



FACULTAD DE HUMANIDADES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS
DE LA COMUNICACIÓN**

TESIS

**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL
ÁREA DE COMUNICACIONES FIJAS AERONÁUTICAS
DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL “CAP. FAP. JOSÉ
ABELARDO QUIÑONES GONZALES” – CHICLAYO”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Autor:

Olaya Lima Renzo Nicolay

Asesor:

Lic. Cabrejos Pita, Zoila

**Línea de Investigación:
Comunicación y Empresas**

**Pimentel – Perú
2015**

**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE COMUNICACIONES FIJAS AERONÁUTICAS
DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL “CAP. FAP. JOSÉ ABELARDO QUIÑONES
GONZALES” – CHICLAYO”**

Aprobación de Tesis

Mg. Alarcón Llontop Luis
Asesor metodólogo

Lic. Cabrejos Pita Zoila
Asesor especialista

Mg. Sánchez Quezada María de los Ángeles
Presidente del jurado de tesis

Mg. Díaz Chávez Karinn
Secretario del jurado de tesis

Lic. Cabrejos Pita Zoila
Vocal del jurado de tesis

DEDICATORIA

A mi enamorada Lourdes Estela, quien es el artífice de mi éxito.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la oportunidad de llegar hasta este punto y guiar cada paso que doy.

A mis padres Jaime Olaya y Clara Lima, por continuar apoyando mis sueños, y no perder la fe en mí.

A mi asesora especialista Zoila Cabrejos, por la orientación, los consejos y la guía que fue para mí en el desarrollo de esta investigación.

RESUMEN

La presente investigación de tipo descriptivo – explicativo, analizó la influencia del clima organizacional en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo. En esta investigación cualitativa se utilizaron una entrevista para conocer el tipo de clima organizacional y un test para medir el nivel de desempeño laboral, los cuales fueron interpretados y analizados con la ayuda de figuras que representaban claramente los resultados. Se logró comprobar que existe influencia del clima organizacional en el nivel de desempeño de los trabajadores. Esta tesis recomienda al área proteger el clima organizacional positivo con el que cuentan y realizar constantes monitoreos en cuanto a clima organizacional y desempeño laboral, a fin de no generar déficit a futuro.

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral, comunicación interna y medición del desempeño laboral.

ABSTRACT

The present thesis is descriptive-explicative type, analyzed the influence of the organizational climate in the level of aeronautical fixed communications area's working performance of the International Airport “Cap. Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo. In this qualitative investigation we use a interview to measure organizational climate and a test to measure the level of working performance, that they was translate and analyzed with help of figures which represent clarity results. We checked the existence of influence of the organizational climate in the level of working performance. This thesis recommend to the aeronautical fixed communications area protect the excellent organizational climate and make constants monitoring in organizational climate and working performance, in order to not generate deficit in the future.

Keywords: organizational climate, working performance, intern communication and working performance measure.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en la realidad nacional y local, se da poca importancia a mantener un buen clima organizacional en las empresas, sin distinguir si son públicas o privadas, pues la mayoría tiene como prioridad la producción en el trabajo, y no se toma en cuenta que un buen clima organizacional puede influir de manera positiva en el desempeño, evitando así que los trabajadores bajen sus niveles de rendimiento al encontrarse con una serie de problemas que no puedan solucionar.

La presente tesis descriptiva – explicativa, estuvo orientada a conocer la influencia del clima organizacional en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo, y tuvo como hipótesis que el clima organizacional influye de manera positiva en el desempeño laboral de los sujetos investigados.

Será de utilidad para los estudiantes de la EAP de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Señor de Sipán y para el Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo, pues en base a los resultados expuestos se conocerá la realidad del área mencionada.

Esta investigación tuvo cinco capítulos que a continuación se detallan:

En el capítulo I se planteó la situación problemática, los objetivos como estudiar los antecedentes teóricos y experiencias relacionadas a los conceptos de clima organizacional y desempeño laboral y determinar la influencia del clima organizacional en el nivel de desempeño laboral de

los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas. Además se presentan las justificaciones enfocadas en contribuir con la misión y visión tanto de la USS como de la E.A.P de Ciencias de la Comunicación. También se presentan las limitaciones de la investigación.

En el capítulo II se plasman los antecedentes de la investigación, vinculados al análisis de influencia de clima organizacional en el desempeño laboral, citando tres investigaciones de ámbito internacional, nacional y local respectivamente. Dentro de este capítulo se estructuran las bases teórico científicas que enriquezcan la investigación.

En el capítulo III se establece la metodología que se empleó en la investigación, se definió además que sería de tipo descriptiva – explicativa porque se describió y explicó la influencia de la variable independiente en el nivel de la variable dependiente, en un determinado punto en el tiempo. Se describe la población y se presentan las hipótesis, del mismo modo se hace referencia a las variables y al enfoque seleccionado, asimismo al objeto y sujeto de estudio, a los criterios de inclusión y exclusión, y a los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el capítulo IV se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos, estos resultados fueron interpretados y analizados.

En el capítulo V se exponen las consideraciones y recomendaciones de la investigación, en las que se afirma que existe influencia por parte del clima organizacional en el nivel de desempeño laboral y se recomienda no descuidar el buen ambiente que posee el área.

INDICE

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN	V
INTRODUCCIÓN	VI
INDICE	VIII
INDICE DE TABLAS	IX
INDICE DE FIGURAS	IX
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1. Problematización	11
1.2. Formulación del Problema	13
1.3. Justificación e Importancia	14
1.4. Limitaciones de la Investigación	15
1.5. Objetivos	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1 Antecedentes de Estudios	18
2.2 Sistemas teórico conceptuales	22
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	64
3.1 Tipo y diseño de investigación	65
3.1.1 Tipo de investigación	65
3.1.2 Diseño de investigación	65
3.2 Trayectoria Cualitativa	66
3.3. Enfoque seleccionado	67
3.4. Objeto de estudio	68
3.5. Sujetos participantes	69
3.6 Variables	70
3.7 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	71
3.7.1 Método de investigación	71
3.7.2 Técnicas de recolección de datos	71
3.7.3 Instrumentos de recolección de datos	72
3.8 Procedimiento para la recolección de datos	76
3.9 Procedimiento de análisis de los datos	80
3.10 Principios éticos	80
3.11 Criterios de rigor científico	81
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	84
4.1. Resultados de tablas y gráficos	85
4.2. Discusión de resultados	96
CAPÍTULO V: CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES	100
5.1. Consideraciones finales	101
5.2. Recomendaciones	103
REFERENCIAS	105
ANEXOS	113

INDICE DE TABLAS

Tabla 01: Procedimiento para la recolección de datos	76
--	----

INDICE DE FIGURAS

Figura 01: Resumen de sujetos entrevistados	85
Figura 02: Identificación de clima organizacional, según dimensión institucional	86
Figura 03: Identificación de clima organizacional, según dimensión comunicación	87
Figura 04: Resumen de dimensiones que influyen en el clima organizacional	89
Figura 05: Identificación de desempeño laboral, según dimensión motivación	91
Figura 06: Identificación de desempeño laboral, según dimensión ambiente de trabajo	93
Figura 07: Evaluación de desempeño laboral del jefe inmediato a los trabajadores	95

CAPÍTULO I:
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Problematización

En la actualidad el clima organizacional es importante para el mejoramiento y productividad de las empresas u organizaciones pues engloba a los trabajadores, la empresa y el cliente, por eso es importante tener una evaluación constante dentro de ellas, a fin de mantener en armonía cada ente de las mismas. Frente a esta necesidad, en Perú existe la ley N° 28716, "Ley de Control Interno de las Entidades del Estado - que regula el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación del sistema de control interno en todas las entidades del Estado, ley que respalda las actividades y otras medidas para mejorar el clima organizacional". (OEFA, 2011).

"Campbell y col. (1970), quienes definen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización en particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización en términos de características estáticas (tal como grado de autonomía) y las contingencias conducta consecuencia y consecuencia-consecuencia". (Ekvall, 2003).

El clima organizacional puede afectar de manera positiva o de manera negativa el rendimiento de los trabajadores y por ende de forma directa a los clientes, en tal manera, la importancia de un buen clima organizacional depende de los empleadores, quienes al lograr un buen clima dentro de la empresa obtienen beneficios directos tanto en lo personal como en lo organizacional y lo afloran al público externo.

