrado en las personas: Este liderazgo se interesa por todos aquellos problemas que pueden poseer los subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo, con amplia participación en la toma de decisiones. Este tipo de liderazgo hace mayor énfasis en las personas que en el trabajo, y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupándose más por la metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño esperado.

Asimismo, las investigaciones de Likert revelaron que los departamentos o áreas donde se presentó baja eficiencia son generalmente dirigidos por líderes orientados hacia las tareas. Mucha presión para que las personas trabajen provoca actitudes displicentes o indiferentes hacia el trabajo y hacia los supervisores. A corto plazo, este tipo de liderazgo puede obtener mejores resultados de eficiencia y productividad. Sin embargo, a mediano y largo plazos, el liderazgo centrado en la tarea provoca insatisfacción, reducción del ritmo de trabajo, rotación de personal, elevado ausentismo, desperdicio, reclamos frecuentes e involucramiento en temas laborales. Cuanto mayor sea la percepción del conflicto, menor será el nivel de producción.

Teorías del Liderazgo

Hitt (2006) nos hace referencia a las siguientes teorías:

Teoría del liderazgo contingente de Fiedler

Esta teoría se desarrolló hace varias décadas, esta nació de un programa de investigación de Fiedler, que se centraba en las actitudes de los líderes hacia sus compañeros de trabajo. La teoría de Fiedler señala que la efectividad del liderazgo dependerá del tipo de líder y del grado relativo en que la situación favorece al líder. De acuerdo con esta teoría, a continuación se detallaran las tres condiciones que si se encuentran presente estas favorecerán al líder:

- Las relaciones con los subordinados son buenas.
- La tarea está muy bien estructurada.
- El líder tiene un considerable poder correspondiente al puesto. **(p.384)**

Teoría del liderazgo de camino-meta de House

House y sus colaboradores propusieron la denominada teoría de camino-meta del liderazgo en la década de 1970. Esta teoría en principio destacaba que el trabajo del líder era aumentar la satisfacción y el esfuerzo del subordinado “incrementando las recompensas individuales que se dan al subalterno por el logro de metas, así como facilitando el tránsito hacia tales recompensas aclarándolas, reduciendo los obstáculos y los riesgos del camino, e incrementando las oportunidades de satisfacción personal en la ruta.”

Por lo tanto, deduce que el rol del líder consiste en influir en las probabilidades estimadas del subordinado para convertir sus esfuerzos en el desempeño que lo conduzca hacia las recompensas que él desea. **(p.385)**

Robbins & Coulter (2010) dice; House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

Líder directivo. Líder que permite que los subordinados comprendan lo que se espera de ellos, programa el trabajo que debe hacerse, y proporciona una guía específica de cómo llevar a cabo las tareas.

Líder solidario. Es el líder que demuestra interés y preocupación por todas aquellas necesidades de los subordinados y también es aquel líder amistoso.

Líder participativo. El líder consulta y recibe sugerencias de los miembros de su equipo y las utilizara antes de tomar alguna decisión.

Líder orientado a los logros. Establece propósitos retadores con la expectativa de que los seguidores se desempeñen a su máximo nivel.

En comparación con la visión de Fiedler en la que explica que un líder no podía cambiar su comportamiento, House afirma que los líderes eran flexibles y podían manifestar cualquiera o todos estos estilos de liderazgo, de acuerdo a la situación.

Modelos de Liderazgo

Hitt (2006) señalo los siguientes modelos:

Modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

El modelo del liderazgo situacional fue uno de los primeros enfoques al liderazgo contingente. Para este enfoque, la disposición de los subalternos consta de dos partes: su capacidad (en relación con una tarea específica) y su buena voluntad para hacerse responsables de la tarea nueva. Asimismo, se considera que el comportamiento del líder está compuesto por dos factores: conductas de apoyo y conductas directivas. Las

primeras son similares a mostrar una alta orientación hacia las personas, en tanto que las segundas son similares a mostrar una alta orientación hacia las tareas. (p. 382)

Modelo normativo de la decisión de Vroom y Yetton

En términos estrictos, el modelo normativo de la decisión de Vroom y Yetton no constituye un modelo de liderazgo. No obstante, trata una cuestión muy importante para los líderes; a saber: hasta qué punto conviene permitir que los subalternos participen en la toma de decisiones. Asimismo, es un modelo contingente, puesto que está diseñado para ayudar a que los líderes determinen cuánta y qué tipo de participación del seguidor conviene emplear en determinadas circunstancias. Entonces, se le denomina modelo “normativo” porque brinda estándares o reglas para la toma de decisiones. El modelo centra su atención en dos variables fundamentales, las cuales, cuando se miden por su actuación conjunta, permiten determinar la efectividad de una decisión: la calidad y la aceptación. (p.387)

Enfoques Contemporáneos del Liderazgo

Robbins & Coulter (2010) determinan que estos enfoques son tres, a continuación el detalle de cada uno:

Liderazgo Transformacional - Transaccional

Los líderes transaccionales guían o motivan a sus seguidores a trabajar hacia metas establecidas y otorgan recompensas a cambio de su productividad. Pero existe otro tipo de líder, un líder transformacional, que estimula e inspira (transforma) a los seguidores a alcanzar resultados extraordinarios. Ellos prestan atención a los intereses y necesidades de desarrollo de cada seguidor; son además capaces de entusiasmar, despertar e inspirar a los seguidores a que hagan un esfuerzo mayor para lograr los

objetivos del grupo. El liderazgo transformacional se desarrolla a partir del liderazgo transaccional. (p. 380)

Liderazgo carismático-visionario.

El análisis más completo identificó cinco características de un líder carismático: los líderes carismáticos tienen una visión, habilidad de comunicar esa visión, disposición de tomar riesgos para alcanzar esa visión, sensibilidad ante las limitaciones ambientales y las necesidades de los seguidores, y comportamientos que están fuera de lo común. Sin embargo, existen cada vez más argumentos de la sensacional relación del liderazgo carismático, los avanzados niveles de desempeño y el agrado entre los seguidores. El carisma, es considerado una cualidad de liderazgo anhelado. Al mismo tiempo el liderazgo visionario es distinto porque, es la capacidad de determinar y comunicar una visión real, creíble y atractiva del futuro, que mejorara la situación actual. Debe poder generar posibilidades que sean inspiradoras y únicas y que ofrezcan formas nuevas de hacer las cosas que sean claramente mejores para la organización y todos sus miembros. (p. 381)

Liderazgo de equipos.

La función del líder de guiar a los miembros de un equipo se ha vuelto cada día más importante. El reto para muchos gerentes es aprender cómo convertirse en un líder de equipo eficiente. Deberán aprender destrezas como, cooperar pacientemente con la información, tener la capacidad de creer y confiar en otros y poder entregar la autoridad, al mismo tiempo tener claro cuándo actuar y e intervenir. Algunas responsabilidades comunes a todos los líderes incluyen capacitar, facilitar, manejar los problemas

disciplinarios, revisar el desempeño de los equipos y los individuos, entrenamiento, y comunicación. (p. 382)

❖ **Desempeño Laboral**

Conceptos de Desempeño Laboral

Robbins & Coulter (2014) determinan que “El potencial del desempeño de un grupo depende, en la medida, de los recursos que cada uno de sus integrantes aporte al conjunto. Entre dichos recursos están el conocimiento, las habilidades, las aptitudes y las características personales, y todos ellos determinan lo que pueden hacer los integrantes del grupo y el nivel de eficacia con que se desempeñarán. Las habilidades Interpersonales (en particular las que tienen que ver con el manejo y resolución de conflictos, con la solución cooperativa de problemas y con la comunicación) suelen citarse entre las más importantes para el alto desempeño de los grupos de trabajo.”

La Universidad de Viña del Mar (2006) nos dice: “Por desempeño se entiende diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observación precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.”

Whetten & Cameron (2004) manifiestan que “El desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso. La aptitud se refiere a las habilidades y destrezas inherentes que la persona aporta a un trabajo; además mediante la educación y el entrenamiento

mejoramos las habilidades inherentes. Por otro lado el autor se enfoca más en una habilidad para desempeñarse, más que en la habilidad del ejecutante. Sin embargo la motivación representa el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo.

Herramientas para superar problemas en el desempeño laboral

Whetten & Cameron (,2004) describen cinco herramientas principales disponibles que un directivo debe considerarlas para vencer los problemas de desempeño deficiente debido a la falta de habilidad o destreza: reabastecimiento, reentrenamiento, reajuste, reasignación y liberación. La opción de reabastecimiento, se enfoca en las necesidades de apoyo del trabajo, las cuales incluyen personal, presupuesto y autoridad política. La siguiente opción menos amenazante es el reentrenamiento. Los programas de entrenamiento pueden tomar diferentes formas, por ejemplo muchas empresas están utilizando: tecnología computacional en la educación, instrucción técnica imperativa, seminarios, entrenamiento a distancia a través de internet y otros. El siguiente paso por explorar es el reajuste cuando el reabastecimiento y el reentrenamiento son remedios insuficientes para el bajo desempeño. Este analiza los componentes del trabajo del subordinado, así como las diferentes combinaciones de actividades y habilidades que alcanzan los objetivos organizacionales y proporcionan un trabajo gratificante y significativo. Si la descripción de trabajo es imposible de efectuar o es inadecuada, la cuarta alternativa es la reasignación de la persona con bajo rendimiento, a una posición de menor responsabilidad o a una que requiera menor conocimiento técnico o habilidades personales. La última opción es la liberación. Si el reentrenamiento y la redefinición creativa de las asignaciones de actividad no funcionan y si no existen

oportunidades para la reasignación en la organización, el directivo puede considerar liberar al empleado de la organización. (p.p 301-302)

Desempeño Organizacional y control del desempeño de los empleados

Llamamos desempeño organizacional, a la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización. Para los gerentes su propósito es que sus organizaciones, unidades o grupos de trabajo alcancen altos niveles de desempeño. Los gerentes también tienen que interesarse en controlar el desempeño de los empleados, es decir, esto implica asegurarse de que los esfuerzos laborales de los empleados tengan la magnitud y la calidad necesaria para que los objetivos organizacionales se cumplan.

Robbins & Coulter (2014) en su obra brinda los siguientes objetivos organizacionales para controlar el desempeño de los trabajadores:

Retroalimentación Eficaz sobre el desempeño; Cuando se da la retroalimentación sobre desempeño, ambas partes necesitan sentirse escuchadas, comprendidas y respetadas; solo así podrán darse resultados positivos.

Uso de acciones disciplinarias; Acciones puestas en práctica por un gerente para hacer cumplir los estándares y los reglamentos laborales de la organización.

Herramientas para medir el Desempeño Organizacional

Dessler & Varela (2011) señalan que todos los gerentes necesitan contar con herramientas para supervisar y medir el desempeño organizacional, como :

Control preventivo, Control implementado antes de la realización de una actividad laboral, por consiguiente dan la oportunidad de prevenir un problema en lugar de corregirlo una vez que el daño está hecho.

Control concurrente, Control que entra en acción mientras una actividad laboral está en progreso, la forma más conocida es la supervisión directa o también llamada como administración por contacto directo (interacción entre gerente y sus empleados).

Control de Retroalimentación, Control que entra en acción después de que una actividad laboral ha sido ejecutada.

Administración del Desempeño

Dessler & Varela (2011) determinan que la administración del desempeño, se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que se espera tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo. La idea consiste en garantizar que dichos elementos sean consistentes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere lograr. (p. 222)

Tomando en cuenta los diferentes métodos de acción para este propósito, el sistema de administración del desempeño, establece los estándares para evaluar el desempeño de los empleados:

Evaluación del desempeño

Dessler & Varela (2011) indican que la evaluación del desempeño; “significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para

ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.” (p. 222)

Ventajas e inconvenientes

Maristany (2007) explica que la evaluación de desempeño tiene las siguientes *ventajas*:

- El personal siente que la empresa se ocupa de él.
- El personal sabe qué opina la empresa de él.
- Cada empleado puede argüir sobre sí mismo y sobre los temas que le conciernen.
- Cada supervisor puede abrir un nuevo canal de comunicación.
- Cada gerente puede observar la situación de las relaciones verticales en los sectores que reportan a él.
- A través de la discusión de los temas se mejoran las relaciones y el clima de trabajo.
- Puede existir una política de remuneraciones clara que compense el trabajo realizado.
- Se puede establecer un perfil de cualidades de los empleados.
- Se puede conocer el potencial humano de la empresa.
- Se pueden programar los movimientos de personal.
- Puede servir de guía para el caso de despidos masivos o individuales.
- Se pueden reunir elementos para programar la capacitación.

Los posibles inconvenientes de la evaluación son los que llevan al fracaso. Los inconvenientes y el fracaso están basados en tres posibles factores: Presión del sindicato, que se resiste a que se evalúe para no transferir más poder a la supervisión. Deficiencias del sistema de evaluación, que está mal estructurado para esa cultura. Falta de interés de la gerencia, que se resiste a perder el manejo del poder de decisión que tenía hasta ese

momento y que ahora tendrá que dejar por escrito y firmado; no podrá cambiarlo sin tener fundamentos. (p.p 364 - 365)

Establecimiento de metas eficaces

Dessler & Varela (2011) nos dicen que las metas eficaces que se establezcan deben ser inteligentes; es decir deben ser: *específicas* y enunciar con claridad qué resultados se desean; *medibles* y responder a la pregunta “¿Cuánto?” *asequibles* y *pertinentes*, además, *oportunas* y reflejar fechas límite de proyectos importantes. La investigación conocida como “estudios acerca del establecimiento de metas” ofrece un conocimiento útil para el establecimiento de metas motivacionales.

Tales estudios sugieren cuatro cuestiones:

Asignación de metas específicas. Los trabajadores a quienes se les dan metas específicas por lo general se desempeñan mejor que aquellos a quienes no se les proporcionan.

Asignación de metas medibles. Establezca metas en términos cuantitativos e incluya fechas objetivo o fechas límite.

Asignación de metas desafiantes pero realizables. Las metas tienen que ser desafiantes, pero no tan difíciles como para que parezcan imposibles o irreales.