Para Uribe Prado, la investigación sobre el clima organizacional ha sido de amplio interés en los últimos 50 años, Considera además que constituye una variable que impacta en el comportamiento de los trabajadores, cuya importancia recién se ha intensificado para ser evaluada por empresas, dependencias gubernamentales y para la obtención de certificaciones. (Uribe Prado, Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales, 2015)

Esto nos permite afirmar que el clima organizacional tiene distintos niveles de influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. Todo dependerá de que tan buenas o malas sean las relaciones en las organizaciones para saber el porqué de los resultados al analizar el rendimiento de los empleados.

En países como México según lo afirman Debra & Campbell, consideran que los gerentes deben definir claramente el desempeño laboral, para que sus empleados tengan un buen rendimiento en el trabajo. Además definen la mayor parte del desempeño laboral como multidimensional, lo que nos da una clara idea del compromiso que tienen con sus empleados, y la forma en que velan por el éxito de la empresa. Indica también que es importante “conocer las habilidades y conductas necesarias para tener éxito en un puesto es uno de los requisitos previos a la medición y evaluación del desempeño en el trabajo”. (Debra & Campbell, 2013).

En el caso del Aeropuerto Cap. Fap. "José Abelardo Quiñones Gonzales" – Chiclayo, inaugurado el 16 de abril de 1956, y elevado a la categoría de Aeropuerto Internacional en marzo de 1994 con R.D. N° 0022-94 del Ministerio de Transportes Comunicaciones, existe un Área

de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas, la cual “se suministra primordialmente para la seguridad de la navegación aérea y para que sea regular, eficiente y económica la operación de los servicios aéreos”. Este servicio tiene por finalidad la transmisión y recepción de los mensajes aeronáuticos para los servicios de Tránsito Aéreo. (Servicio de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas: CORPAC S.A, s.f.)

Esta área está conformada por cinco personas, las cuales trabajan rotando turnos diariamente, como estrategia por parte de la institución para evitar el stress y cansancio en sus trabajadores. Sin embargo en una visita previa al área se trató con los trabajadores, quienes manifestaron que vienen atravesando una crisis laboral, a causa de un mal manejo administrativo, por parte de la empresa.

Tomando en cuenta estas señales y la importancia que el área representa dentro de la institución es que se decide trabajar con ella, pues como hemos revisado en los conceptos anteriores, para que la institución se desarrolle de manera óptima, es necesario que cuente con un correcto clima organizacional positivo.

En tal sentido, se analizará la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo influye el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones

Gonzales”– Chiclayo?.

1.3. Justificación e Importancia

La presente investigación se justifica en que:

Contribuye a mejoras en el clima organizacional del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional Cap. Fap. “José Abelardo Quiños Gonzales” – Chiclayo, a partir del conocimiento de su estado actual.

Aporta a los alumnos de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Señor de Sipán, para implementar y reforzar los trabajos en la línea de investigación de comunicación y empresas.

Asiste la misión y visión de la USS y la E.A.P de CC.CC, pues con esta investigación científica se contribuye a la difusión del conocimiento en la línea de comunicación y empresa, demostrando que somos profesionales investigadores, emprendedores, competitivos, éticos y humanistas.

Es relevante socialmente pues expondrá el clima organizacional que existe en la institución y la influencia de este en el desempeño laboral, poniendo en evidencia los aciertos y desaciertos de sus trabajadores.

Será útil para empresas públicas o privadas que decidan realizar un similar trabajo de análisis de clima organizacional e influencia en el desempeño laboral, tomándola como antecedente y modelo a seguir.

1.4. Limitaciones de la Investigación

La presente investigación tuvo como limitación las edades de los trabajadores, pues son personas mayores de cincuenta años y tardaban en dar sus respuestas, lo que retrasó un poco el desarrollo de la misma.

1.5. Objetivos

Objetivo general

Conocer la influencia del clima organizacional en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional "Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales" – Chiclayo.

Objetivos Específicos

Estudiar los antecedentes teóricos y experiencias relacionadas a los conceptos de clima organizacional y desempeño laboral, que den sustento a la presente investigación.

Identificar el tipo de clima organizacional que existe dentro del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional "Cap. Fap. José Abelardo Quiñones González – Chiclayo.

Describir el nivel identificado de clima organizacional que existe dentro del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional "Cap. Fap. José Abelardo Quiñones González – Chiclayo.

Identificar el nivel de desempeño laboral que existe dentro del Área de

Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional "Cap.
Fap. José Abelardo Quiñones González – Chiclayo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de Estudios:

Internacionales

Caligiore & Díaz (2006), en su investigación de tipo descriptiva y de campo, consideró como objetivo principal realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional existente en las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes, a fin de determinar el nivel de desempeño de los mismos y elaborar una propuesta de gestión para optimizar la situación existente.

La población de esta investigación estuvo constituida por 311 docentes activos, y la muestra de 86 individuos. El instrumento aplicado para alcanzar los objetivos fue una encuesta con cinco categorías de respuesta, lo que permitió concluir que se necesita adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.

García (2012), en su investigación de tipo descriptiva consideró como objetivo principal establecer las condiciones en las que se encuentra y aplica la comunicación organizacional en las funciones de trabajo dentro de las oficinas centrales de Instituto Nacional de Cooperativas en Guatemala, la población de esta investigación fue de 60 individuos con diferente puesto jerárquico, a los cuales se les aplicaron dos instrumentos que permitieron alcanzar los objetivos. Estos instrumentos fueron, un cuestionario de investigación. Para determinar la comunicación organizacional, y además la observación del personal, tanto en sus condiciones normales de trabajo como las condiciones físicas de las instalaciones. Para realizar estas observaciones se realizaron visitas en el horario habitual de los trabajadores. Gracias a

eso, se puede concluir que la cultura organizacional puede existir mediante la socialización, además se halló que los trabajadores manifiestan desconfianza, hostilidad y miedo entre compañeros.

Marroquín & Pérez (2011), en su investigación con enfoque cuantitativo, tuvo como objetivo principal determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Burger King, la población considerada para esta investigación estuvo comprendida de los 18 años en adelante, de sexo masculino y femenino, para delimitar la muestra se realizó un muestreo probabilístico simple, siendo integrada por 125 trabajadores.

Los instrumentos aplicados a esta muestra fueron dos, cuestionario y observación, las preguntas del cuestionario contaron con una estructura cerrada y la observación consideró 11 aspectos como autonomía, identificación con la empresa, motivación, percepción general, reconocimiento, relaciones interpersonales, responsabilidad, identidad, estructura, recompensa y cooperación. Con lo que se pudo concluir que el clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral, el mismo que es adecuado al perfil del puesto, en donde les permite desarrollarse y sentirse satisfechos por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

Nacionales

Aguado (2012), en su investigación de tipo descriptivo simple no experimental, consideró como objetivo principal determinar el nivel de clima organizacional de una institución educativa del distrito de

Ventanilla.

En esta investigación participaron 57 docentes de los niveles primaria y secundaria, esta investigación está conformada por 42 ítems, que miden cuatro dimensiones: Estructura, recompensa, relaciones e identidad. Los resultados arrojaron que el clima organizacional es adecuado, bueno y aceptable, influye en las actitudes y el comportamiento de los individuos de una institución educativa del distrito de Ventanilla.

Sotomayor (2012), en su investigación de tipo cuantitativo, no experimental - transeccional, consideró como objetivo principal determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción laboral así como la relación entre ambas variables, la muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos, y el instrumento que se utilizó fue: el cuestionario, en este caso dos, uno para la variable dependiente, y otro para la variable independiente. Lo que permitió obtener como resultado que existe predominio del nivel medio de clima organizacional y nivel medio de satisfacción laboral, así como una alta relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua.

Orué (2010), en su investigación de tipo descriptiva - explicativa, tuvo como objetivo principal determinar cuál era la relación entre los niveles de inteligencia emocional de los trabajadores de una empresa peruana y su desempeño laboral, la muestra tomada por el autor fue de 187 personas de distintas áreas de función, y el instrumento aplicado fue la encuesta, instrumento que consideró cuatro factores, como: autoconocimiento, automotivación, autocontrol y control de las relaciones personales. Lo que permitió concluir que la relación entre las

variables inteligencia emocional y desempeño del trabajador es proporcional en todos los casos.

Locales

Antón Silva & Rafael Alarcón (2011), en su investigación de tipo descriptiva, explicativa y con propuesta, consideraron como objetivo general la propuesta de un plan de mejora de clima organizacional basado en el modelo de clima organizacional de Álvares y de Vroom para fortalecer el desempeño laboral de la empresa KAR&MA SAC – Chiclayo. Para poder lograr este objetivo utilizaron una muestra total, integrada por los 44 trabajadores que allí laboraban. Obteniendo como resultado que el clima organizacional dentro de la empresa es deficiente, pues la empresa KAR&MA SAC – Chiclayo, se encuentra en un estado crítico debido a que los mismos no cumplen con los objetivos y metas establecidos por la empresa.

Bances & Terrones (2011), en su investigación de tipo cuantitativa, descriptiva correlacional, se planteó como objetivo principal, determinar el grado de influencia que ejerce el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio de Emergencia del Hospital I Naylamp – EsSalud – 2011. Para alcanzar este objetivo se tomó una muestra de 70 trabajadores, entre médicos, enfermeras y técnicos de enfermería del Servicio de Emergencia del Hospital I Naylamp – EsSalud. Obteniendo como resultado que la percepción general que tiene el trabajador del clima organizacional en el servicio de emergencia del Hospital I Naylamp – EsSalud es de 34% óptimo y de 62% inapropiado.

Bazán & Oliden (2012), en su investigación de tipo descriptivo –

correlacional. Se consideró como objetivo general determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en el proyecto especial Olmos Tinajones. Para poder alcanzar este objetivo se tomó una muestra de 151 trabajadores. Obteniendo como resultado que existe un nivel alto de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores, por lo que se sugirió aplicar estrategias que contribuyan a obtener un buen ambiente y un buen desempeño en la organización.

2.2 Sistemas teórico conceptuales

2.2.1 Clima organizacional

Según Piñuel Raigada, una empresa o institución reúne, en el seno de una misma entidad genérica, individualidades diferentes comprometidas por la consecución de *objetivos* compartidos, ligadas entre sí por el desempeño de *tareas*, y vinculadas por un *orden* de relaciones que tiene que ser conocido, al menos sustancialmente, por sus integrantes (requisito de la *inteligibilidad*), y que, dependiendo de cuál sea el consenso alcanzado (requisito de la *retórica* comunicativa), facilitará mejor o peor la articulación de objetivos y tareas (requisito *ergonómico*), garante del funcionamiento, estabilidad y reproducción de la organización misma. Planificar, pues, una política de comunicación interna es comprometerse a llevar a cabo una *mediación* que actúa, no solo sobre la comprensión o inteligibilidad de las organizaciones, sino también sobre su propio desarrollo. (Piñuel Raigada, 1997).

Según Schermerthorn, Hunt & Osborn, vivimos y trabajamos en una era de competencia global creciente, nuevas tecnologías, cambios demográficos y valores sociales en transición. Una reacción crucial

ante este tipo de fuerzas ha sido el surgimiento de una nueva especie de empresa, la *organización de alto desempeño*.

La organización de alto desempeño está intencionalmente diseñada para destacar lo mejor de las personas y producir resultados organizacionales sostenidos.

Considera a las personas como el recurso que tiene la capacidad para rendir resultados de alto desempeño. (Schermerthorn, Hunt, & Osborn, 2004).

Según Brunet, existe una polémica bastante grande respecto a la definición que puede ser unida al concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que este, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. También hay que subrayar que la mayor parte de los estudios que existen actualmente sobre el clima no son lo suficientemente descriptivos o válidos para ofrecer un trabajo de síntesis definitiva. (Brunet, 2002)

2.2.1.1 Importancia del clima organizacional

Según Brunet, en una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización. (Brunet, 2002).

2.2.1.2 Aspectos institucionales del clima organizacional

Para el desarrollo de un correcto clima organizacional se considera importante que los trabajadores conozcan desde el inicio los conceptos institucionales, pues eso ayudará a que desarrollen correctamente sus funciones dentro de la institución, además de las relaciones con sus compañeros y jefes, según sea el caso.

Los aspectos institucionales son tres; misión y visión, valores y reglas. A estos aspectos se les considera básicos y fundamentales en toda empresa o institución, pues sirven de guía para sus trabajadores.

Según Alles, cuando en una organización se quiere comenzar a pensar, trabajar, implementar conceptos sobre Capital Humano o Recursos Humanos se debe comenzar pensando en ellos como un valor estratégico dentro de la compañía, como un valor añadido para la actividad. Los primeros pasos parten de la definición de la visión y la

misión de la entidad, y a partir de estos conceptos, sus valores. (Alles, 2008) .

2.2.1.2.1 Misión, visión y valores de la institución

Misión: el porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada.

Visión: la imagen del futuro deseado por la organización

¿Qué diferencia se puede verificar entre visión y misión?, en general, la misión es más descriptiva y menos orientada al futuro. Como usualmente tiende a ser muy general, Davis y Newstron sugieren, además, definir las metas. Las metas son formulaciones relativamente concretas de los logros que persigue la organización en un período dado, cuya duración puede ser de uno a cinco años. (Alles, 2008).

Según Hernández & Gallarzo & Espinoza la misión de una organización sirve para establecer una plataforma común para todos los programas de la organización, su funcionamiento interno y sus relaciones externas. Esta declaración de la misión resume el propósito de la organización y proporciona los argumentos para definir la visión y los objetivos. Comúnmente se comunica en informes anuales, en los folletos de información proporcionados a los donantes o a los miembros de la comunidad y en otros documentos.

Según Guizar un aspecto fundamental es definir la misión de la empresa, la cual constituye su razón de ser, la que además debe ser compartida por todos los miembros de la misma. (Guizar, 2003, pag.

315)

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que hay sobre la organización a futuro; es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Por otra parte, como presenta con claridad lo que se quiere construir a futuro, consolida el liderazgo de alta dirección pues permite a ésta enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente. (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011)

Según Alles, los valores en una institución son aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

En nuestra concepción, para que los valores se transformen en herramientas útiles dentro de la organización deben transformarse en competencias dentro de un modelo de gestión (por competencias); de este modo, las personas serán seleccionadas, evaluadas y desarrolladas en relación con los valores organizacionales. Y así la organización podrá cumplir con la misión y visión fijadas. De no hacerse de este modo (integrar los valores al modelo de competencias) se deberán llevar los valores a indicadores de comportamientos para que éstos puedan ser medidos con eficacia en los distintos subsistemas de RRHH. Un comentario acerca de la misión y la visión que nos parece pertinente realizar en este momento, es que muchas empresas las tienen definidas pero no actúan en línea con ellas. Por lo tanto, primero sugerimos revisarlas y asegurarse que representen la

situación actual y los planes futuros de la organización. Luego, definir las competencias para lograr alcanzarlas. (Alles, 2008).

Según Hernández & Gallarzo & Espinoza, después de la misión y la visión, los valores reflejan lo que toda organización desea proyectar.

Los valores son importantes para el estudio del desarrollo organizacional porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación; además influyen en las percepciones.

Gracias a ellos, las personas ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que se puede o no hacer. “El paradigma del desarrollo organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y de colaboración y el espíritu de búsqueda, para lo cual se basa en ciertos valores”. Conforme el tiempo pasa y de acuerdo con los valores de cada quien, las actitudes cambian; los valores en que se basa el desarrollo organizacional son:

Respeto por la gente. Los individuos se consideran responsables, conscientes e interesados y deben ser tratados con dignidad y respeto.

Confianza y apoyo. La organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.

Igualdad de poder. Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos, por lo que permiten la libertad de ideas y el ejercicio de las mismas.

Confrontación. Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra, sino deben ser confrontados abiertamente.

Participación. Mientras más gente afectada por un cambio participe en las decisiones que lo rodean, más comprometidos estarán en poner en práctica esas decisiones.

En la actualidad es frecuente escuchar que hay una “crisis de valores” y es curioso observar que quienes lo dicen, por lo regular, no son capaces ni siquiera de definir lo que es un valor. Los valores en que se basa el desarrollo organizacional contribuyen a fortalecer las virtudes de quienes conocen y practican esta doctrina, aun fuera de sus centros de trabajo, pues cuando una persona se identifica plenamente con tales normas de conducta y las practica, es lógico que irradie y contagie una actitud favorable para sí mismo y para el medio que lo rodea. De ahí proviene la idea de difundirlos y celebrar su práctica que, en última instancia, se convierten en la cultura de la organización.

Los valores establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, además de que influyen en las percepciones. (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011).

2.2.1.2.2 Reglas en la institución

Según Newstrom, la conformidad se fomenta con normas, requisitos de los grupos informales para regular el comportamiento de sus miembros.