Motivación de la participación. La evidencia sugiere que el establecimiento participativo de metas no resulta de manera consistente en un mejor desempeño que en el caso de las metas asignadas, ni las metas asignadas resultan consistentemente en un mejor desempeño en comparación con las metas establecidas de manera participativa. Suele ser más sencillo establecer estándares más elevados cuando sus trabajadores

tienen la oportunidad de participar en el proceso y, para ello, la participación extensa puede facilitar el establecimiento de estándares y mejorar el desempeño. (p. 227)

Métodos de Evaluación Básicos

Dessler & Varela, (2011) nos dice lo siguiente:

Por lo general, el gerente realiza la evaluación usando uno o más de los métodos formales que se describen a continuación:

Método de escala de puntuación gráfica: Una escala de puntuación gráfica menciona algunos rasgos y un rango de desempeño para cada uno. Los indicadores (como calidad y confiabilidad) y un rango de valores de desempeño (en este caso, desde insatisfactorio hasta sobresaliente) para cada indicador. El supervisor califica a cada subalterno encerrando en un círculo o marcando la puntuación que describa mejor su desempeño.

Método de clasificación alterna: Clasificar a los trabajadores de mejor a peor en cierta(s) característica(s) es otra técnica de evaluación popular. Puesto que usualmente resulta más fácil distinguir entre los peores y mejores trabajadores que clasificarlos, resulta útil un método de clasificación alterna. Junto con éste, se utiliza un formato para indicar qué empleado está más alto en el rasgo a medir y también quién está más bajo, alternando entre ellos hasta que se clasifican todos los trabajadores que participan.

Método de comparación por pares: Con el método de comparación por pares, cada subordinado a evaluar se compara con todos los demás subalternos en cada característica. Entonces, para cada rasgo, el supervisor indica (con un signo más o signo un menos) quién es el mejor empleado del par. A continuación, se suma el número de veces que un empleado califica como el mejor.

Método de distribución forzada: En este método es el gerente quien asigna los porcentajes de forma anticipada al personal que tiene bajo su responsabilidad, asignándolo de acuerdo a los niveles de desempeño. Se utiliza con continuidad, pero en algunos casos se resisten y son rechazadas las evaluaciones por distribución forzada. En cuanto a algunos investigadores, estos se refieren fuertemente a la clasificación forzada como el enfoque “rank and yank” (clasifica y elimina) de las evaluaciones. (p.p. 230-235)

Evaluación de 360°:

Chiavenato (2007) nos indica lo siguiente: “La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados.” (p.244)

Premios y Sanciones

Chiavenato (2007) indica: “Las organizaciones, para poder operar dentro de ciertos estándares, cuentan con un sistema de premios (es decir, de incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento) y de sanciones (es decir, de castigos o penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir ciertos tipos de comportamiento) que sirven para reforzar el comportamiento de las personas.

El sistema de premios no abarcan únicamente los salarios, las vacaciones, los ascensos a puestos más elevados (con salarios y prestaciones más altos), sino también otros como

la garantía de poder seguir en el puesto, las transferencias a puestos laterales más desafiantes o a otros que lleven a un crecimiento, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes.

Por otra parte, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias que pretenden orientar la conducta de las personas para que no se desvíe de los caminos esperados, así como evitar que se repita (advertencias verbales o escritas) o, incluso, en casos extremos, castigar su reincidencia (suspensiones de trabajo) o separar al autor de la convivencia con los demás (despido de la organización).”

Así, los premios son otorgados porque refuerzan las actividades humanas que:

- Aumentan la conciencia y la responsabilidad del individuo (o el grupo).
- Amplían la interdependencia con terceros y con el todo.
- Ayudan a consolidar el control que el todo ejerce sobre su propio destino.

Los premios que brinda la organización resaltan principalmente la excelencia del servicio y el grado de responsabilidad del trabajador. La mayor parte de las organizaciones emplea los siguientes tipos de premios:

- Premios directamente vinculados al criterio de alcance de los objetivos de la empresa, como lo referente a las pérdidas y ganancias.
- Premios relacionados con el tiempo de servicio de las personas y que son otorgados, automáticamente, en ciertos intervalos, esto depende de que la persona no haya tenido un desempeño insatisfactorio.
- Premios que piden y pretenden encontrar la diferenciación en el desempeño, las cuales implicaran el crecimiento salarial con un efectividad motivacional.

- Premios relacionados con resultados objetivos y cuantificables, sean de departamentos, de divisiones o globales. Estos son divididos, dentro del grupo, en forma de porcentaje sobre la base salarial de cada uno.

Los cuatro tipos de premios antes mencionados son concedidos como remuneración por alcanzar algún objetivo de la organización. (p. 276)

Teorías del desempeño

La teoría del refuerzo positivo

Chiavenato (2007) determina que el refuerzo positivo está orientado directamente hacia los resultados deseados. Esta inicia del hecho de que el comportamiento de la persona se debe a una de estas dos razones:

- A que un tipo o nivel de desempeño específico siempre conlleva un premio.
- A que un patrón de desempeño específico fue premiado alguna vez, por lo cual será repetido con la expectativa de que el premio también se repita.

El premio o incentivo representan una recompensa, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en miembros de la organización (decisión de participar). (p. 277)

Teoría de la Inequidad

Chiavenato (2007) nos señala: “Las personas y las organizaciones están entrelazadas en un complejo sistema de relaciones de intercambios: las personas hacen contribuciones a la organización y ésta les proporciona incentivos o premios. Las contribuciones que hacen las personas representan inversiones personales que les deben proporcionar ciertos rendimientos en forma de incentivos o premios. La siguiente ecuación representaría esta comparación:

$$\frac{\text{Mis premios}}{\text{Premios de otros}} = \frac{\text{Mis contribuciones}}{\text{Contribuciones de otros}}$$

Cuando los dos términos de esta ecuación son equivalentes, entonces se presenta una situación de equidad. Si hay equidad, la persona experimenta un sentimiento de satisfacción. Cuando los dos términos de la ecuación son diferentes se presenta una situación de inequidad. Si hay inequidad, la persona experimenta un sentimiento de injusticia e insatisfacción.”

❖ **La Satisfacción**

Alles (2007) expresa lo siguiente: “La relación entre Satisfacción en el trabajo y alto desempeño laboral podría definirse como circular: la satisfacción puede conducir al compromiso, que a su vez influye en el esfuerzo y, en definitiva, aumenta el desempeño (desempeño-satisfacción-esfuerzo)” (p. 309)

Por consiguiente, al mantener satisfacción en el trabajo, esta incrementara en el desempeño de cada miembro de la organización, llevando a un mejor manejo de responsabilidad con la empresa.

Conceptos de Satisfacción

Robbins & Coulter (2005) nos dice: “La satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Aunque la satisfacción en el trabajo es una actitud más que un comportamiento, es un resultado que interesa a muchos gerentes porque es más probable que los empleados satisfechos se presenten a trabajar y permanezcan en una organización.”

Maristany (2007) indica lo siguiente: “La satisfacción está relacionada con el cumplimiento de las expectativas. Una persona con expectativas muy altas estará

insatisfecha hasta que las pueda cumplir. En cambio, si sus expectativas están más de acuerdo con su situación, entonces se sentirá más satisfecha. La satisfacción depende de una cantidad de elementos que pueden activarla. Nuestras reacciones pueden ser negativas, o pueden ser positivas, y entonces nos sentimos satisfechos.”

Alles (2007) señala que: “La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una relación de relativa agrado o desagrado por algo. Tiene una fuerte relación con su propio medio cultural y social y con su entorno percibe el trabajo (...) La satisfacción laboral es apenas una de las cosas que proporcionan satisfacción en la vida. La naturaleza del entorno de un empleado fuera del trabajo influye indirectamente en sus sensaciones dentro de la organización. Igualmente, como el trabajo es una parte importante de la vida, la satisfacción laboral influye en la satisfacción general de cada persona.”

En síntesis, la satisfacción es el sentir de los empleados, combinación de actitudes que ayudaran a percibir el bienestar de cada miembro dentro de una organización.

Relación entre satisfacción y actitud

Maristany (2007) señala que en cuanto a la conexión relacionada entre satisfacción y actitud, la predisposición es inclinarse por una actitud positiva cuando nos encontramos satisfechos y será de manera negativa si sentimos lo opuesto. Tomando en cuenta que las personas ocupan puestos muy limitados, sin embargo ellos realizan sus labores de trabajo con satisfacción, mientras que aquellos que trabajan en puestos más delicados y complicados evidencian mayor insatisfacción porque no son de su agrado. (p. 47)

Por ese motivo es necesario que se interesen en las actitudes relacionadas con sus trabajadores porque estas alertaran sobre problemas potenciales e influirán en su satisfacción y también en las actitudes que tomaran en su comportamiento.

Satisfacción en el trabajo

Amoros (2007) determina lo siguiente: “La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera genérica, como la actitud general de las personas hacia su trabajo. Aunque todo trabajo que es desempeñado por los trabajadores son mucho más que actividades, porque adicional notifica la interacción entre todos los colegas y gerentes, cumple con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumple con los estándares de desempeño, sobrevive con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas.”

Robbins & Coulter (2005) dicen que la persona que tiene un nivel alto de satisfacción en el trabajo tiene una actitud positiva hacia el trabajo por parte de los trabajadores. El comité de la Conferencia realizo un estudio en 1995, en donde se obtuvo el resultado de 58.6% de los estadounidenses que se encontraban satisfechos con sus empleos. Sin embargo ese porcentaje se redujo a sólo 49.7% para el año 2003. (p. 344)

Robbins & Coulter (2005) desarrollaron algunos conceptos relacionados con la satisfaccion. que nos dicen :

Satisfacción y productividad: Dentro de gran parte del siglo XX, los gerentes creyeron que los trabajadores felices se de los trabajadores productivos. De acuerdo a los resultados de los Estudios Hawthorne, los gerentes asumieron que si sus empleados estaban complacidos con el trabajo que realizaban, esa satisfacción se traduciría en realizar sus labores de trabajo con empeño. Sin embargo esa creencia es comúnmente falsa. La investigación sugiere que la productividad conduce a la satisfacción en el

trabajo. Por el contrario, si examinamos el nivel organizacional, el vínculo original entre satisfacción y productividad tiene mayor concordancia. En efecto, a pesar de no poder decir que un trabajador feliz es más productivo. Por el contrario más verídico puede ser que las organizaciones felices son mucho más productivas.

Satisfacción y ausentismo: De acuerdo a la investigación se presencia en los empleados los niveles más bajos de ausentismo a los satisfechos, ocurriendo lo opuesto con los empleados insatisfechos. Porque es coherente que los trabajadores insatisfechos tengan mayor probabilidad de ausentarse en el trabajo, pero también encontramos otras causas que chocan en este vínculo.

Satisfacción y rotación: Según el análisis realizado por la investigación, señala que el vínculo que involucra la satisfacción y rotación del personal es sólida. Esta señala, que los niveles de menor número de rotación de personal están ubicados los empleados que se encuentran satisfechos y los de mayor nivel de rotación a los empleados insatisfechos. No obstante también existen otras condiciones que hacen que los empleados decidan salir; como son las posibilidades de una oportunidad de trabajo mucho mejor, y las horas de jornada de trabajo que favorecen al momento de tomar la decisión de salir. La relación entre satisfacción y rotación sugiere la investigación que es un moderador importante para alcanzar el nivel de desempeño del empleado. (p. 345)

Satisfacción Laboral y mal comportamiento en el lugar de trabajo

Robbins & Coulter (2014) consideran que cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo, terminan por expresarlo de alguna manera. “El problema estriba en la dificultad de predecir como lo harán. Algunos podrían renunciar. Otros quizá reaccionen utilizando el tiempo de trabajo para jugar en sus computadoras. Y otros más podrían optar

por agredir verbalmente a sus compañeros. Si lo gerentes quieren controla las consevencias indeseables de la falta de satisfaccion laboral, lo mejor que pueden hacer es afrontar el problema real (la insatisfaccion) en lugar de tratar de atajar las distintas reacciones de los empleados.”

- La participación en el trabajo y el compromiso organizacional: Se refiere cuando un trabajador reconoce consigo mismo su trabajo, colabora y se involucra con la empresa donde labora y confía que su desempeño laboral es transcendental para su propio bienestar. Todos aquellos empleados con un alto grado de participación en su lugar de trabajo se identifican animosamente con la clase de trabajo que realizan y se interesan verdaderamente por él. Por lo tanto la participación en el trabajo es cuando se logra la identificación con el trabajo que se realiza y el compromiso organizacional es la identificación con la organización empleadora. Por esa razón los niveles altos de apoyo organizacional percibido han demostrado que aumentan la satisfacción en el trabajo y disminuyen la rotación.(p. 452)
- Involucramiento del empleado: Es aquella vinculación entre empleados y su trabajo, logrando sentir satisfacción y entusiasmo con su labor. Se pueden enumerar diferentes beneficios cuando una empresa cuenta con empleados muy involucrados con el trabajo que realizan. Los empleados con un alto grado de involucramiento son 2.5 veces más predispuestos a tener un desempeño laboral sobresaliente que sus compañeros menos involucrados. (p. 453)

Formas de argumentar la insatisfacción de los empleados

Amoros (2007) nos muestra comunmente como los empleados de las diversas organizaciones muestran su insatisfacción, estas son:

- La *salida* o abandono del empleado de su centro de trabajo.
- Cuando *expresan* lo que requieren para un mejor progreso de sus limitaciones con las que trabajan.
- La *lealtad* se descende por la larga espera de mejoras positivas en su lugar de trabajo.
- La *negligencia* que ocurre cuando las condiciones con las que se trabaja se agraven.

Teoría de la Satisfacción

Tipología de la personalidad de Holland (Implicaciones para los gerentes)

Robbins & Coulter (2005) determinan lo siguiente: “El psicólogo John Holland que documenta la mejor teoría sobre la armonización entre la personalidad y el empleo; nos dice que la satisfacción del empleado con su trabajo además como la opción de marcharse dependerán del nivel de su forma de ser del individuo con el ambiente ocupacional. Holland identificó seis tipos básicos de personalidad.(...)”

Su importancia de esta teoría, se detalla a continuación:

- Parece que existen diferencias intrínsecas de personalidad entre individuos.
- Existen distintos tipos de trabajo, y
- Las personas que están en ambientes de trabajo compatibles con sus tipos de personalidad deben estar más satisfechas y menos dispuestas a renunciar voluntariamente que las personas con trabajos incongruentes.

Al reconocer que las personas abordan de manera diferente la solución de problemas, la toma de decisiones y las interacciones laborales, un gerente puede entender mejor. Por último, ser un gerente exitoso y lograr objetivos significa trabajar bien con otros, tanto

dentro como fuera de la organización. Para trabajar juntos con eficacia, es necesario que haya un entendimiento mutuo. (p.p.356-357)

❖ **El Comportamiento**

Alles (2007) determina; “El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal y se evalúa para decidir promociones, remuneraciones y otros. A partir de las evaluaciones, los jefes y sus subordinados pueden reunirse y revisar el comportamiento del empleado en la relación con el trabajo.”