Estas normas son fuertes o débiles (lo cual depende de la importancia del comportamiento para el grupo) y positivas o negativas (lo que depende de su efecto en la organización). Los grupos esperan estrictamente que sus miembros el cumplan las normas fuertes; los individuos deciden aceptar o rechazar las normas débiles. Algunos estudios de investigación muestran que los grupos tienen normas tanto

para sus responsabilidades laborales como para sus relaciones personales en el trabajo. También generan normas para sus superiores y subordinados, así como para sus pares. (Newstrom, 2011).

2.2.1.3 Características del clima organizacional

Según, Rodríguez, el clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la comunicación. El sistema organizacional, como sistema auto poético de decisiones, constituye el tema de reflexión sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una autoreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto observada por éstos, que la evalúan colectivamente.

En tal sentido, el clima organizacional se caracteriza por:

El clima hace referencia a la situación en que se encuentra el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

El clima de una organización tiene cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los

comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.

El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado.

Es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para

conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. (Rodríguez, 2005).

2.2.1.4 Efectos Negativos del clima Organizacional

Según Franklin & Krieger, en general, se acepta que el proceso comunicativo puede verse afectado por diversas fuentes de distorsión, a saber:

Deformación, por lo general se debe a diferentes percepciones del mismo estímulo, ya sea porque se parte de distintos marcos de referencia; por dificultades semánticas; por los estados emocionales de los actores que muchas veces condicionan la codificación o decodificación de los mensajes-, o por falta de adecuación de los lenguajes o de los niveles, niveles, etc.

Filtración, es la manipulación consiente de la información realizada por el emisor con el propósito de que el receptor la interprete más favorablemente.

Sobrecarga, A veces se concentra información excesiva o de distintos sectores (o ambas cosas) en una persona, lo cual provoca que ésta se sature y sea incapaz de absorber o manejar de manera adecuada todos los mensajes.

Expulsión de uno de los actores de la cadena de comunicación, misma que puede ser voluntaria o involuntaria.

Exceso de redundancia, la redundancia es un método utilizado con la finalidad de que el receptor comprenda mejor el mensaje

mediante su repetición o la repetición de su significado a través de ejemplos, de analogías, etc. El riesgo inherente radica en confundir al receptor por exceso del recurso o dejarlo con una comprensión incompleta del mensaje por defecto del mismo. (Franklin & Krieger, 2011).

2.2.2 Tipos de clima organizacional

2.2.2.1 Clima de tipo autoritario

Según Rodríguez, este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunde siguiendo una línea altamente burocratizada de conducta regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizada. (Rodríguez, 2005).

2.2.2.2 Clima de tipo participativo

Según Rodríguez, este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal.

El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos, las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización. (Rodríguez, 2005).

2.2.3 Estructura organizacional

Según Robbins & Judge, una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos claves que los directivos necesita atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización. (Robbins & Judge, 2009).

Según Robbins, las organizaciones crean una estructura para facilitar la coordinación de actividades y para controlar los actos de sus miembros. La estructura misma está compuesta de tres elementos. El primero se refiere al grado en que las actividades de la organización se descomponen o diferencian. Esto se llama *complejidad*. En segundo está el grado en que se usan reglas y procedimientos, este componente se llama *formalismo*. El tercer componente de la estructura es la *centralización*, que se refiere al punto donde radica la autoridad para tomar decisiones. (Robbins S. , 1994), estos tres componentes, juntos, constituyen la estructura organizacional.

Para Hodge & Anthony & Gales, la estructura se define como la suma total de las formas en las que una organización divide su mano de obra en tareas diferentes y su posterior coordinación. (Hodge, Anthony, &Gales, 2003).

Según Davis & Newstrom, la estructura define las relaciones formales y el uso que se da a las personas en las organizaciones. La relación de las actividades de una organización supone la existencia de puestos

muy diversos. Ello explica que haya administradores y empleados, contadores y trabajadores de ensamble. Estas personas deben relacionarse en forma estructural para que sea posible coordinar eficazmente su trabajo. (Davis & Newstrom, 2000).

2.2.4 Desempeño Laboral

Según Debra & Campbell, los gerentes deben definir claramente el desempeño para que sus empleados tengan un buen rendimiento en el trabajo. La mayor parte del desempeño laboral es multidimensional. Por ejemplo, el desempeño de un ejecutivo de ventas requerirá habilidades administrativas, financieras e interpersonales. Por eso, conocer las habilidades y conductas necesarias para tener éxito en un puesto es uno de los requisitos previos a la medición y evaluación del desempeño en el trabajo.

Si bien distintos trabajos exigen diferentes habilidades y conductas, el *comportamiento de ciudadanía organizacional (cco)* cubre muchos puestos. (Debra & Campbell, 2013).

2.2.4.1 Importancia del desempeño laboral

Según Newstrom, un mejor desempeño suele conducir a mayores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. Si estas se consideran justas y equitativas, entonces mejora el nivel de satisfacción porque los empleados sienten que reciben estímulos en proporción a su desempeño. La consecuencia para la administración es que debe dedicar sus esfuerzos a facilitar el desempeño del empleado, lo que probablemente arroje como subproductos, satisfacción y compromiso. (Newstrom, 2011).

Según Werther & Davis, el papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organizaciones, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación. (Werther & Davis, 2008).

2.2.4.2 Evaluación del desempeño laboral

Según Debra& Campbell, la evaluación del desempeño es la apreciación del desempeño de una persona. Las evaluaciones exactas permiten a los supervisores desempeñar su doble rol de evaluadores y asesores. En este último rol, el supervisor fomenta el crecimiento y desarrollo; en el primero, hace juicios sobre el rol de los empleados en la organización. Así, tener en mente el puesto de un empleado en la compañía le da un significado contextual mayor al proceso de evaluación.

Las evaluaciones del desempeño dan a los empleados retroalimentación al respecto, identifican sus necesidades de desarrollo e influyen en decisiones de promoción, degradación, despido, selección y ubicación. (Debra & Campbell, 2013).

Según Newstrom, tiene un papel clave en los sistemas de recompensa. Con este proceso se evalúa el desempeño de los desempleados, se comparte esa información con ellos y si idean formas de mejorar sus resultados. La evaluación es necesaria para:

- Asignar recursos escasos en un ambiente dinámico.
- Motivar y recompensar a los empleados.

- Realimentar a los empleados por su trabajo.
- Mantener relaciones justas dentro de los grupos.
- Entrenar y desarrollar empleados.
- Cumplir con las regulaciones legales.

Por lo tanto, los sistemas de evaluación son necesarios para contar con una administración adecuada y desarrollar al personal. (Newstrom, 2011).

Según Juárez, la evaluación del desempeño es un proceso gerencial clave en cualquier organización, ya que implica una toma de decisiones en relación con la permanencia, desarrollo y, en general, el progreso de los empleados de la empresa, tanto por las implicaciones que tiene en sus ingresos, compensación económica, como en la posibilidad de ser promovido a puestos de mayor responsabilidad. La evaluación del desempeño se puede definir como un proceso formal, sistemático y periódico diseñado para evaluar la eficacia con que los integrantes de una organización llevan a cabo su trabajo. (Juárez Hernández, 2014).

Según Alles, un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada. La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento. Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se

establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de formación necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto. Como se ve, se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes. (Alles, 2010).

2.2.4.3 Medición del desempeño laboral

Según Debra & Campbell, idealmente, el desempeño verdadero coincide con el desempeño medido; pero, en realidad, no suele ser el caso. Puesto que el desempeño operativo genera más información cuantificable, es más fácil medirlo que el desempeño gerencial. En estudios recientes para evaluar la motivación para el desempeño de tareas se encontró que la forma de expresión y el contexto pueden influir en la validez de los autoreportes directos. La precisión de las evaluaciones del propio desempeño también es importante; entre más precisa la evaluación del propio desempeño de una tarea, mejor el desempeño en tareas subsecuentes.

Los sistemas de evaluación del desempeño deben mejorar la precisión del desempeño medido y aumentar su paridad con el desempeño real. (Debra & Campbell, 2013).

2.2.4.4 Retroalimentación de desempeño

Según Newstrom, todos los sistemas de evaluación parten del

supuesto de que los empleados necesitan realimentarse respecto de su actuación. Con la retroalimentación saben qué hacer y conocen el grado de avance hacia sus metas. Demuestra que hay otras personas que se interesan en lo que hacen. Si el desempeño es satisfactorio, la retroalimentación mejora la autoimagen y el sentido de competencia de un empleado. En general, la retroalimentación del desempeño genera tanto un mejor desempeño como mejores actitudes, si el jefe la maneja en forma adecuada.

Sin embargo, ofrecer retroalimentación crítica o constructiva no es una tarea sencilla para los administradores. La retroalimentación mal expresada ataca a la persona, y no a la conducta, cuando se hace en términos acusadores; no proporciona ilustraciones útiles, es abstracta y confusa y hace afirmaciones globales o “generalizadas” que el destinatario puede refutar con facilidad. Es más probable que la retroalimentación se acepte y cause algún mejoramiento cuando se presenta de manera adecuada. (Newstrom, 2011).

2.2.4.5 Factores que influyen en el desempeño laboral

Según Bazán & Oviden, los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores dentro de una institución son siete:

- Planeamiento y organización
- Seguimiento y solución de problemas
- Toma de decisiones
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Comunicación
- Relaciones interpersonales e intergrupales

Consideran además que estos siete factores deben ser evaluados por su jefe inmediato, pues él es el indicado para calificar al personal que tiene a cargo. (Bazán & Oviden, 2012)

2.2.4.5.1 Satisfacción en el trabajo

Según Newstrom, la satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actividad afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo. Estos sentimientos de satisfacción concernientes al trabajo son muy diferentes a partir de otros dos elementos presentes en las actitudes del empleado. (Newstrom, 2011)

2.2.4.5.2 Estados de ánimo en el trabajo

Según Newstrom las actitudes son estados emocionales que suelen ser estables a través del tiempo y se centran en un elemento completo del trabajo que se desempeña. Los empleados también tienen sentimientos laborales difusos y a la vez muy dinámicos; a la vez reflejan los puntos de vista generales y pueden cambiar en menos de un día, una hora o de un minuto a otro. Estas actitudes variables hacia su trabajo se conocen como estados de ánimo en el trabajo. El estado de ánimo de un empleado se describe como fluctuante: de negativo a positivo, y de frágil a fuerte e intensivo. Los estados de ánimo muy positivos son evidentes en la energía, pasión, vitalidad y entusiasmo del empleado. (Newstrom, 2011).

2.2.4.5.3 Trabajo en equipo

Según De la Cruz el trabajo en equipo supone la existencia de un grupo de personas que trabajan de forma coordinada para la realización de un proyecto, donde el equipo de forma conjunta (no sus componentes de manera individual) responde del resultado obtenido. Los distintos miembros del equipo están especializados en diferentes áreas y cada uno de ellos tiene un cometido del que es responsable y del que es necesario que cumpla para que el proyecto se realice con éxito.

Conviene señalar que el grupo de trabajo y el equipo de trabajo son dos cosas distintas: - El grupo de trabajo es un conjunto de personas que realizan una labor similar dentro de una empresa. - El equipo de trabajo es un conjunto de personas con competencias y habilidades concretas que, coordinadas por un superior, trabajan para conseguir un determinado objetivo. (De la Cruz, 2014).

2.2.4.5.4 Capacitación en el trabajo

Según Robbins & Judge los empleados competentes no lo son para siempre. Las aptitudes se deterioran y se hacen obsoletas, por lo que es necesario aprender otras nuevas. Esa es la razón por la cual las organizaciones gastan miles de millones de dólares cada año en la capacitación formal. (Robbins & Judge, 2009).

2.2.5 Motivación

Schermerthorn, Hunt & Osbon según su definición formal, la motivación se refiere a las fuerzas individuales que explican la dirección, nivel y

persistencia del esfuerzo que una persona invierte en el trabajo. (Schermerthorn, Hunt, & Osborn, 2004).

Según Robbins, la motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación. (Robbins S. , 1994).

La motivación se definirá como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo para alcanzar *cualquier* meta, nuestro enfoque se limitará a las metas de la organización, a efecto de proyectar nuestro interés particular por la conducta laboral. Los tres elementos claves de nuestra definición son esfuerzo, metas de la organización y necesidades.

Robbins&Judge, definen como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la concepción de un objetivo. (Robbins & Judge, 2009). Según Hellriegel & Slucum la motivación representan las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas. Puesto que los motivos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. Sin embargo, la motivación no es lo mismo que el desempeño. (Hellriegel & Slucum, 2004).

2.2.6 Toma de decisiones

Según Schermerthorn, Hunt & Osborn las organizaciones dependen del éxito de las decisiones cotidianas que toman sus miembros. La calidad de éstas decisiones influye tanto en el desempeño a largo plazo de una organización como en su “carácter” cotidiano a los ojos de los empleados, clientes y de la sociedad en su conjunto. Por otra parte, los entornos desafiantes de hoy demandan un mayor rigor y más creatividad en el proceso de toma de decisiones. Los productos nuevos como la ensalada en bolsa, y los nuevos procesos de fabricación y de servicio, provienen de las ideas. Las organizaciones deben suministrar una toma de decisiones que aliente el libre flujo de ideas nuevas y que apoye el esfuerzo de las personas que desean hacer funcionar sus ideas. Y al igual que el éxito de las organizaciones, el éxito en la trayectoria profesional del individuo depende de la calidad de las decisiones que toma en relación con su trabajo y situaciones de empleo. (Schermerthorn, Hunt, & Osborn, 2004).

Dentro del proceso de toma de decisiones, encontramos su definición formal, la cual dice que es el proceso de elegir una alternativa a fin de enfrentar un problema u oportunidad. Los cinco pasos básicos que incluye la toma sistemática de decisiones son:

Reconocer y definir el problema u oportunidad.

Identificar y analizar cursos alternativos de acción, así como calcular sus posibles efectos sobre el problema u oportunidad.

Elegir una alternativa.

Implementar la alternativa.

Evaluar los resultados y obtener más detalles cuando sea necesario.

Además debemos reconocer que los escenarios en los que prevalecen los cambios sustanciales y muchas tecnologías nuevas, no es posible seguir este enfoque paso a paso. A veces funciona una secuencia no tradicional que produce un desempeño superior al de la perspectiva tradicional. También creemos que es importante examinar las consecuencias éticas de la toma de decisiones. Saber cuándo y dónde emplear la técnica tradicional o una técnica novedosa para tomar decisiones, demanda una comprensión más profunda de los entornos de decisión y de los tipos de decisiones que pueden tomarse. (Schermerthorn, Hunt, & Osborn, 2004).

Según Hellrieger & Slucum, Las decisiones clave en las organizaciones frecuentemente recogen presiones de varios grupos, como accionistas, competidores, dependencias gubernamentales, proveedores, empleados y gerentes. Estas presiones a menudo propician la necesidad de modificar la forma en que se toman las decisiones o cambiar decisiones que se tomaron con anterioridad. (Hellriegel & Slucum, 2004).

2.2.7 Comunicación Organizacional

Según Arbaiza, las personas reciben y transmiten información constantemente. La comunicación se hace necesaria para que la organización pueda funcionar coherentemente, ayuda a que los miembros puedan alcanzar metas, responder a cambios que se puedan presentar en la empresa, puedan coordinar sus actividades, etc.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la

organización y su miembro. (Arbaiza Fermini, 2010).

Según Hernández & Gallarzo & Espinoza, La comunicación organizacional en una organización es parte del desarrollo y fortalecimiento institucional y se concreta en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización, que se proyectan y trascienden de forma externa, potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea.

La comprensión de la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no la limita a algo meramente instrumental. Al abordar la temática de las comunicaciones en los grupos y organizaciones, es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que éstos se expresan por la forma en que las personas realizan su tarea, cómo se relacionan y complementan entre sí, de acuerdo con sus propias culturas. Se construye así una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización. La cultura de la organización contiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, la manera en que se realizan las actividades y especialmente la comunicación. Ésta, cuando se aplica en las organizaciones, recibe el nombre de comunicación organizacional, la cual se produce naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño; en consecuencia, es imposible imaginar una organización sin comunicación. (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011).

2.2.7.1 Comunicación interpersonal

Según Dubrin, la comunicación interpersonal tiene lugar mediante una serie de pasos. Para que este tipo de comunicación sea más efectiva deben estar presentes seis componentes: un emisor, un mensaje, un canal, un receptor, retroalimentación y el ambiente. (Dubrin, 2002).

Según Debra & Campbell, la comunicación evoca en otra persona un significado común o compartido. La comunicación interpersonal tiene lugar entre dos o más personas en una organización; es clave para la salud y el bienestar tanto en casa como en el trabajo. Algunas de las habilidades de comunicación interpersonal en el departamento del trabajo estadounidense han identificado como necesarias para tener éxito en el lugar de trabajo incluyen leer, escuchar, administrar e interpretar información, así como atender a los clientes.