Conceptos de Comportamiento

Alles (2007) Indica lo siguiente: “El comportamiento organizacional como materia, se relaciona con todo lo referido con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima dirección hasta su nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto y mucho más implica el comportamiento de las personas que integran una organización.”

Alles (2007) cita a Cole que conceptualiza “El comportamiento organizacional como el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual y grupal, incluyendo el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno (medio ambiente) y la conducta de unos y otros frente al cambio.”

Robbins (2004) nos exhorta acerca del comportamiento organizacional la siguiente explicación; “es un campo de estudio, esta declaración significa que es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos. Se clasifica el estudio del comportamiento en las organizaciones en tres: individuos, grupos y estructura. Adicional el comportamiento organizacional asigna el conocimiento obtenido acerca de los

individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la única finalidad que las organizaciones funcionen mucho mejor.”

Chiavenato (2009) nos muestra al comportamiento organizacional como; “el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.”

Por lo tanto, el comportamiento o conducta, son todas aquellas actitudes desarrolladas por los seres humanos frente a una situación con relación a su entorno y su trabajo .

Listado de los objetivos obtenidos del estudio del comportamiento organizacional

Alles, (2007) señala que de acuerdo al estudio del comportamiento organizacional sus objetivos son recopilados en los siguientes aspectos:

- Describir la manera en que se dirigen las personas para determinados tipos de circunstancias.
- Interpretar el comportamiento de las personas.
- Vaticinar el futuro comportamiento de las personas.
- Procurar controlar que las personas logren tener un cierto comportamiento (esperado) en su lugar de trabajo.
- Vincular a los subsistemas de Recursos Humanos junto al comportamiento organizacional.

- Gestionar que la cultura organizacional ayude a solucionar alguno de los problemas descubiertos o para alinear a los empleados con la misma.(p.p 21-22)

Teorías del Comportamiento

Teoria de la disonancia cognitiva

Robbins & Coulter (2014) determinan que esta teoria buscaba esclarecer la conexión vinculos que poseen las actitudes y el comportamiento. Es la inconsistencia existente en relacion a actitudes o entre comportamientos. Según se señala esa inconsistencia hace que las personas traten de disminuir esta incomodidad y por consiguiente la disonancia.

La teoria de la disonancia cognitiva manifiesta que el empeño empleado invertido en nuestro intento por disminuir la disonancia se encuentra determinada por tres elementos:

- La importancia de los factores que dan lugar a disonancia.
- El nivel de dominio que el individuo imagina poseer en dichos factores.
- Las compensaciones, retribuciones y recompensas que pudieran estar involucradas en la disonancia. (p. 454)

La Teoria de la Atribucion

Robbins & Coulter (2014) establecen que la Teoria de la Atribucion fue desarrollada para interpretar porque consideramos de distinta manera a las personas dependiendo del significado que le asumimos a su determinado comportamiento. En escencia, esta teoria explica que juzgamos la conducta de un individuo al observarlo y tratando de precisar si esta tiene un origen interno o externo.(p, 464)

Teoria de Condicionamiento Operante

Robbins & Coulter (2014) señalan que la conducta de un individuo resulta de la manera de comportarse frente un momento determinado. Sostienen que una persona aprende a

comportarse de forma adecuada de manera voluntaria , no espontáneamente. La propensión de reiterar repetidas veces lo aprendido resultara el comportamiento de un individuo. El reforzamiento reconforta e incrementa la probabilidad de que ese comportamiento se vuelva a repetir en el futuro. (p. 466)

Modelos del Comportamiento Organizacional

Amoros (2007) las describe de esta manera.

A. Variable Dependiente: Encontraremos en estas variables al conjunto de causas claves que ayudaran a explicar que son afectados por otras causas. A continuación detallamos las Variables dependientes, estas son:

- **Productividad:** Es posible que una organización sea productiva en lo posible que alcance sus metas, y si también esta entrega sus materias primas. Por tal motivo, la productividad podrá comprometer la comprensión ya sea de la eficacia como de lo eficiente.
- **Ausentismo:** Se conoce como a la inasistencia de empleados a su lugar de trabajo. Los niveles por encima de lo aceptable, afectara en la efectividad y utilidad de toda la organización. Es innegable la importancia de sostener bajos los niveles de ausentismo en la organización porque esta variable no ayudara a lograr sus objetivos de esta.
- **Rotación:** Cuando los trabajadores de manera voluntaria o involuntaria se retiran o son retirados de manera constante de su lugar de trabajo .Tomar en cuenta que mantener una alta tasa de rotación podrá impedir el eficiente funcionamiento de una organización .Y resultara más claro la deficiencia, cuando el trabajador que se retira

o es retirado de la organización tiene los conocimientos y experiencia requeridos y necesarios para la organización.

- **Satisfacción en el trabajo:** Es aquella postura y conducta de uno mismo hacia el trabajo que realiza. Se puede sumar recompensas que reciben los empleados y de esa manera agregar una mayor satisfacción en su trabajo. Por esa razón las organizaciones, deben ofrecer a sus trabajadores labores desafiantes y subjetivamente recompensables. (p. 17)

B. Variables Independientes: Se refiere a la sospecha que origina ciertas modificaciones en las variables dependientes. Estas son las siguientes:

- **Variables de Nivel Individual:** Determinadas características propias de los empleados al ingresar a una organización, estas son particularidades en relación biográficas, de identidad, principales virtudes y comportamiento.
- **Variables a Nivel de grupo:** Comportamiento de los trabajadores cuando se encuentran creando una agrupación y este es opuesto cuando se encuentran de manera individual.
- **Variables a Nivel de Sistemas de Organización:** Estructura formal que muestra el entendimiento previo del comportamiento de manera individual y de grupo, logrando un nivel máximo de complejidad el comportamiento organizacional. (p.18)

Niveles del Comportamiento Organizacional

Chiavenato (2009), indica que se aplica un enfoque de tres niveles jerárquicos en el estudio del CO:

- **Macroperspectiva del CO.** Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.
- **Perspectiva intermedia del CO.** Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. La perspectiva intermedia del CO se fundamenta en búsquedas e investigaciones acerca de los equipos, autorizando en la toma de decisiones (*empowerment*) y en las dinámicas grupales e intergrupales. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo.
- **Microperspectiva del CO.** Examina y/o estudia el comportamiento del individuo que trabaja únicamente en la organización. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo. (p. 10)

Comportamiento individual

Maristany (2007) determina en que el comportamiento individual presenta varios aspectos y detallamos las principales a continuación:

- **La actitud;** Es la exteriorización de creencias y sentimientos. Las personas manifiestan actitudes positivas o negativas frente a las cosas. La actitud positiva de una persona respecto de su trabajo ayuda a la relación. La empresa puede generar acciones que hagan que las actitudes de las personas se vuelvan más agresivas mediante el maltrato y las decisiones injustas. De la misma manera, con políticas adecuadas, y sobre todo con buen trato y equidad, las empresas manifiestan una actitud positiva hacia las personas que, a su vez, incrementa la actitud positiva de éstas.
- **Satisfacción;** Es una sensación sobre el logro de las expectativas de los trabajadores que no se correlaciona con los resultados, pero sí con los conflictos de estos, por lo cual es un tema que preocupa como managers.
- **Lealtad;** Significa compromiso; quiere decir que el empleado se siente parte de la empresa, “tiene puesta la camiseta”. La lealtad se nota en el hecho de que la persona se esfuerza por hacer bien su trabajo pero, más aún, en que quiere a la empresa, no desea irse a otra, procura que los objetivos se cumplan y que la empresa crezca, donde el compromiso es un elemento clave de su comportamiento. La lealtad provee pertenencia.
- **Estados de ánimo;** Las personas no son seres inestables en general, pero sí son alterables, y algunas, en mayor medida que otras, cambian su humor según lo que ocurra a lo largo del día. El estado de ánimo cambia pero la tendencia permanece, y las personas con buen estado de ánimo se preocupan porque la tarea esté bien hecha, atienden mejor al cliente y tratan de cumplir su trabajo de la mejor manera. Este está relacionado con la satisfacción y con la actitud, y puede ser promovido positivamente con políticas equitativas y mediante un proceso coordinado en un marco de buen trato.

- **Dedicación;** Dedicación no significa buenos resultados, pero sí esfuerzo y buena voluntad hacia todo lo relacionado con el trabajo y con la organización. El empleado dedicado trabaja largas horas, busca mejorar los resultados y está dispuesto a realizar esfuerzos para que las cosas salgan adelante. **(p.p. 46 - 49)**

El control

Maristany (2007) presenta la relación que se presenta estrechamente entre la disciplina con el del control. Los controles establecen parámetros de actitud respecto de la disciplina y también respecto de la confianza en el empleado. El control más tradicional es el de entrada y salida, o reloj-control. Esto permite conocer el cumplimiento del horario y si se han hecho horas extra. También da pie a una extensa burocracia de inspección del control, su resumen y su aplicación a la liquidación de sueldos y jornales. Pero existe la idea de que, si no se ejerce control, las personas no cumplirán. Esto no es así y lo he podido comprobar en experiencias donde el personal operario dejó de fichar y lo único que ocurrió fue que se ahorró en gastos y se elevó enormemente la motivación de las personas y su consideración hacia la empresa. Respetaban más los procesos y las normas, porque se sentían respetados. El reloj ha sido sustituido también por tarjetas conectadas a un sistema de computación o por pantallas que detectan huellas digitales o el iris del ojo. Otro medio de son las cámaras, y por último medio es el chip que se implanta o se inyecta. Esto permite conocer la ubicación física de la persona. **(p.57)**

❖ **El Rendimiento**

Conceptos de Rendimiento

Pinilla (1972) determina: “El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad en el trabajo. De la manera o actitud

adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción e insatisfacción depende en gran parte el que la producción sea eficiente y creciente. Por otro lado tener en cuenta que la producción es el cimiento de la vida social de los pueblos, porque sin la misma ni el empleo ni el bienestar social estarían presentes”

Fuster (2008) nos dice: “Rendimiento, término empleado en la Edad Industrial para describir la potencia de una máquina, se comenzó a aplicar en sociología para la valoración del comportamiento laboral humano, al considerar que el ser humano es la máquina más perfecta jamás creada(..). Por lo tanto el término rendimiento en el terreno laboral ha pasado a abarcar la capacidad integral del individuo a lograr los objetivos fijados en un plazo determinado del tiempo. Y solamente hay rendimiento efectivo si las horas la dedicación conducen del hito u objetivo laboral.”

Russel (1976) señala lo siguiente. “Desde el punto de vista de la Psicología del Trabajo tenemos que hablar de rendimiento en un sentido estricto, es decir referido a una tarea. El trabajo y rendimiento se dan cuando hay que elaborar un objeto. Si una actividad cualquiera exige mantener una determinada posición durante un periodo de tiempo, este esfuerzo ha de ser tenido en cuenta y considerado rendimiento en el trabajo. Del mismo modo se considera rendimiento al hacer frente a presiones externas, soportar una carga e, igualmente, conservar el equilibrio anímico frente a presiones de tiempo y situación.”

Fernandez (2007) nos dice: “ El resultado de la actividad laboral, se llama rendimiento, que se define como producto o utilidad que rinde una persona. El concepto de rendimiento se identifica con el resultado del trabajo, el producto o la eficacia alcanzada.”

En compendio, el rendimiento laboral es aquel conjunto de tareas , actitudes y técnicas que tienen los empleados de una organización para con alcanzar una productividad eficiente.

Causas del Bajo Rendimiento

Rodriguez (2008) señala las siguiente causas:

- Bajo rendimiento individual; se clasifica de esa manera cuando son de menor grado que los objetivos de su función dentro de la empresa. A continuación las cuatro causas que habitualmente lo originan:

Carencia de información, escasez de competencias, falta de actitud e inapropiada motivación.

- Frecuentemente se relaciona los motivos de bajo rendimiento colectivo con la escasez del capital, falta de organización y el impacto negativo del entorno. Las tres maneras de lograr incrementar el rendimiento son:

Aumentar capital por trabajador con un mejor equipo, otro acercamiento es formarse y ordenar los procedimientos de producción. Asimismo el talento del personal mediante esta se procederá con preparación, formación y motivación. (**p.p. 47-48**)

Modelos de mejora del rendimiento

Modelo de Rummer

Jean (2000) cita a Geary Rummer, quien compara las organizaciones con los ecosistemas y subraya la existencia de un vínculo entre todos sus componentes.

En el modelo de Rummer como base del diagnóstico y la mejora del rendimiento, emplea tres niveles de rendimiento: el de organización, el de procesos y el del puesto de trabajado.

Con tres necesidades primarias de rendimiento: de objetos, de diseño y de gestión

Estas tres necesidades mejoran o limitan la eficacia de la organización en cada uno de los tres niveles. Rummer suma también que la alta dirección debe hacer algo más que crear una visión y establecer las metas de la organización. Debe estimular la creación de una infraestructura de rendimiento que dé lugar a la mejora continua de dicho rendimiento. (p.105)

Modelo de Joe Harless y su filosofía

El trabajo realizado por Harless nos muestra perspectivas útiles e interesantes sobre temas relacionados con la mejora del rendimiento.

Jean (2000) cita a Harless(1944) que define un problema como “la diferencia entre la situación real y la situación modelo”. El proceso de resolución de problemas de Harless incluye los siguientes pasos: Análisis preliminar, preparación de objetivos, análisis de objetivos, preparación de la solución, comprobación de la solución, puesta en ejecución y seguimiento. (p.97)

Relación entre Clima Organizacional y Rendimiento

- **Chiang, Rodrigo, & Antonio (2010)** citan a Day y Bedian; quienes indicaron que las dimensiones de estructura, apoyo, recompense y riesgo presentaron una influencia positiva sobre el rendimiento. La dimensión de acomodación presento una influencia negativa. Es decir, que estos resultados manifiestan que el clima organizacional coopera a explicar el rendimiento de los sujetos en su puesto de trabajo.
- **Chiang, Rodrigo, & Antonio (2010)** citan a Schartz; quien realizo una investigación de estudios del clima en la bibliografía psicológica y empresarial donde alcanzo un resultado de meta- análisis de conexión con el rendimiento y la satisfacción. Dando como resultado las siguientes dimensiones de clima sirviendo como predictores del

rendimiento laboral: Estilo de supervisión, toma de decisiones, relaciones entre compañeros, riesgo y recompensas.

Relación entre Satisfacción laboral y Rendimiento del Individuo

Gonzales (2006) indica lo siguiente: De acuerdo al análisis, la relación que prevalece por parte de la satisfacción laboral y rendimiento del individuo son:

- Determinan ciertos autores que el grado de satisfacción de un individuo tiende a ser condicionado por el aumento o la disminución de su rendimiento frente a la organización. Por esa razón, se establece que la satisfacción es aquello que causa el rendimiento del trabajador (a mayor satisfacción, mayor rendimiento).
- Sin embargo otros autores destacan, que no solo es una causa, la satisfacción es la consecuencia del rendimiento del individuo. Al alcanzar un triunfo un individuo que consiguió con mucha fuerza, este se sentirá altamente satisfecho (a mayor satisfacción, mayor rendimiento).

Por esa razón, debemos tomar en consideración que el rendimiento y la satisfacción además de estar relacionados entre sí, también se unen con otros factores presentes en la organización y podrán ser influenciados de manera eficaz.

Sistemas de Trabajo de gran Rendimiento

Organizacion Internacional del Trabajo (2002) “Los sistemas de trabajo de gran rendimiento dan al personal la oportunidad de explotar su capacidad creadora, su imaginación y su destreza en la solución de problemas, mientras que en los sistemas tradicionales no se fomentan tales características, o por lo menos no se tienen en cuenta.”

El proyecto nuevo de la OIT explica que el gran rendimiento en el trabajo se refiere al estatus que poseen los servicios prestados por parte de los empleados a los clientes, con

la única finalidad que se distinga el producto y servicio de una empresa frente a la competencia . Los factores que unidos son la base para una estrategia de gran rendimiento orientado en su diferenciación:

Los impulsores principales son:

- Decisiones descentralizadas, aquellas que permitirán innovar y sobre todo mejorar lo que se brindara a los consumidores.
- El desarrollo de la capacidad de los empleados de acuerdo a todo lo en todos sus niveles, ayudaran a aumentar el rendimiento y el potencial de la empresa

Los sistemas y la cultura necesarios son:

- Para asegurar la confianza, el entusiasmo, y la aceptación de la dirección determinado por la empresa, su rendimiento y gestión de cada uno de los empleados deberán tener concordancia con los objetivos de la empresa.
- Importancia de las relaciones de confianza y de la coparticipación tanto dentro como fuera de la compañía.(p.91)

2.3 Glosario de términos

- **Actitud:** Es el comportamiento o la forma de comportarse u obrar de las personas frente a una situación, estas pueden ser actitudes positivas o negativas.
- **Ausentismo Laboral:**
Se refiere al absentismo o ausencia de los empleados en su centro de trabajo, **Amoros (2007)**, Los niveles de ausentismo por encima de lo aceptable implicara en la eficiencia y eficacia de toda la organización.
- **Clima Laboral:** Entorno o atmosfera donde se desempeña cada trabajador durante su jornada de trabajo. Está relacionado con la forma que los trabajadores perciben y se

sienten su lugar de trabajo, además de su rendimiento, su productividad y su satisfacción.

- **Comportamiento:** El comportamiento o conducta, son todas aquellas actitudes desarrolladas por los seres humanos, frente una situación con relación a su entorno y/o a su trabajo.
- **Comunicación:** Es aquel medio que utilizamos los humanos para comunicarnos entre nosotros, de dar y recibir mensajes. Mediante la comunicación las personas intercambian información, noticias, sentimientos y muchas otras cosas más..
- **Control:**
Maristany (2007), se establece como medio de actitud respecto a la disciplina y también respecto de la confianza en el empleado, acción del empleador a empleado.
- **Desempeño Laboral:** El desempeño laboral es toda aquella tarea, función y tiene como resultado el rendimiento y productividad de un trabajador en una organización donde se encuentra laborando. Esta se medirá y conocerá a través de una evaluación.
- **Emociones:** Es aquel conjunto de sentimientos que se perciben, expresan y manifiestan en respuesta, al recibir o compartir un mensaje o información.
- **Evaluación del desempeño laboral:** Técnica en donde podremos determinar la productividad y rendimiento de sus funciones de cada uno de los miembros de la organización.
- **Liderazgo:**
Robbins & Coulter (2014), Aquel procedimiento que permite conducir y guiar a un determinado grupo, al mismo tiempo de ejercer influencia en ellos para que logren cumplir metas.

- **Línea aérea:** Llamada también compañía aérea, es aquella organización dedicada al transporte aéreo de pasajeros, carga y en algunos casos de animales.
- **Mensaje:** Es aquel conjunto de información que se desea transmitir a través de la comunicación entre dos o más personas.
- **Motivación:**
Robbins & Coulter (2014); la motivación es todo aquella que una persona percibe y recibe, con la única finalidad que con su perseverancia, persistencia y esfuerzo alcance y logre un objetivo trazado.
- **Organización:** La organización es un conjunto coordinado, actividad de un grupo de personas que a través de un sistema realizan procesos y actividades específicas y así poder llegar a conseguir objetivos y metas del mismo.
- **Productividad:** Es la disposición de algo o alguien de producir, generando una apropiada y provechosa utilidad de algún producto, recurso, actividad y algún otro.
- **Recompensa:**
Gan & Gaspar (2007), la recompensa corresponde a la sensación de cada uno de los miembros de una empresa sobre el incentivo que reciben por su trabajo bien realizado. Es aquella manera que la empresa o empleador utilizan el premio.
- **Rendimiento Laboral:**
Fernandez (2007), es la calificación que tendremos como resultado del trabajo y habilidad de los empleados de una determinada empresa, a nivel personal o grupal.
- **Rotación de personal:**
Es el suceso que se refiere al retiro consecutivo de manera voluntaria o involuntaria de trabajadores de una determinada organización.

Amoros (2007), una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización.

- **Satisfacción:** Es aquel sentimiento o modo con que una persona sosiega una necesidad, cumpliendo el deseo, gusto y desahogo de uno mismo o de otra persona.
- **Trabajadores:** Son Aquellas personas que desempeñan una tarea específica en una organización, recibe un salario a cambio y este podrá realizar su labor en grupo o individualmente.

CAPITULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

El Clima Laboral influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez

3.2 Hipótesis Específicas

- a) La comunicación influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez
- b) La motivación influye óptimamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.
- c) El liderazgo influye efectivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez

3.3 Identificación de variables

3.3.1 Variable independiente:

Clima Laboral

3.3.2 Variable dependiente:

Desempeño de los trabajadores

3.4 Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable independiente: Clima laboral	1.1 Comunicación 1.2 La motivación 1.3 Liderazgo
Variable dependiente: Desempeño de los Trabajadores	2.1 Satisfacción 2.2 Comportamiento 2.3 Rendimiento

3.5 Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y SUBVARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
<ul style="list-style-type: none"> • Problema Central: ¿De qué manera el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez? • Problemas secundarios: ¿En qué medida la comunicación influye con el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez? ¿Cómo la motivación influye en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez? ¿Cómo el liderazgo influye en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez? 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo General: Demostrar si el Clima Laboral influye en el Desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez. • Objetivos Específicos: Analizar si la comunicación efectiva se relaciona con el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Determinar si la motivación influye en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Verificar si el liderazgo influye en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hipótesis General: El Clima Laboral influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez. • Hipótesis específicas: La comunicación influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez La motivación influye óptimamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez. El liderazgo influye efectivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de Variables. V. Independiente: X = Clima Laboral V. Dependiente: Y = Desempeño de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • V. Independiente: <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Motivación - Liderazgo. • V. Dependiente: <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción - Comportamiento - Rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de Investigación: <ul style="list-style-type: none"> - Descriptiva - De enfoque cuantitativo • Diseño de Investigación <ul style="list-style-type: none"> - No experimental • Población Los 159 trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez. • Muestra 112 trabajadores la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez. • Técnica de recolección de datos <ul style="list-style-type: none"> - La encuesta

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación, es de tipo de investigación descriptiva y de enfoque cuantitativo ya que describe y explica la influencia entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

Descriptiva:

Hernandez (2006) señala de tipo de investigación descriptivo porque “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”. (p.102)

El procesamiento de datos utilizado en el presente trabajo corresponde al enfoque cuantitativo

4.2 Diseño de la investigación

Kerlinger (1983) establece que el estudio responde a un diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único.

4.3 Unidad de análisis

Se denomina al elemento de población, tomando en cuenta que puede hallarse en una encuesta más de un elemento de población.

En esta investigación la unidad de análisis, son los trabajadores de mostradores de la Línea Aérea Avianca del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

4.4 Población de estudio

Está conformada la población de estudio con el total de 159 trabajadores.

4.5 Tamaño de muestra

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de la población de trabajadores y jefes con relación a la variable: Desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez

4.6 Selección de muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los usuarios, (dado que son 159).

Asimismo, para determinar la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará respecto a los trabajadores, se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde:

Z = 1.96 (95% de confianza)

p = 0.50 (probabilidad de éxito)

q = 0.50 (probabilidad de fracaso)

e = 0.05 error permisible

N = 159 trabajadores

Reemplazando valores tenemos:

$$n = [(1.96)^2 (0.50)(0.50)(159)] / [(0.05)^2 - (159 - 1)] + [(1.96)^2 (0.50)(0.50)]$$

$$\boxed{n = 112}$$

Tamaño de muestra será de 112 trabajadores.

4.7 Técnicas de recolección de datos.

Se podrá conseguir datos con respecto a las variables arriba indicadas, aplicando las siguientes técnicas:

- a) **Técnica del análisis documental:** Se emplea, como herramientas de recolección de datos: las fichas de texto y las de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.
- b) **Técnica de la encuesta:** Utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: El desempeño de los trabajadores y el clima laboral de la empresa Avianca.

4.8 Análisis e interpretación de la información.

Mediante el empleo de técnicas e instrumentos y información recabada antes indicados; se ordenan y tabulan para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos y poder interpretar adecuadamente los resultados por cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contratación de las hipótesis, se plantearan hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la

correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables comprometidas en la investigación.

El resultado de aquella contratación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

CAPITULO V

PRESENTACION DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

Aplicando las respuestas de la encuesta realizada como herramienta de recolección de datos se realiza la presentación de la siguiente información:

Tabla N° 1

¿CONSIDERA USTED QUE ACTUALMENTE YA NO EXISTEN BARRERAS DE COMUNICACIÓN ENTRE SUPERIORES Y TRABAJADORES?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	9	9%
3 Indiferente	14	14%
4 De Acuerdo	50	50%
5 Totalmente De acuerdo	27	27%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿CONSIDERA USTED QUE ACTUALMENTE YA NO EXISTEN BARRERAS DE COMUNICACIÓN ENTRE SUPERIORES Y TRABAJADORES?

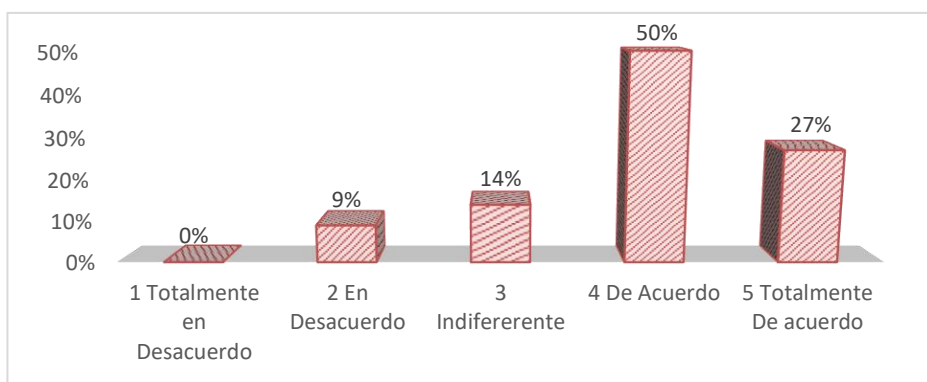


Gráfico N° 1

Fuente: Elaboración propia

En el grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 27% está totalmente de acuerdo que actualmente existen barreras de comunicación entre superiores y trabajadores, mientras que el 50% está de acuerdo, un 14% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 9% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 2

¿CONSIDERA USTED QUE RECIBE UNA RETROALIMENTACION POSITIVA Y DE CALIDAD EN SU CENTRO DE TRABAJO?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	17	17%
2 En Desacuerdo	44	44%
3 Indiferente	25	25%
4 De Acuerdo	12	12%
5 Totalmente De acuerdo	2	2%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿CONSIDERA USTED QUE RECIBE UNA RETROALIMENTACION POSITIVA Y DE CALIDAD EN SU CENTRO DE TRABAJO?

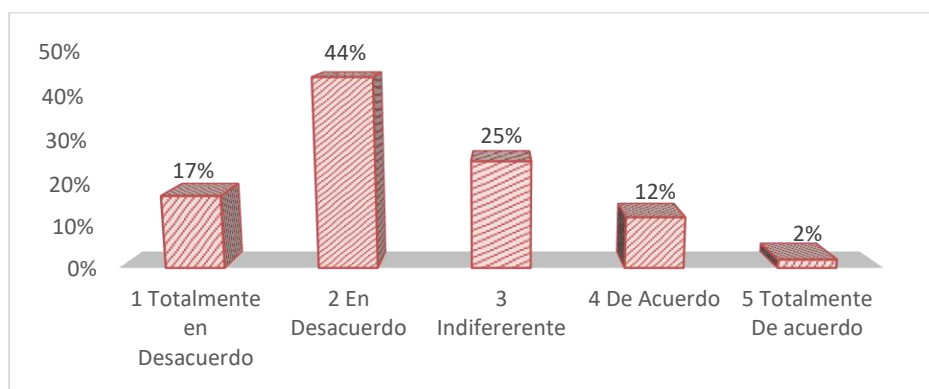


Gráfico N° 2

Fuente: Elaboración propia

En el grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 2% está totalmente de acuerdo que se recibe una retroalimentación positiva y de calidad en su centro de trabajo, mientras que el 12% está de acuerdo, un 25% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 44% está en desacuerdo y el 17% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 3

¿CONSIDERA USTED QUE SUS SUPERIORES HOY EN DIA DAN UN MENSAJE REALMENTE CLARO, CONCISO Y PRECISO?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	7	7%
2 En Desacuerdo	46	46%
3 Indiferente	28	28%
4 De Acuerdo	18	18%
5 Totalmente De acuerdo	1	1%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿CONSIDERA USTED QUE SUS SUPERIORES HOY EN DIA DAN UN MENSAJE REALMENTE CLARO, CONCISO Y PRECISO?