También es importante para crear y mantener las relaciones humanas en el trabajo. Los avances recientes en la tecnología de la información y el manejo de datos no pueden sustituir a la comunicación interpersonal. (Debra & Campbell, 2013).

2.2.7.2 Comunicación Formal

Según Robbins & Judge, los canales de comunicación formal los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Por tradición siguen la cadena de autoridad en la organización. (Robbins & Judge, 2013).

Según Dubrin, la comunicación formal es la ruta oficial para enviar información dentro y fuera de la organización. La fuente principal de

información sobre los canales formales es el organigrama. Este instrumento indica los canales que se supone debe seguir el mensaje. Con el uso de este organigrama, un empleado de reciente ingreso sabría cómo enviar un mensaje directo general.

En una organización burocrática constituida por muchos niveles, los canales de comunicación formal se especifican de manera precisa. Los canales de comunicación son más difíciles de seguir en la moderna organización del trabajo en red, una estructura esférica que pueden rotar los equipos autoadministrado y otros recursos en torno a una base común de conocimientos. El propósito principal de la organización de trabajo en red es establecer alianzas temporales constituidas por muchas empresas, es el de *alianza estratégica*. (Dubrin, 2002).

Según Fernández & Fernández, la comunicación formal es la forma de comunicación que está establecida por la empresa y que, además, se corresponde con la propia organización de los procedimientos de la misma. Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que le llega. Este tipo de comunicación representa el orden jerárquico oficial y permite transmitir la información de una manera rápida y con pocos errores, por lo que resulta muy útil para tomar decisiones. (Fernández & Fernández, 2010).

Según De la Cruz, La comunicación formal es aquella que está establecida de una manera estructurada dentro de la empresa y que sigue los cauces establecidos. Dentro de la empresa, la comunicación formal se diseña y planifica de acuerdo con la cultura y las características propias de la organización, definiendo las estructuras que faciliten la transmisión de información y los flujos para que esta

información circule con rapidez y exactitud. Las funciones fundamentales que cumple la comunicación formal son la de permitir la toma de decisiones y la de motivar a los componentes de la empresa. (De la Cruz, 2014).

2.2.7.3 Comunicación Informal

Según Robbins & Judge, la comunicación informal, está constituida por mensajes espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales. (Robbins & Judge, 2013).

Según Dubrin, la comunicación informal está formada por una red de canales no oficiales de comunicación que complementan los canales formales. La mayor parte de estos canales informales surge por la necesidad. Por ejemplo, en ocasiones las personas se apartan de los canales oficiales para consultar a una persona que tiene un conocimiento especializado.

Dentro de la comunicación informal, se considera como su principal canal de comunicación al rumor. Este término se refiere a esas rutas confusas que pueden distorsionar la información y originalmente se utilizó para nombrar a las líneas telegráficas enredadas en los campos de batalla durante la guerra civil en Estados Unidos. Por lo común se piensa que el rumor se utiliza en forma deliberada para diseminar información en líneas informales.

Los rumores son una fuerza de comunicación importante en las organizaciones y tienden a prosperar en aquellas que tienen una pobre comunicación corporativa, como en una penitenciaría. Más aún, un rumor activo se correlaciona con mayores niveles de estrés, amenazas

e inseguridad. (Dubrin, 2002).

Según Fernández & Fernández, la comunicación informal es la forma de comunicación que nace espontáneamente entre las personas que ocupan una posición en la organización formal de la empresa, esta comunicación informal surge de las propias relaciones sociales entre los miembros de la organización, y se forma por la necesidad de comunicación que las personas tienen, sobre todo si la comunicación formal que se ha establecido en la empresa no es suficiente para fomentar la relación interpersonal directa y poder así canalizar las emociones. (Fernández & Fernández, 2010).

Según De la Cruz, La comunicación informal es aquella que surge de manera espontánea para satisfacer las necesidades de carácter social de los empleados, mediante las relaciones que se producen entre las personas por afinidad o coincidencia de necesidades e intereses. Lo más frecuente es que la comunicación informal sea oral, aunque también en ocasiones se utilizan notas escritas o el correo electrónico.

Este tipo de comunicación se produce cuando hay necesidad de comunicar entre distintas personas de diferentes áreas o que ocupan diferentes niveles de responsabilidad en la empresa y no hay canales formales establecidos o bien los que existen no son adecuados. Las redes informales permiten mantener relaciones emocionales y de información entre los empleados, establecidos, actuando en este sentido de manera positiva, social y al margen de los canales formales establecidos, actuando en este sentido de manera positiva.

La comunicación informal se produce de forma natural dentro de las empresas, ya que permite que los empleados se mantengan

informados y les facilita su adaptación al entorno laboral. Aparte de ser útil para los empleados, este tipo de comunicación también lo puede ser para la empresa al ofrecerle indicadores sobre el clima laboral y el estado de los trabajadores. Además, la comunicación informal refuerza la cohesión del grupo y puede sustituir o complementar a los canales formales de comunicación. (De la Cruz, 2014).

2.2.8 Dirección de la comunicación

2.2.8.1 Descendente

Según Robbins & Judge, la comunicación que influye desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior se denomina *comunicación descendente*. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, explicar las políticas y los procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación acerca del desempeño.

Al utilizar la comunicación descendente, los gerentes deben explicar las razones de *por qué* se tomó una decisión. Un estudio reveló que había el doble de probabilidad de que los trabajadores se comprometieran con los cambios propuestos, cuando se les explicaban cabalmente las razones subyacentes.

Otro problema de la comunicación descendente es su naturaleza unidireccional; por lo general los gerentes informan a los subalternos, pero rara vez solicitan su consejo o sus opiniones. (Robbins & Judge, 2013).

Según De la Cruz, la comunicación descendente es la que discurre

“hacia abajo” dentro de la estructura de la empresa; normalmente es la comunicación más frecuente y permite que los empleados comprendan mejor su función y se sientan parte de la empresa. Para que la comunicación descendente sea eficaz, es necesario que existan procedimientos que garanticen el feedback, pudiendo así garantizar el emisor (niveles superiores de la organización) la correcta recepción del mensaje por parte del receptor (niveles inferiores).

Además de transmitir los intereses de la empresa y las órdenes e instrucciones relacionadas con el trabajo así como las líneas de actuación que hay que seguir, debe perseguir también la consecución del máximo nivel posible de integración y compromiso por parte de los empleados. Los temas más habituales con los que se produce la comunicación descendente son: - Las políticas, estrategias y objetivos de la empresa o el departamento. - Instrucciones para realizar los trabajos. - Procedimientos organizativos. - Información sobre el desempeño y los resultados conseguidos en un puesto de trabajo o en un área de la empresa. - Trasmisión de valores propios de la cultura de la empresa. 63 Los manuales de empresa, circulares, folletos, periódicos, son ejemplos de herramientas utilizadas en la comunicación descendente.

Según Arbaiza, la comunicación descendente es la que va desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, es decir son los mensajes enviados desde la gerencia hacia los subordinados. La comunicación descendente generalmente trata los siguientes asuntos: las instrucciones de trabajo, definición de objetivos y estrategias, retroalimentación sobre el desempeño, etc. (Arbaiza Fermini, 2010).

Según Adler & Marquard, la comunicación descendente se presenta

siempre que los superiores envían mensajes a sus subordinados, hay varios tipos de comunicación descendente:

Instrucciones para el trabajo, explicaciones sobre qué hacer o cómo hacerlo.

Lógica del trabajo, Explicaciones de la relación entre una tarea y otras.

Procedimientos y prácticas, información sobre las reglas, los reglamentos, las políticas y los beneficios.

Retroalimentación, información sobre la eficacia del desempeño de una persona.

Adoctrinamiento, información que busca motivar a los empleados en la misión de la empresa, especificando cómo se deben relacionar con ella. (Adler & Marquard, 2005).

2.2.8.2 Ascendente

Según Robbins & Judge, la *comunicación ascendente* fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el proceso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación ascendente permite que los gerentes conozcan los sentimientos de los empleados hacia su puesto de trabajo, hacia sus colegas y hacia la organización en general. Los gerentes también utilizan la comunicación ascendente para obtener ideas de cómo mejorar las cosas.

Dado que las responsabilidades laborales de la mayoría de los gerentes han aumentado, la comunicación ascendente es cada vez más difícil porque los gerentes se sienten abrumados y se distraen con facilidad. Para entablar una comunicación ascendente eficaz, deben

tratar de reducir las distracciones, comunicarse con encabezados y no con párrafos, sustentar los encabezados con afirmaciones plausibles y preparar una agenda para asegurarse de que se utiliza bien la atención del jefe. (Robbins & Judge, Comportamiento organizacional, 2013).