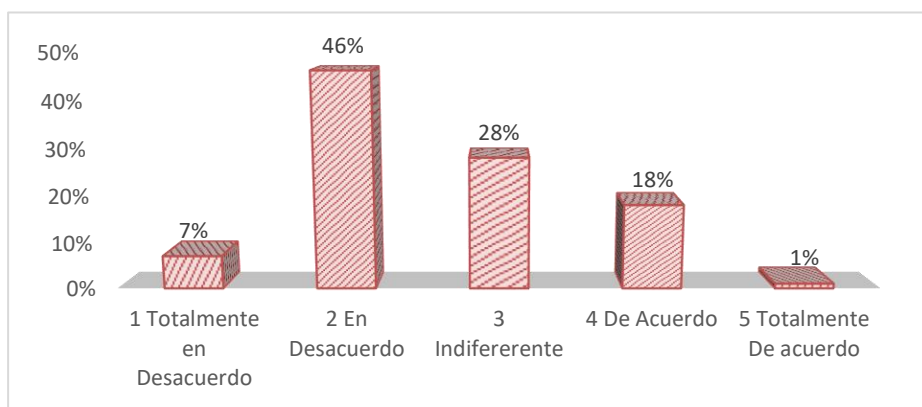


Gráfico N° 3

Fuente: Elaboración propia

En el grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente de acuerdo en considerar que sus superiores hoy en día dan un mensaje claro, conciso y preciso, mientras que el 18% está de acuerdo, un 28% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 46% está en desacuerdo y el 7% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 4

¿CONSIDERA USTED QUE LOS TRABAJADORES TIENEN UN COMPROMISO DE LOGRO CON LA EMPRESA?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	4	4%
2 En Desacuerdo	51	51%
3 Indiferente	22	22%
4 De Acuerdo	20	20%
5 Totalmente De acuerdo	3	3%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿CONSIDERA USTED QUE LOS TRABAJADORES TIENEN UN COMPROMISO DE LOGRO CON LA EMPRESA?

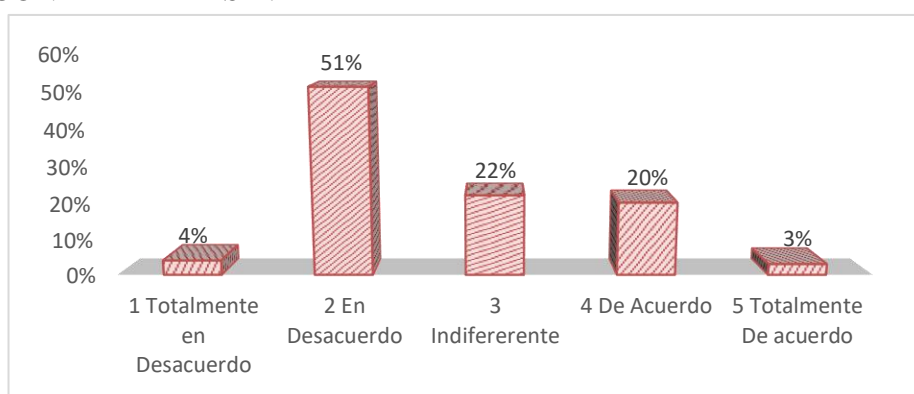


Gráfico N° 4

Fuente: Elaboración propia

En el grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 3% está totalmente de acuerdo que los trabajadores tienen un compromiso de logro con la empresa, mientras que

el 20% está de acuerdo, un 22% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 51% está en desacuerdo y el 4% está totalmente desacuerdo.

Tabla N° 5

¿USTED RECIBE EN LA ACTUALIDAD POR PARTE DE SUS SUERIORES UN TRATO EQUITATIVO?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	17	17%
2 En Desacuerdo	48	48%
3 Indiferente	18	18%
4 De Acuerdo	16	16%
5 Totalmente De acuerdo	1	1%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿USTED RECIBE EN LA ACTUALIDAD POR PARTE DE SUS SUERIORES UN TRATO EQUITATIVO?

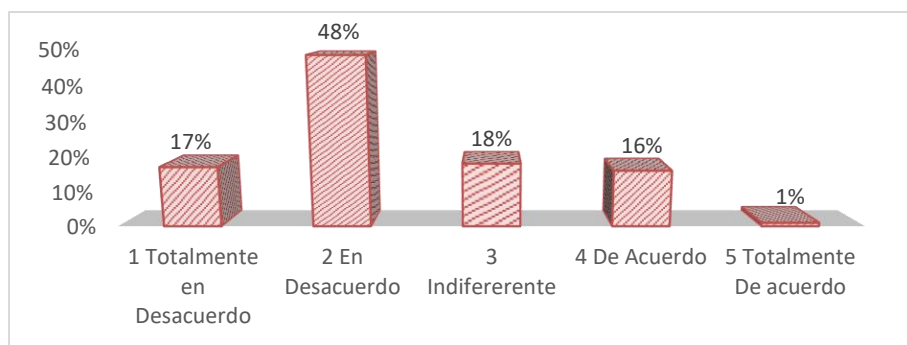


Gráfico N° 5

Fuente: Elaboración propia

En el grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente de acuerdo en que recibe por parte de sus superiores un trato equitativo, mientras que el 16% está de acuerdo, un 18% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 48% está en desacuerdo y el 17% está totalmente en desacuerdo.

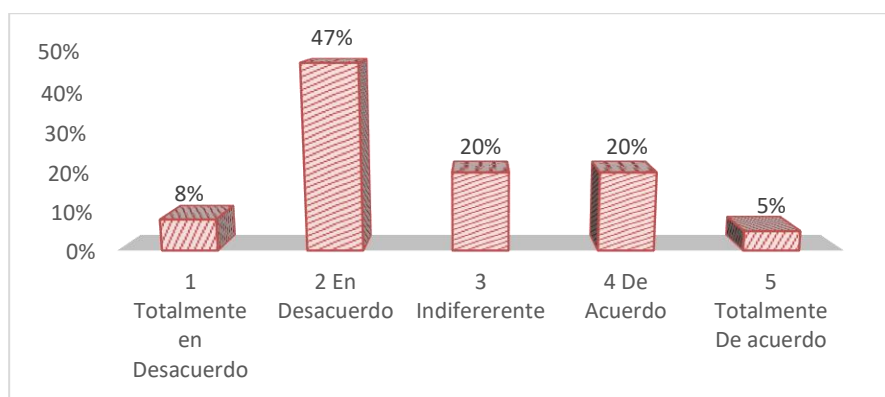
Tabla N° 6

¿CONSIDERA USTED HABER CUMPLIDO SUS EXPECTATIVAS PROFESIONALES DESDE SU INGRESO HASTA LOS DIAS PRESENTES?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	8	8%
2 En Desacuerdo	47	47%
3 Indiferente	20	20%
4 De Acuerdo	20	20%
5 Totalmente De acuerdo	5	5%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿CONSIDERA USTED HABER CUMPLIDO SUS EXPECTATIVAS PROFESIONALES DESDE SU INGRESO HASTA LOS DIAS PRESENTES?

**Gráfico N° 6**

Fuente: Elaboración propia

En el grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 5% está totalmente de acuerdo en haber cumplido sus expectativas profesionales desde su ingreso hasta los días presentes, mientras que el 20% está de acuerdo, un 20% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 47% está en desacuerdo y el 8% está totalmente en desacuerdo.

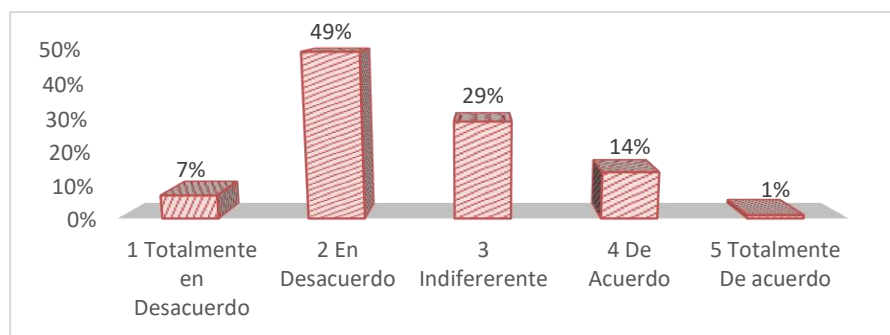
Tabla N° 7

¿ESTA DE ACUERDO USTED CON EL TRABAJO EN EQUIPO QUE LIDERAN SUS SUPERIORES?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	7	7%
2 En Desacuerdo	49	49%
3 Indiferente	29	29%
4 De Acuerdo	14	14%
5 Totalmente De acuerdo	1	1%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿ESTA DE ACUERDO USTED CON EL TRABAJO EN EQUIPO QUE LIDERAN SUS SUPERIORES?

**Gráfico N° 7**

Fuente: Elaboración propia

En el grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente de acuerdo con el trabajo en equipo que lideran sus superiores, mientras que el 14% está de acuerdo, un 29% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 49% está en desacuerdo y el 7% está totalmente en desacuerdo.

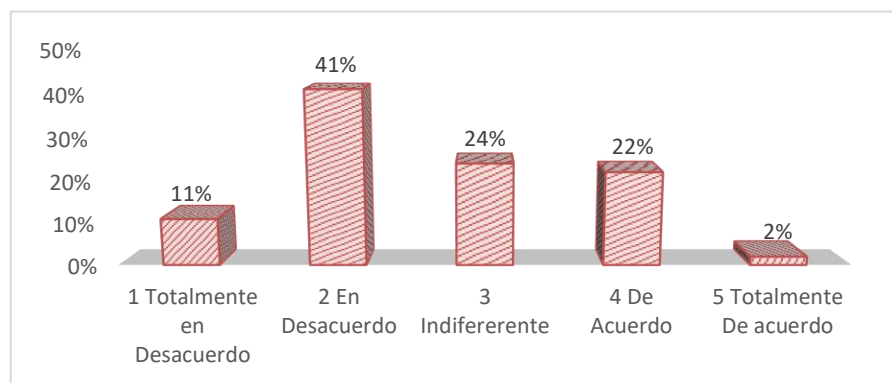
Tabla N° 8

¿CONSIDERA USTED QUE SE ESTA DIRIGIENDO DE MANERA OPTIMA LA EMPRESA?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	11	11%
2 En Desacuerdo	41	41%
3 Indiferente	24	24%
4 De Acuerdo	22	22%
5 Totalmente De acuerdo	2	2%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿CONSIDERA USTED QUE SE ESTA DIRIGIENDO DE MANERA OPTIMA LA EMPRESA?

**Gráfico N° 8**

Fuente: Elaboración propia

En el grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 2% está totalmente de acuerdo que se está dirigiendo de manera óptima la empresa, mientras que el 22% está de acuerdo, un 24% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 41% está en desacuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo.

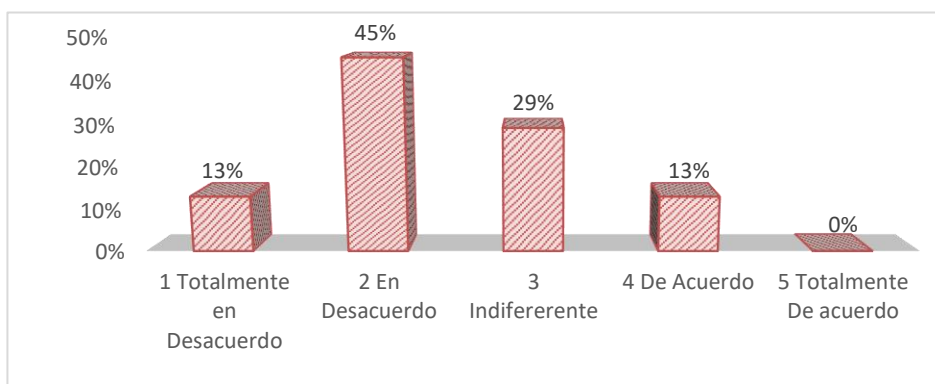
Tabla N° 9

¿USTED CREE QUE SUS SUPERIORES ACTUALMENTE TOMAN DECISIONES ACERTADAS EN LA EMPRESA?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	13	13%
2 En Desacuerdo	45	45%
3 Indiferente	29	29%
4 De Acuerdo	13	13%
5 Totalmente De acuerdo	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿USTED CREE QUE SUS SUPERIORES ACTUALMENTE TOMAN DECISIONES ACERTADAS EN LA EMPRESA?

**Gráfico N° 9**

Fuente: Elaboración propia

En el grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 0% está totalmente de acuerdo que sus superiores actualmente toman decisiones acertadas en la empresa, mientras que el 13% está de acuerdo, un 29% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 45% está en desacuerdo y el 13% está totalmente en desacuerdo.

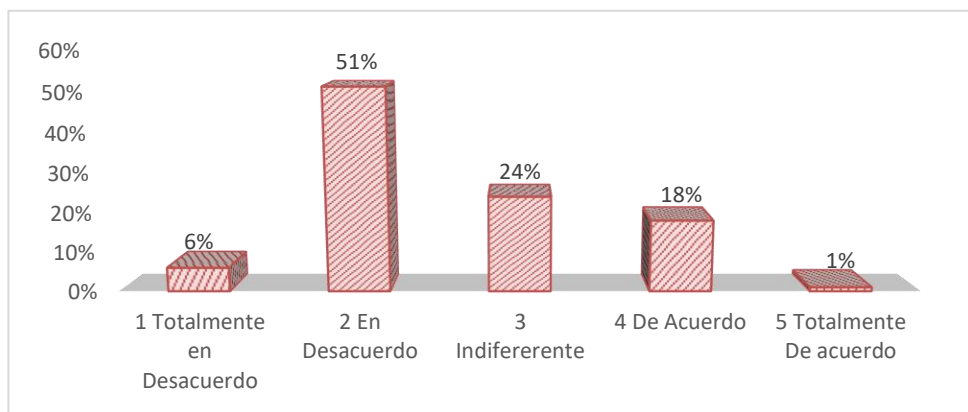
Tabla N° 10

¿USTED NOTA EL COMPROMISO DE SUS SUPERIORES FRENTE A SU DESEMPEÑO LABORAL?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	6	6%
2 En Desacuerdo	51	51%
3 Indiferente	24	24%
4 De Acuerdo	18	18%
5 Totalmente De acuerdo	1	1%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿USTED NOTA EL COMPROMISO DE SUS SUPERIORES FRENTE A SU DESEMPEÑO LABORAL?