Según De la Cruz, La comunicación ascendente es la que discurre “hacia arriba” dentro de la estructura jerárquica de la empresa, la que fluye de los subordinados a los superiores. La cultura de la empresa va a ser la que determine en gran medida el alcance y la eficacia de este tipo de comunicación en una organización concreta; la comunicación ascendente supone un elemento fundamental para que los empleados (que son los que poseen en la mayor parte de las ocasiones los conocimientos técnicos especializados) planteen propuestas de mejora o sugerencias que pueden redundar de manera positiva en la toma de decisiones o bien informen de los problemas que se producen, pudiendo así establecer los medios para resolverlos antes de que provoquen graves consecuencias. Además, este tipo de comunicación permite que los responsables de la empresa conozcan el ambiente laboral de la organización, mejora la integración y la participación de los trabajadores, potencia su creatividad y, en definitiva, aumenta su compromiso con la empresa. A pesar de las ventajas que presenta para las organizaciones una comunicación ascendente fluida, con frecuencia existen aspectos que la dificultan, como la poca formalización de los canales ascendentes de comunicación o la baja predisposición de los superiores a asumir críticas relativas a su gestión. Además, en ocasiones hay en las empresas un sistema no formalizado, pero del que todos los empleados son conscientes, mediante el que se recompensan aquellas informaciones ascendentes que son “positivas” y se ignoran o critican aquellas que no lo son. Esto hace que sólo fluyan hacia los niveles jerárquicos superiores las informaciones que

son favorables, llegando incluso a distorsionar las situaciones reales negativas por temor a posibles represalias; con esta actitud en las empresas se pierde la posibilidad de conocer áreas de mejora, lo que sin duda dificulta su adecuado desarrollo. Los temas que más frecuentemente se abordan con la comunicación ascendente son:

- Problemas relacionados con el desarrollo del trabajo
- Informes del grado de avance de los trabajos
- Quejas y reclamaciones
- Sugerencias de mejora

Los buzones de sugerencias, las encuestas a los empleados o los sondeos de opinión son herramientas que potencian la comunicación ascendente. (De la Cruz, 2014).

Según Arbaiza, la comunicación ascendente son los mensajes que van desde los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación mantiene informada a la gerencia acerca de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, compañeros y la organización en general. Entre los canales de comunicación ascendente tenemos la caja de sugerencias, juntas de grupo y procedimiento de apelación y quejas. (Arbaiza Fermini, 2010).

Según Adler & Marquard, a la forma de los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores se le llama comunicación ascendente. Casi toda organización asegura que pretende contar con mensajes que fluyan hacia arriba, pero la realidad es que muchas no están abiertas a las opiniones de los empleados. En algunas organizaciones, cuestionar al jefe puede ser una vereda hacia el suicidio profesional.

La comunicación ascendente transmite cuatro tipos de mensajes:

Lo que están haciendo los subordinados

Los problemas laborales sin resolver

Las sugerencias para mejorar

Lo que unos subordinados piensan de otros y de su trabajo.

(Adler & Marquard, 2005).

2.2.8.3 Horizontal

Según Robbins & Judge, Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal, equivale a una comunicación horizontal.

Este tipo de comunicación con frecuencia ahorran tiempo y facilitan la coordinación. Algunas relaciones laterales se sancionan formalmente, pero es más común que se creen de manera informal, para pasar por alto la jerarquía vertical y tomar acciones expeditas. (Robbins & Judge, 2013).

Según de la Cruz, La comunicación horizontal es la que se produce entre miembros de la empresa que se encuentran en un mismo nivel jerárquico. Supone el flujo lateral de la comunicación. Este tipo de comunicación es fundamental para el funcionamiento de los grupos de trabajo creados para resolver determinados problemas y para conseguir que los trabajadores se coordinen entre sí. La comunicación horizontal, que se puede desarrollar tanto por cauces formales como informales, fomenta el espíritu de equipo y el compañerismo, permitiendo además que las personas se comuniquen con mayor libertad y que establezcan relaciones más sinceras. Siguiendo los

cauces formales, la comunicación horizontal se enfoca fundamentalmente a la resolución de problemas que afectan a distintos departamentos y a la realización de proyectos multidisciplinarios. (De la Cruz, 2014).

Según Arbaiza, la comunicación horizontal es el intercambio de mensajes entre colegas o pares. Es decir, la comunicación se da entre los integrantes de un mismo grupo de trabajo, los cuales pueden ser entre trabajadores del mismo nivel o gerentes del mismo nivel. Las comunicaciones horizontales ahorran tiempo y facilitan las coordinaciones. La comunicación entre colegas satisface necesidades de carácter social. (Arbaiza Fermini, 2010).

Según Adler & Marquard, la comunicación horizontal, es a veces llamada comunicación lateral, está compuesta por mensajes entre individuos que tienen el mismo poder. El tipo más evidente de comunicación horizontal se da entre personas de la misma división de una empresa: los oficinistas del mismo departamento, los compañeros en un proyecto de construcción, etc.

Entre otros casos la comunicación lateral ocurre entre miembros de distintas áreas, por ejemplo, cuando de contabilidad se llama a mantenimiento para la reparación de una máquina, o cuando el departamento de admisión de un hospital pide al de cuidados intensivos reservar una cama, etc.

La comunicación horizontal tiene cinco propósitos:

Coordinar tareas

Resolver problemas

Compartir información

Resolver conflictos

Construir entendimiento. (Adler & Marquard, 2005).

2.2.9 Comportamiento organizacional

Según Schermerthorn, Hunt & Osbon, según su definición formal, el comportamiento organizacional (CO) es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. El aprendizaje sobre CO ayuda a comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas.

También puede ampliar las posibilidades de éxito en su proyección profesional en los *nuevos* lugares de trabajo en un contexto más dinámico, cambiante, complejo y desafiante como el que se presenta hoy... así como el reto de mañana.(Schermerthorn, Hunt, & Osborn, 2004).

Según Davis & Newstrom, el comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas actúan en la organización. Pretende identificar medios para que actúe más eficazmente. El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales, pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras. (Davis & Newstrom, 2000).

Según Newstrom, es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente actúa en las

organizaciones. Se esfuerza para identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia. El comportamiento organizacional en una disciplina científica, cuya base de conocimientos se agrega todo el tiempo un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales. Es también una ciencia aplicada en tanto la información sobre prácticas eficaces en una organización se extiende a muchas otras. (Newstrom, 2011).

2.2.10 Historia del Aeropuerto Internacional Cap. Fap. "José Abelardo Quiñones Gonzales" – Chiclayo

Chiclayo no contaba con un aeropuerto hasta el 16 de abril de 1956 en que se inauguró el Aeropuerto "Cap. Fap José Abelardo Quiñones Gonzales", el cual fue elevado a la categoría de Aeropuerto Internacional con en marzo de 1994, pero fue el 27 de enero de 1992 que CORPAC S.A. se inscribe ante la Oficina Registral la propiedad de los terrenos que venía ocupando.

En Enero de 1947, con el fin de ampliar la pista de aterrizaje miembros del Ministerio de Aeronáutica conjuntamente con miembros del Concejo de Reque (lugar donde se pensaba construir el aeropuerto), presidida por el Sr. Antero Rivas Villalobos Alcalde, se reunieron en sesión Extraordinaria a fin de tratar la expropiación de terrenos, ampliando la propiedad anterior a Quinientos Cuarenta y cinco hectáreas, seis mil doscientos sesenta y cinco metros cuadrados.

El 17 de Julio de 1994 se inauguró la primera etapa de la remodelación del Terminal Aéreo y la construcción de la nueva Torre. Y durante el año de 1999 se realizaron diversas mejoras dentro del Terminal, siendo estos la ampliación de la Sala de Embarque así como la construcción

de servicios higiénicos y el mejoramiento de la sala de llegada de pasajeros, en coordinación con la Gerencia Central de Infraestructura. En el mes de Noviembre del año 2000 se construyó la nueva sala de Transmisores, en coordinación con la Gerencia Técnica. (Chiclayo: CORPAC S.A, 2015).

2.2.10.1 CORPAC S.A.

La Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial, CORPAC S.A., fue fundada el 25 de Junio de 1943, durante el primer gobierno de Manuel Prado como una empresa pública, y cambio a empresa de propiedad exclusiva del Estado en el año 1981 regida por los Decretos Legislativos N° 099 y N° 216 por la ley de Sociedades Mercantiles, ley de actividad empresarial del Estado y por su Estatuto Social.