**Gráfico N° 10**

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente de acuerdo con el compromiso de sus superiores con su desempeño laboral, mientras que el 18% está de acuerdo, un 24% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 51% está en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo.

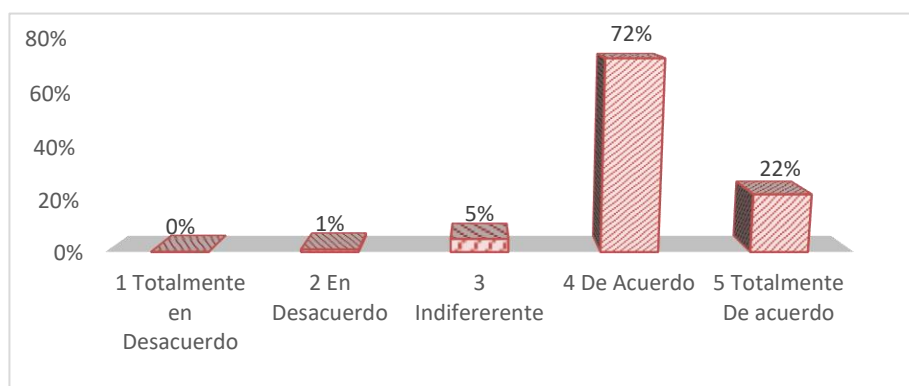
Tabla N° 11

¿CONSIDERA USTED QUE SU DESEMPEÑO LABORAL REALMENTE ES PRODUCTIVO EN LA EMPRESA?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	1	1%
3 Indiferente	5	5%
4 De Acuerdo	72	72%
5 Totalmente De acuerdo	22	22%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿CONSIDERA USTED QUE SU DESEMPEÑO LABORAL REALMENTE ES PRODUCTIVO EN LA EMPRESA?

**Gráfico N° 11**

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 22% está totalmente de acuerdo en que es productivo su desempeño laboral en la empresa, mientras que el 72% está de acuerdo, un 5% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 1% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

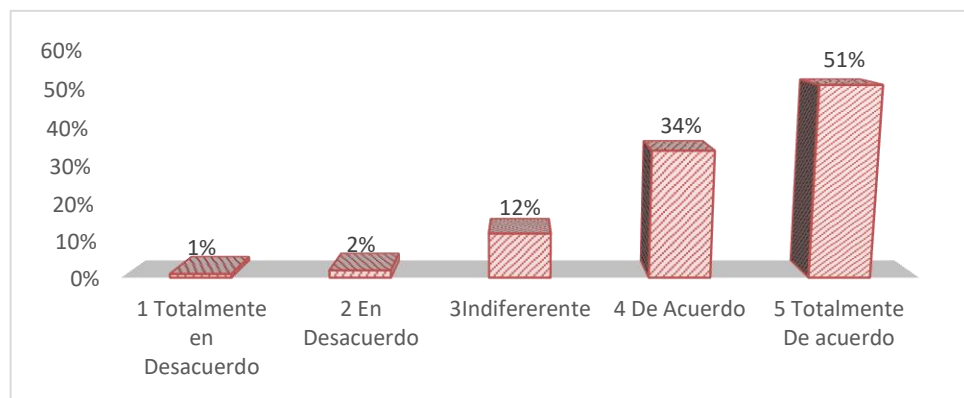
Tabla N° 12

¿ESTA DE ACUERDO USTED QUE SE DEBE MEJORAR EL SISTEMA DE RECOMPENSA PARA LOS TRABAJADORES?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	2	2%
3 Indiferente	12	12%
4 De Acuerdo	34	34%
5 Totalmente De acuerdo	51	51%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿ESTA DE ACUERDO USTED QUE SE DEBE MEJORAR EL SISTEMA DE RECOMPENSA PARA LOS TRABAJADORES?

**Gráfico N° 12**

Fuente: Elaboración propia

En el grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 51% está totalmente de acuerdo en llevar a cabo un mejor sistema de recompensas para los trabajadores, mientras que el 34% está de acuerdo, un 12% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 2% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

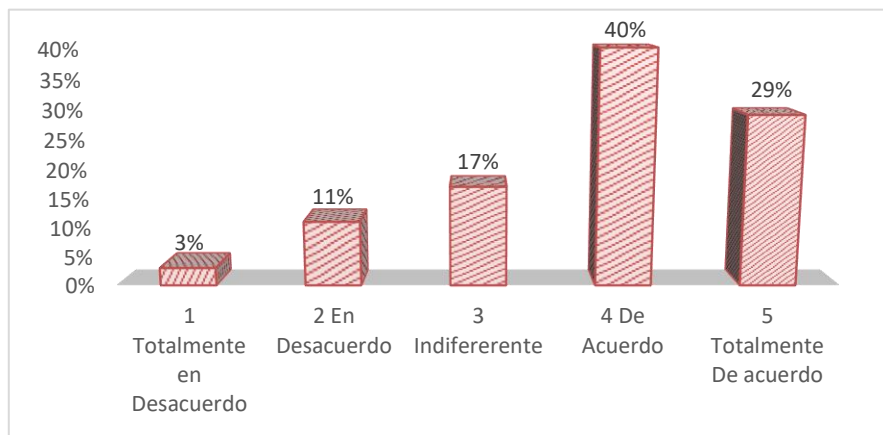
Tabla N° 13

¿CONSIDERA QUE EL AUSENTISMO DE LOS TRABAJADORES SE DEBE A LAS RESTRICCIONES LABORALES?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	3	3%
2 En Desacuerdo	11	11%
3 Indiferente	17	17%
4 De Acuerdo	40	40%
5 Totalmente De acuerdo	29	29%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿CONSIDERA QUE EL AUSENTISMO DE LOS TRABAJADORES SE DEBE A LAS RESTRICCIONES LABORALES?

**Gráfico N° 13**

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 29% está totalmente de acuerdo que el ausentismo de los trabajadores se debe a las restricciones laborales, mientras que el 40% está de acuerdo, un 17% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 11% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo.

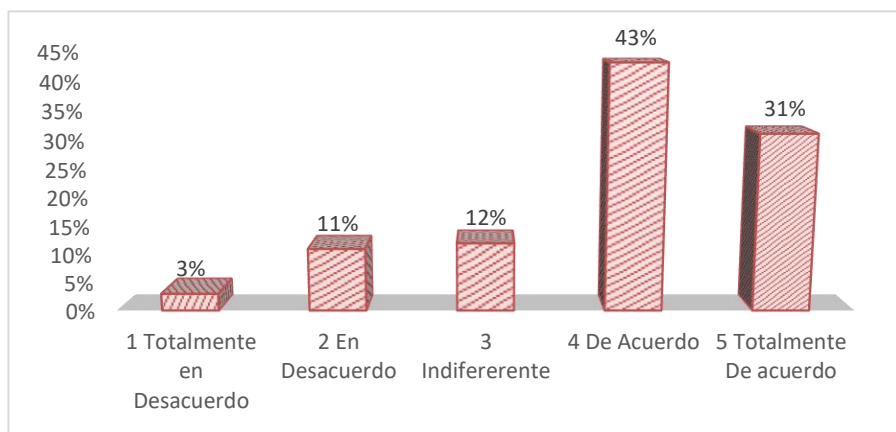
Tabla N° 14

¿ESTA DE ACUERDO USTED QUE LA ROTACION DE PERSONAL ES UN FACTOR DE DESMOTIVACION?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	3	3%
2 En Desacuerdo	11	11%
3 Indiferente	12	12%
4 De Acuerdo	43	43%
5 Totalmente De acuerdo	31	31%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿ESTA DE ACUERDO USTED QUE LA ROTACION DE PERSONAL ES UN FACTOR DE DESMOTIVACION?

**Gráfico N° 14**

Fuente: Elaboración propia

En el grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 31% está totalmente de acuerdo que un factor de desmotivación es la rotación de personal, mientras que el 43% está de acuerdo, un 12% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 11% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo.

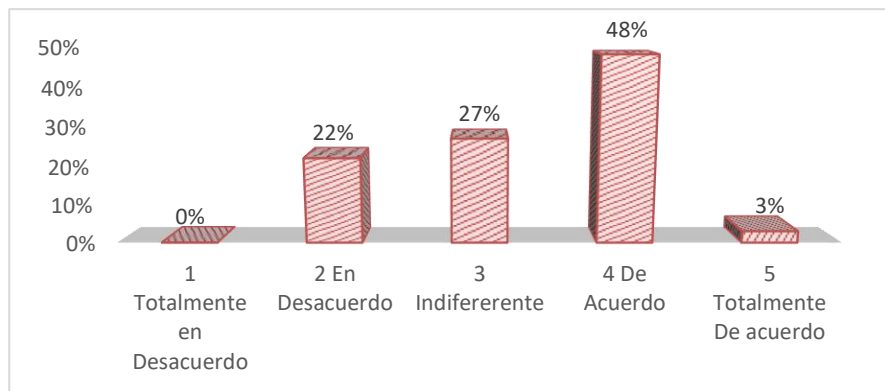
Tabla N° 15

¿USTED SIENTE QUE LAS ACTITUDES ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO NO SON IDEALES PARA SU MEJOR DESEMPEÑO?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	22	22%
3 Indiferente	27	27%
4 De Acuerdo	48	48%
5 Totalmente De acuerdo	3	3%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿USTED SIENTE QUE LAS ACTITUDES ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO NO SON IDEALES PARA SU MEJOR DESEMPEÑO?

**Gráfico N° 15**

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 3% está totalmente de acuerdo que las actitudes entre compañeros de trabajo no son ideales para su mejor desempeño, mientras que el 48% está de acuerdo, un 27% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 22% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo.

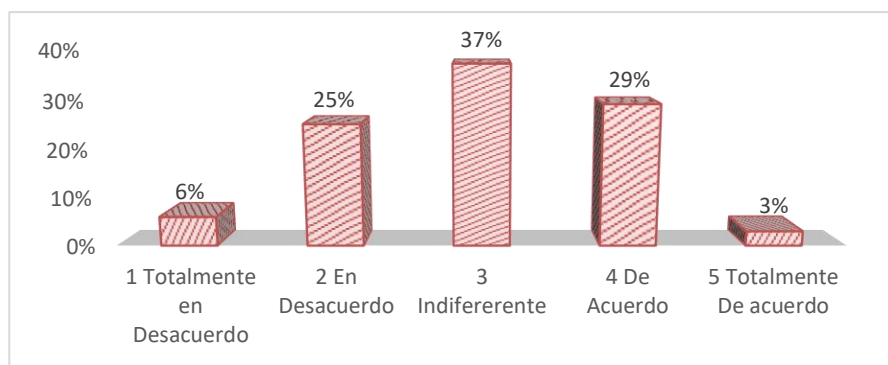
Tabla N° 16

¿USTED CREE QUE EN LA ACTUALIDAD EN SU LUGAR DE TRABAJO SON APROVECHADAS SUS HABILIDADES PERSONALES Y PROFESIONALES?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	6	6%
2 En Desacuerdo	25	25%
3 Indiferente	37	37%
4 De Acuerdo	29	29%
5 Totalmente De acuerdo	3	3%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿USTED CREE QUE EN LA ACTUALIDAD EN SU LUGAR DE TRABAJO SON APROVECHADAS SUS HABILIDADES PERSONALES Y PROFESIONALES?

**Gráfico N° 16**

Fuente: Elaboración propia

En el grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 3% está totalmente de acuerdo que sus habilidades personales y profesionales son aprovechadas en su lugar de trabajo, mientras que el 29% está de acuerdo, un 37% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 25% está en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo.

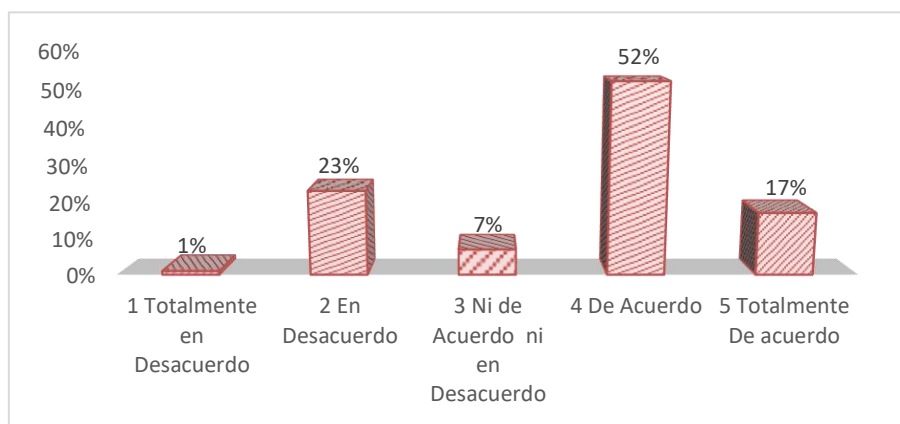
Tabla N° 17

¿CONSIDERA USTED ESTAR DEBIDAMENTE CAPACITADO PARA DESEMPEÑAR SUS LABORES COTIDIANAS?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	23	23%
3 Indiferente	7	7%
4 De Acuerdo	52	52%
5 Totalmente De acuerdo	17	17%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿CONSIDERA USTED ESTAR DEBIDAMENTE CAPACITADO PARA DESEMPEÑAR SUS LABORES COTIDIANAS?

**Gráfico N° 17**

Fuente: Elaboración propia

En el grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 3% está totalmente de acuerdo en estar debidamente capacitado para desempeñar sus labores cotidianas, mientras que el 29% está de acuerdo, un 37% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 25% está en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo.

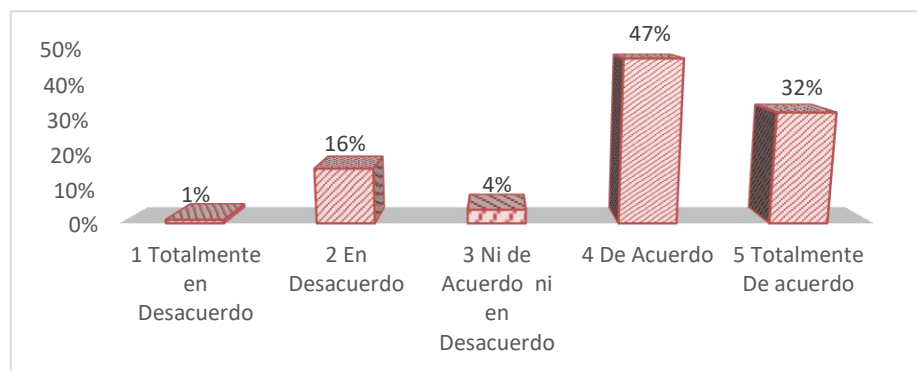
Tabla N° 18

¿CONSIDERA USTED QUE SU RENDIMIENTO LABORAL DECLINA POR LAS HORAS ROTATIVAS DE TRABAJO?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	16	16%
3 Indiferente	4	4%
4 De Acuerdo	47	47%
5 Totalmente De acuerdo	32	32%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

¿CONSIDERA USTED QUE SU RENDIMIENTO LABORAL DECLINA POR LAS HORAS ROTATIVAS DE TRABAJO?

**Gráfico N° 18**

Fuente: Elaboración propia

En el grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 32% está totalmente de acuerdo que las horas de trabajo repercuten en su rendimiento laboral, mientras que el 47% está de acuerdo, un 4% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 16% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

5.2 Prueba de Hipótesis

La **Prueba Chi-Cuadrada**, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$X^2 = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

f_0 = Frecuencia observada o real

f_e = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

A	B	C	D	E	n_1
F	G	H	I	J	n_2
K	L	M	N	O	n_3
P	Q	R	S	T	n_4
U	V	W	X	Y	n_5
n_6	n_7	n_8	n_9	n_{10}	n

$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_{1 \times n6}}{n} & B = \frac{n_{1 \times n7}}{n} & C = \frac{n_{1 \times n8}}{n} & D = \frac{n_{1 \times n9}}{n} & E = \frac{n_{1 \times n10}}{n} \\
 F = \frac{n_{2 \times n6}}{n} & G = \frac{n_{2 \times n7}}{n} & H = \frac{n_{2 \times n8}}{n} & I = \frac{n_{2 \times n9}}{n} & J = \frac{n_{2 \times n10}}{n} \\
 K = \frac{n_{3 \times n6}}{n} & L = \frac{n_{3 \times n7}}{n} & M = \frac{n_{3 \times n8}}{n} & N = \frac{n_{3 \times n9}}{n} & O = \frac{n_{3 \times n10}}{n} \\
 P = \frac{n_{4 \times n6}}{n} & Q = \frac{n_{4 \times n7}}{n} & R = \frac{n_{4 \times n8}}{n} & S = \frac{n_{4 \times n9}}{n} & T = \frac{n_{4 \times n10}}{n} \\
 U = \frac{n_{5 \times n6}}{n} & V = \frac{n_{5 \times n7}}{n} & W = \frac{n_{5 \times n8}}{n} & X = \frac{n_{5 \times n9}}{n} & Y = \frac{n_{5 \times n10}}{n}
 \end{array}$$

Región de rechazo

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado que para este caso es:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$, que de manera gráfica tenemos:

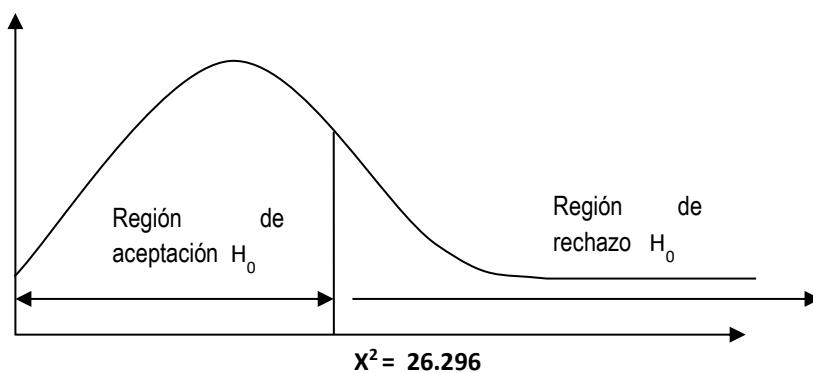


Gráfico N° 19

A. Hipótesis Específicas

Primera Hipótesis Específica

Hipótesis Alternativa H1

La comunicación influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

Hipótesis Nula H0

La comunicación no influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

Decisión: Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla N° 19

Frecuencias observadas de la primera Hipótesis Específica:

Pregunta 2: ¿Considera ud. que recibe una retroalimentación positiva y de calidad en su centro de trabajo?	Pregunta 14 ¿Esta de acuerdo usted que la rotación de personal es un factor de desmotivación?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0	0	1	6	12	19
	En desacuerdo	2	4	1	32	15	54
	Indiferente	1	5	5	9	5	25
	De acuerdo	0	2	5	4	1	12
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	1	1	2
Total	3	11	12	52	34	112	

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 20

Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Específica:

Pregunta 2: ¿Considera ud. que recibe una retroalimentación positiva y de calidad en su centro de trabajo?	Pregunta 14 ¿Esta de acuerdo usted que la rotación de personal es un factor de desmotivación?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.51	1.87	2.04	8.82	5.77	19.00
	En desacuerdo	1.45	5.30	5.79	25.07	16.39	54.00
	Indiferente	0.67	2.46	2.68	11.61	7.59	25.00
	De acuerdo	0.32	1.18	1.29	5.57	3.64	12.00
	Totalmente de acuerdo	0.05	0.20	0.21	0.93	0.61	2.00
Total	3.00	11.00	12.00	52.00	34.00	112.00	

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 21

Resolviendo la Chi – cuadrada:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.51	-0.51	0.26	0.51
2	0	1.87	-1.87	3.48	1.87
3	1	2.04	-1.04	1.07	0.53
4	6	8.82	-2.82	7.96	0.90
5	12	5.77	6.23	38.84	6.73
6	2	1.45	0.55	0.31	0.21
7	4	5.30	-1.30	1.70	0.32
8	1	5.79	-4.79	22.90	3.96
9	32	25.07	6.93	48.01	1.91
10	15	16.39	-1.39	1.94	0.12
11	1	0.67	0.33	0.11	0.16
12	5	2.46	2.54	6.48	2.64
13	5	2.68	2.32	5.39	2.01
14	9	11.61	-2.61	6.80	0.59
15	5	7.59	-2.59	6.70	0.88
16	0	0.32	-0.32	0.10	0.32
17	2	1.18	0.82	0.67	0.57
18	5	1.29	3.71	13.80	10.73
19	4	5.57	-1.57	2.47	0.44
20	1	3.64	-2.64	6.98	1.92
21	0	0.05	-0.05	0.00	0.05
22	0	0.20	-0.20	0.04	0.20
23	0	0.21	-0.21	0.05	0.21
24	1	0.93	0.07	0.01	0.01
25	1	0.61	0.39	0.15	0.25
					38.05

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

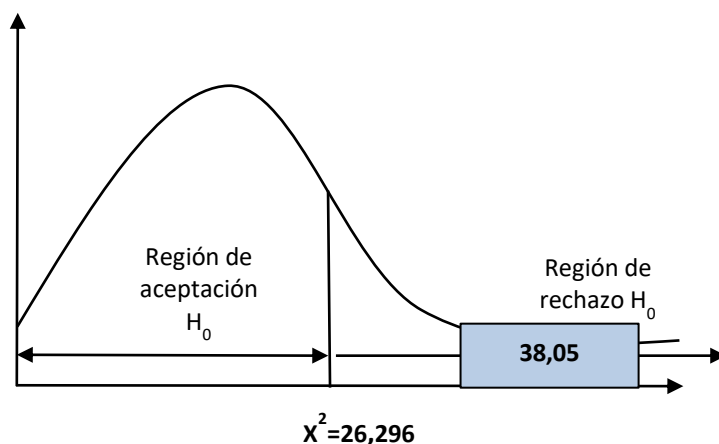


Gráfico N° 20

De manera gráfica tenemos:

Entonces, X^2 calculada es igual a 38,05 resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “La comunicación no influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “La comunicación influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.”

Segunda Hipótesis Específica

Hipótesis Alternativa H1

La motivación influye óptimamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

Hipótesis Nula H0

La motivación no influye óptimamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

Decisión: Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla N° 22

Frecuencias observadas de la segunda Hipótesis Especifica

Pregunta 5: ¿Usted recibe en la actualidad por parte de sus superiores un trato equitativo?	Pregunta 13: ¿Considera que el ausentismo de los trabajadores se debe a las restricciones laborales?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	1	0	1	5	13	20
	En desacuerdo	1	7	3	32	14	57
	Indiferente	1	1	7	6	3	18
	De acuerdo	0	3	6	5	2	16
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	1	0	1
Total	3	11	17	49	32	112	

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 23

Frecuencias esperadas de la segunda Hipótesis Especifica

Pregunta 5: ¿Usted recibe en la actualidad por parte de sus superiores un trato equitativo?	Pregunta 13: ¿Considera que el ausentismo de los trabajadores se debe a las restricciones laborales?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.54	1.96	3.04	8.75	5.71	20.00
	En desacuerdo	1.53	5.60	8.65	24.94	16.29	57.00
	Indiferente	0.48	1.77	2.73	7.88	5.14	18.00
	De acuerdo	0.43	1.57	2.43	7.00	4.57	16.00
	Totalmente de acuerdo	0.03	0.10	0.15	0.44	0.29	1.00
Total	3.00	11.00	17.00	49.00	32.00	112.00	

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 24

Resolviendo la Chi – cuadrada:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	1	0.54	0.46	0.22	0.40
2	0	1.96	-1.96	3.86	1.96
3	1	3.04	-2.04	4.14	1.37
4	5	8.75	-3.75	14.06	1.61
5	13	5.71	7.29	53.08	9.29
6	1	1.53	-0.53	0.28	0.18
7	7	5.60	1.40	1.97	0.35
8	3	8.65	-5.65	31.94	3.69
9	32	24.94	7.06	49.88	2.00
10	14	16.29	-2.29	5.22	0.32
11	1	0.48	0.52	0.27	0.56
12	1	1.77	-0.77	0.59	0.33
13	7	2.73	4.27	18.21	6.67
14	6	7.88	-1.88	3.52	0.45
15	3	5.14	-2.14	4.59	0.89
16	0	0.43	-0.43	0.18	0.43
17	3	1.57	1.43	2.04	1.30
18	6	2.43	3.57	12.76	5.25
19	5	7.00	-2.00	4.00	0.57
20	2	4.57	-2.57	6.61	1.45
21	0	0.03	-0.03	0.00	0.03
22	0	0.10	-0.10	0.01	0.10
23	0	0.15	-0.15	0.02	0.15
24	1	0.44	0.56	0.32	0.72
25	0	0.29	-0.29	0.08	0.29
					40.35

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:

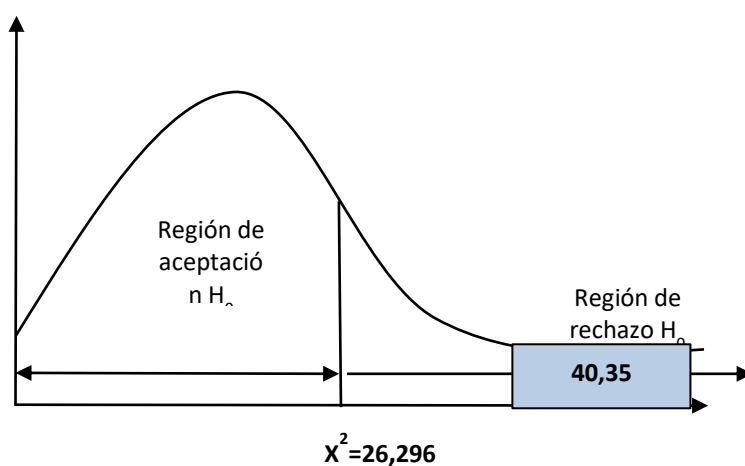


Gráfico N° 21

Entonces, X^2 calculada es igual a 40,35 resultados que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “La motivación no influye óptimamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “La motivación influye óptimamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.”

Tercera Hipótesis Específica

Hipótesis Alternativa H1

El liderazgo influye efectivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez

Hipótesis Nula H0

El liderazgo no influye efectivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

Decisión: Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla N° 25

Frecuencias observadas de la tercera Hipótesis Específica

Pregunta7: ¿Esta de acuerdo usted con el trabajo en equipo que lideran sus superiores?	Pregunta 17: ¿Considera usted estar debidamente capacitado para desempeñar sus labores cotidianas ?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	1	2	0	2	2	7
	En desacuerdo	0	21	9	26	5	61
	Indiferente	0	1	0	22	6	29
	De acuerdo	0	0	0	11	3	14
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	1	1
Total	1	24	9	61	17	112	

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 26

Frecuencias esperadas de la tercera Hipótesis Especifica

Pregunta7:¿Esta de acuerdo usted con el trabajo en equipo que lideran sus superiores?	Pregunta 17: ¿Considera usted estar debidamente capacitado para desempeñar sus labores cotidianas ?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.06	1.50	0.56	3.81	1.06	7.00
	En desacuerdo	0.54	13.07	4.90	33.22	9.26	61.00
	Indiferente	0.26	6.21	2.33	15.79	4.40	29.00
	De acuerdo	0.13	3.00	1.13	7.63	2.13	14.00
	Totalmente de acuerdo	0.01	0.21	0.08	0.54	0.15	1.00
	Total	1.00	24.00	9.00	61.00	17.00	112.00

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 27

Resolviendo la Chi – cuadrada:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	1	0.06	0.94	0.88	14.06
2	2	1.50	0.50	0.25	0.17
3	0	0.56	-0.56	0.32	0.56
4	2	3.81	-1.81	3.29	0.86
5	2	1.06	0.94	0.88	0.83
6	0	0.54	-0.54	0.30	0.54
7	21	13.07	7.93	62.86	4.81
8	9	4.90	4.10	16.80	3.43
9	26	33.22	-7.22	52.17	1.57
10	5	9.26	-4.26	18.14	1.96
11	0	0.26	-0.26	0.07	0.26
12	1	6.21	-5.21	27.19	4.38
13	0	2.33	-2.33	5.43	2.33
14	22	15.79	6.21	38.51	2.44
15	6	4.40	1.60	2.55	0.58
16	0	0.13	-0.13	0.02	0.13
17	0	3.00	-3.00	9.00	3.00
18	0	1.13	-1.13	1.27	1.13
19	11	7.63	3.38	11.39	1.49
20	3	2.13	0.88	0.77	0.36
21	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
22	0	0.21	-0.21	0.05	0.21
23	0	0.08	-0.08	0.01	0.08
24	0	0.54	-0.54	0.30	0.54
25	1	0.15	0.85	0.72	4.74
					50.47

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:

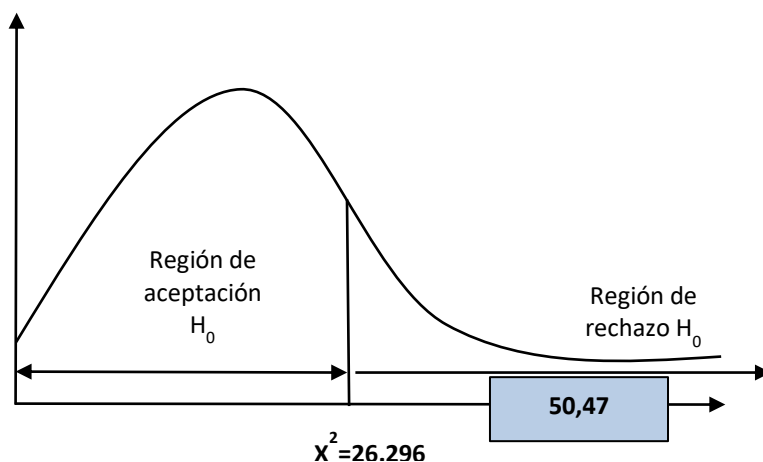


Gráfico N° 22

Entonces, X^2 calculada es igual a 50,47 resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “El liderazgo no influye efectivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “El liderazgo

influye efectivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.”

B. Hipótesis General

Hipótesis Principal H1

El Clima Laboral influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

Hipótesis Nula H0

El Clima Laboral no influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

Decisión: Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla N° 28

Frecuencias Observadas de la Hipótesis Principal

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pregunta 2	19	54	25	12	2	112
Pregunta 14	3	11	12	52	34	112
Pregunta 5	20	57	18	16	1	112
Pregunta 13	3	11	17	49	32	112
Pregunta 7	7	61	29	14	1	112
Pregunta 17	1	24	9	61	17	112
Total	53	218	110	204	87	672

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 29

Frecuencias Esperadas de la Hipótesis Principal

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pregunta 2	0.00	36.33	18.33	34.00	14.50	103.17
Pregunta 14	0.00	36.33	18.33	34.00	14.50	103.17
Pregunta 5	0.00	36.33	18.33	34.00	14.50	103.17
Pregunta 13	0.00	36.33	18.33	34.00	14.50	103.17
Pregunta 7	0.00	36.33	18.33	34.00	14.50	103.17
Pregunta 17	0.00	36.33	18.33	34.00	14.50	103.17
Total	0	218	110	204	87	619

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 30

Resolviendo la Chi – cuadrada:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	19	0.00	19.00	361.00	0.00
2	54	36.33	17.67	312.11	8.59
3	25	18.33	6.67	44.44	2.42
4	12	34.00	-22.00	484.00	14.24
5	2	14.50	-12.50	156.25	10.78
6	3	0.00	3.00	9.00	0.00
7	11	36.33	-25.33	641.78	17.66
8	12	18.33	-6.33	40.11	2.19
9	52	34.00	18.00	324.00	9.53
10	34	14.50	19.50	380.25	26.22
11	20	0.00	20.00	400.00	0.00
12	57	36.33	20.67	427.11	11.76
13	18	18.33	-0.33	0.11	0.01
14	16	34.00	-18.00	324.00	9.53
15	1	14.50	-13.50	182.25	12.57
16	3	0.00	3.00	9.00	0.00
17	11	36.33	-25.33	641.78	17.66
18	17	18.33	-1.33	1.78	0.10
19	49	34.00	15.00	225.00	6.62
20	32	14.50	17.50	306.25	21.12
21	7	0.00	7.00	49.00	0.00
22	61	36.33	24.67	608.44	16.75
23	29	18.33	10.67	113.78	6.21
24	14	34.00	-20.00	400.00	11.76
25	1	14.50	-13.50	182.25	12.57
26	1	0.00	1.00	1.00	0.00
27	24	36.33	-12.33	152.11	4.19
28	9	18.33	-9.33	87.11	4.75
29	61	34.00	27.00	729.00	21.44
30	17	14.50	2.50	6.25	0.43
					249.09

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(6-1) = 20$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 6

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 31,41$

De manera gráfica tenemos:

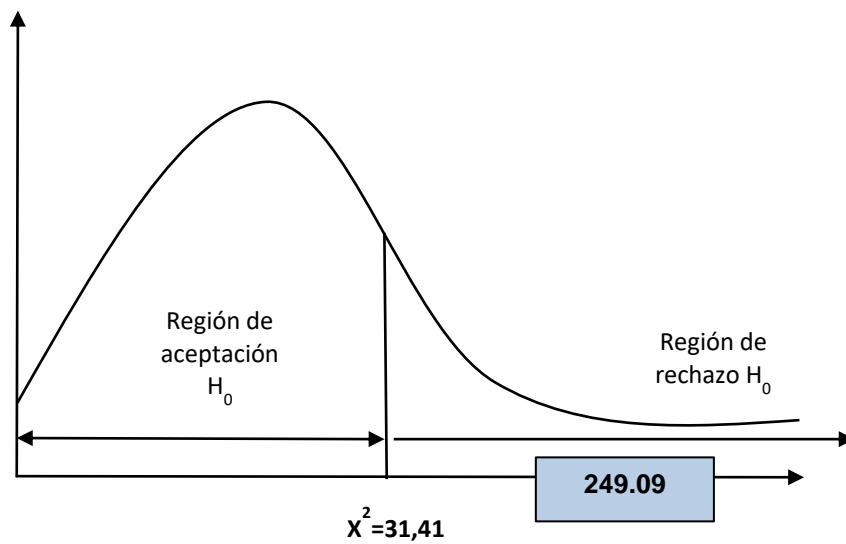


Gráfico N° 23

Entonces, X^2 calculada es igual a 249.09 resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (31,41), en efecto, la hipótesis nula (H_0): “El Clima Laboral no influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez ” queda rechazada; aceptándose la hipótesis principal (H_1): “El Clima Laboral influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.”

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que el Clima Laboral influye positivamente con el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.
2. Se ha analizado que la comunicación influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.
3. Se ha determinado que la motivación influye óptimamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.
4. Se ha verificado que el liderazgo influye efectivamente en el desempeño de los trabajadores de la línea aérea Avianca en mostradores del aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

RECOMENDACIONES

1. Se recomiendan desarrollar programas de mejoramiento, como talleres de relaciones humanas e inteligencia emocional. Taller donde podrán ser escuchados sus insatisfacciones y motivos de desmotivación laboral; logrando de esa manera afianzar los esfuerzos para un mejoramiento del clima laboral y alcanzar así su mejor desempeño.
2. Se recomienda realizar actividades de integración y de sensibilización, con el objetivo de que cada integrante de la empresa internalice la importancia de fortalecer nuestro ambiente y lugar de trabajo y sentirse comprometidos en realizar una mejor excelencia de sus funciones.
3. Se recomienda establecer un mejor sistema de recompensas, evaluando expectativas salariales y/o personales. Reconocer también el desempeño ejemplar de alguno de los trabajadores y alcanzar de esta forma, que se sientan más involucrados con mejorar su rendimiento y productividad en sus labores.
4. Se recomienda fomentar la socialización organizacional, y en este proceso hacer conocer a los trabajadores, normas, valores, políticas, costumbres, convenios, objetivos y procedimientos; para que comprendan la importancia de cada área correspondiente a la empresa y de esa manera se lograra hacerlos sentir más comprometidos.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional: como lograr un cambio cultural a traves de Gestion por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alvarado, H. (2015). *"El clima laboral y el desempeño laboral del personal operativo de la empresa Sedalib S.A."*. (Tesis)Universidad Nacional de Trujillo: Trujillo,Peru.
- Amoros, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque,Peru: Escuela de Economia USAT .
- Arizaga, Y. (2013). *"El clima laboral y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, Pimentel"*. (Maestria) Universidad Señor de Sipán: Chiclayo,Peru.
- Bordas, M. (2016). *Gestion Estrategica del Clima Laboral* . Madrid,España: UNED.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Chiang, M., Rodrigo, M., & Antonio, N. (2010). *Relaciones entre Clima Organizacional y la Satisfaccion Laboral* . Madrid: R.B. Servicios Editoriales,S.L.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion Teoria ,Proceso y Practica*. Bogota,Colombia: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la Teoria general de la Administracion*. Mexico: Mc Graw Hill interamericanas editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos,el capital humano de las organizaciones,8va edicion*. Mexico: Mc Graw Hill

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones, 2da edicion*. Mexico: Mc Graw Hill / Interamericana Editores , S.A de C.V.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administracion de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano ,5ta Edicion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Elias, F. (2015). "El clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores de la empresa limones piuranos". (Tesis)Universidad Nacional de Piura: Piura,Peru.
- Fernandez, A. (2007). *Consultor para la Dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Especial Directivos, grupo Wolters Kluwer.
- Fuster, F. (2008). *Un equipo a tiempo*. lulu.com.
- Gan, F., & Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona,Espana: UOC.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Madrid,España: Ediciones Diaz de Santos.
- Gonzales, M. (2006). *Habilidades Directivas*. Malaga,España: Innovacion y Cualificacion,S.L.
- Hellrigel, D., Susan, J., & Slocum, J. J. (2009). *Administracion.Un enfoque basado en competencias, 11a Edicion*. Mexico,DF: Cengage Learning Editores,S.A.
- Hernandez, E. (24 de Mayo de 2014). La importancia del Clima Laboral en una empresa. *La estrella de Panama*.
- Hernandez, R. (2006). *Fundamentos de Metodologia de la Investigacion.Tercera Edicion*. Mexico: Mc Graw -Hill / Interamericana Editores S.A.
- Hitt, M. (2006). *Administracion, novena edicion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Jean, P. (2000). *Los principios de la mejora del rendimiento: Modelos para el aprendizaje en la organización*. España: Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Kerlinger, F. (1983). *Investigacion del Comportamiento,Tecnicas y Metodologia,2da Edicion*. Mexico: Ed.Interamericana.

- Lescano, A. (2013). *"Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A."*. (Maestria)Universidad Nacional de Trujillo: Trujillo,Peru.
- Luengo, Y. (2013). *"Clima Organizacional y desempeño laboral del docente en centro de educacion inicial"*. (Maestria) Universidad de Zulia: Maracaibo,Venezuela.
- Maristany, J. (2007). *Administracion de Recursos Humanos, 2da Edicion*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educacion de Mexico S.A. de C.V .
- Mendoza, Z. (2015). *"Clima Laboral y Desempeño Laboral en obreros de una Compañía Minera de la Ciudad de Trujillo"*. (Tesis)Universidad Cesar Vallejo: Trujillo,Peru.
- Organizacion Internacional del Trabajo, p. e. (2002). *El aprendizaje permanente en las industrias mecánicas y electrónicas*. Suiza,Ginebra: Organizacion Internacional del Trabajo.
- Pinilla, A. (1972). *Relaciones Humanas y Laborales en la empresa*. Barcelona, España: Editores Tecnicos asociados S.A.
- Prado, C. (2015). *"Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la universidad cesar vallejo de Trujillo"*. (Maestria)Universidad Cesar Vallejo: Trujillo,Peru.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional,10a edicion* . Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administracion, 12a Edicion*. Naucalpan de Juarez, Estado de Mexico: Pearson Educacion de Mexico,S.A. de C.V.
- Robbins, S., & Coulter, M. E. (2005). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion .
- Robbins, S., & Coulter, M. e. (2010). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Rodriguez, G. (2008). *Domine el Coaching y Potencie su empresa*. Caracas,Venezuela: CEPJDM Ediciones & lulu.com.

- Russel, A. (1976). *Psicología del Trabajo*. España, Madrid: Ediciones Morata, S.A.
- Sum, M. (2015). *"Motivacion y Desempeño Laboral"*. (Tesis) Universidad Rafael Landivar: Quetzaltenango, Guatemala.
- Universidad de Viña del Mar, P. e. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Viña del Mar, Chile: El mercurio de Valparaiso.
- Venutolo, E. (2009). *"Estudio del Clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: El transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires"*. (Doctorado) Universidad Politecnica de Valencia: Valencia, España.
- Whetten, D., & Cameron, K. e. (2004). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico.
- Zans, A. (2016). *"Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016."* . (Maestria) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: Matagalpa, Nicaragua.

ANEXOS

ANEXO N° 01

V1 Clima Laboral

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
		Nivel de Comunicación				
1	¿Considera usted que actualmente ya no existen barreras de comunicación entre superiores y trabajadores?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que recibe una retroalimentación positiva y de calidad en su centro de trabajo?	1	2	3	4	5
3	¿Considera usted que sus superiores realmente dan un mensaje claro, conciso y preciso?	1	2	3	4	5
Nivel de Motivación en los trabajadores						
4	¿Considera usted que los trabajadores tienen un compromiso de logro con la empresa?	1	2	3	4	5
5	¿Usted recibe en la actualidad por parte de sus superiores un trato equitativo?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted haber cumplido sus expectativas profesionales desde su ingreso hasta los días presentes?	1	2	3	4	5
Capacidad de Liderazgo						
7	¿Está de acuerdo usted con el trabajo en equipo que lideran sus superiores?	1	2	3	4	5
8	¿Considera usted que se está dirigiendo de manera óptima la empresa?	1	2	3	4	5
9	¿Usted cree que sus superiores actualmente toman decisiones acertadas en la empresa?	1	2	3	4	5

Escala Valorativa

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5

ANEXO N° 02

V2 Desempeño de los Trabajadores

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Satisfacción de los trabajadores						
10	¿Usted nota el compromiso de sus superiores frente a su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
11	¿Considera usted que su desempeño laboral realmente es productivo en la empresa?	1	2	3	4	5
12	¿Está de acuerdo que se debe mejorar el sistema de recompensas para los trabajadores?	1	2	3	4	5
Comportamiento organizacional						
13	¿Considera que el ausentismo de los trabajadores se debe a las restricciones laborales?	1	2	3	4	5
14	¿Está de acuerdo usted que la rotación de personal es un factor de desmotivación?	1	2	3	4	5
15	¿Usted siente que las actitudes entre compañeros de trabajo no son ideales para su mejor desempeño?	1	2	3	4	5
Eficiencia en el rendimiento laboral						
16	¿Usted cree que en la actualidad en su lugar de trabajo son aprovechadas sus habilidades personales y profesionales?	1	2	3	4	5
17	¿Considera usted estar debidamente capacitado para desempeñar sus labores cotidianas?	1	2	3	4	5
18	¿Considera usted que su rendimiento laboral declina por las horas rotativas de trabajo?	1	2	3	4	5

Escala Valorativa

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5