En principio, las instalaciones de CORPAC S.A. se ubicaban en Limatambo, en un amplio espacio en el actual distrito de San Isidro, pero con precarios edificios donde se realizaba el movimiento de aviones comerciales de tránsito regular de pasajeros, correspondencia y carga, estando el aspecto técnico a cargo de la Compañía de Aviación Panagra.

Sin embargo en la década de los 50, las necesidades de una moderna aviación y el enorme crecimiento urbano de la capital generó la necesidad de buscar nuevas y más amplias instalaciones, que permitieran una visibilidad más favorable, además de una pista de aterrizaje más extensa, creándose entonces, el 30 de Octubre de 1960, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, ubicado a 12 Km. del centro de Lima, en límite con el Callao, el cual se inauguró,

oficialmente, el 30 de Diciembre de 1965 por el ex presidente Fernando Belaunde Terry. Permaneciendo la administración de la infraestructura y de los servicios del Aeropuerto en manos de CORPAC S.A. hasta el 14 de febrero del 2001, fecha en que fue entregada en concesión al Consorcio Lima Airport Partners, quedando CORPAC S.A. a cargo del servicio de Control de Tránsito Aéreo en este aeropuerto. Por lo tanto, el 11 de diciembre del 2006 se entregó al consorcio GHB - Swisport (Aeropuertos del Perú), por medio del proceso de concesión realizado por Pro inversión, a 9 aeropuertos del norte y este del país: Tumbes, Talara, Chachapoyas, Tarapoto, Iquitos, Pucallpa, Anta - Huaraz, Trujillo y Cajamarca. Entregándose el 05 de febrero del 2008, la concesión del aeropuerto de Pisco y el 06 de marzo del mismo año, se entregó el aeropuerto de Chiclayo, quedando pendiente la entrega del aeropuerto de Piura.

Asimismo, la sociedad podrá dedicarse a otras actividades afines conexas y/o complementarias a su Objeto Social, que sean compatibles con las Sociedades Anónimas y asociarse, con otras entidades para tal fin observando las disposiciones legales vigentes.

Los aeródromos comerciales que se encuentran bajo la administración de CORPAC S.A., en virtud de la delegación efectuada por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), ascienden a 44 a nivel nacional.

Por medio de las normas vigentes, CORPAC S.A. ha continuado brindando en los referidos aeropuertos, los servicios de ayudas a la aeronavegación, radiocomunicaciones y de control del tránsito aéreo, por lo tanto, estos servicios están reservados al Estado Peruano. (Nuestra historia: CORPAC S.A, 2015).

2.2.10.2 Servicios Aeronáuticos CORPAC S.A.

2.2.10.2.1 Servicio de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas

El Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas de la Gerencia de Operaciones Aeronáuticas según el Manual de Organización y Funciones, tiene la responsabilidad de Organizar, Dirigir y Supervisar la operatividad de la Red de Telecomunicaciones Fijas Aeronáuticas que se proporciona en el ámbito nacional e internacional, estableciendo procedimientos en concordancia con lo emanado por la OACI y la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), quienes norman estas actividades.

Parte del Servicio Fijo Aeronáutico es el servicio de la Mensajería Aeronáutica AFTN/AMHS, el mismo que se brinda de acuerdo a lo normado por la OACI y en armonía con los lineamientos de la Corporación, yendo siempre de acuerdo con respecto a la Seguridad y Eficiencia que deben ofrecer los servicios que se brindan a la Aeronavegación. (Servicio de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas: CORPAC S.A, s.f.)

2.2.10.2.2 Centro Principal De Comunicaciones AFTN de Lima

El Centro Principal de Comunicaciones AMHS opera oficialmente desde el 09 de febrero del 2009, y posee un moderno Sistema de Conmutación de Mensajes Aeronáuticos – AMHS (Aeronautical Message Handling System) remplazando de esta manera la antigua centra AFTN, superando así los problemas de operación y mantenimiento que presentaba el antiguo sistema, que debido a su obsolescencia era vulnerable a fallas, lo cual podría producir una

interrupción del servicio.

Este moderno Servicio de Mensajería Aeronáutica es uno de los componentes básicos del Servicio Fijo Aeronáutico, que utiliza como medio de transporte la REDAP (nacional) y la REDDIG (internacional) y que permite a CORPAC S.A. continuar brindado el intercambio de información con diversos usuarios de la comunidad aeronáutica nacional y mundial, contribuyendo de esta forma con la seguridad de la navegación aérea, puntos que están considerados dentro de su misión y visión.

Dentro del Plan Racionalizado de la OACI para la región CAR/SAM, el estado peruano tiene el privilegio y la responsabilidad de ser uno de los Centros Principales de Comunicaciones AFTN en la Región, motivo por el cual asume la responsabilidad de la retransmisión y encaminamiento de los mensajes Aeronáuticos de otros estados.

Las Comunicaciones Fijas Aeronáuticas, como parte integrante del Servicio Fijo Aeronáutico, “se suministra primordialmente para la seguridad de la navegación aérea y para que sea regular, eficiente y económica la operación de los servicios aéreos”. Este servicio tiene por finalidad la transmisión y recepción de los mensajes aeronáuticos para los servicios de Tránsito Aéreo. (Servicio de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas: CORPAC S.A, s.f.)

2.2.10.2.3 Servicio de Información Aeronáutica

El 15 de mayo de 1953 se adoptaron las primeras normas y métodos recomendados por la OACI, en la reunión del Convenio de Chicago, dando inicio a lo que en el futuro se conocería como el Servicio de Información Aeronáutica.

El Servicio de Información Aeronáutica cumple en el ámbito mundial 55 años desarrollando un importante rol en la aviación civil.

La finalidad básica del Servicio de Información Aeronáutica es asegurar que se distribuya apropiadamente toda la información necesaria y suficiente, para lograr que los vuelos sean seguros, regulares y eficientes. Para tal efecto el AIS de CORPAC S.A. pone a disposición de la aviación en general la Documentación Integrada de Información Aeronáutica, constituida esta por la AIP y sus enmiendas, los NOTAM, los Circulares de Información Aeronáutica AIC, Boletines de Información previa al vuelo (PIB) y la Lista de verificación y resúmenes.

A medida que la ciencia informática avanza en nuestro mundo globalizado, la función e importancia de la información aeronáutica también evoluciona y cobra nueva importancia, más aún con la implantación del RNAV, que es el último método de navegación aérea, así como de los sistemas de navegación a bordo automatizados, implantados en aviones de última generación. (Servicio de Información Aeronáutica: CORPAC S.A, s.f.)

2.2.10.2.4 Servicio de Estación Aeronáutica

El Área de Estaciones Aeronáuticas, pertenece a la Gerencia de Operaciones Aeronáuticas de la Gerencia Central de Aeronavegación de CORPAC S.A., y brinda dos importantes servicios: el Servicio de Información de Vuelo en frecuencias altas HF, por los Operadores de Estación aeronáutica y el Servicio de Información de Vuelo de Aeródromo. (Servicio de Estación Aeronáutica: CORPAC S.A, 2015).

2.2.10.2.5 Servicio de Meteorología Aeronáutica

CORPAC S.A. es la autoridad Meteorológica designada por la Dirección General de Transporte Aéreo (DGTA), que representa el Estado Contratante ante la Organización Internacional de Aviación Civil (OACI). Brinda el servicio meteorológico a la aviación de conformidad con el Anexo 3 de la OACI, compuesto por Disposiciones, Normas y Métodos recomendados internacionalmente, coordinados con la Organización Mundial de Meteorología - OMM.

El servicio meteorológico aeronáutico del Perú tiene por finalidad contribuir a la seguridad, regularidad y eficiencia de la navegación aérea nacional e internacional; para ello, proporciona la información meteorológica necesaria a los usuarios, miembros de la tripulación de vuelo, a las dependencias de los servicios de tránsito aéreo, de búsqueda y salvamento, a la administración de los aeropuertos y a todas las entidades interesadas en la explotación o desarrollo de la navegación aérea, para el desempeño de sus respectivas funciones. (Servicio de Meteorología Aeronáutica: CORPAC S.A, s.f.)

CAPÍTULO III:
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación científica se encontró enmarcado dentro del enfoque cualitativo, de tipo descriptivo - explicativo, orientado a determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional Cap. Fap. "José Abelardo Quiñones Gonzales" – Chiclayo.

Descriptivo – explicativo, porque las variables se analizaron en un determinado grupo de personas y se proporcionó su descripción, observando además las relaciones entre variables en el periodo de la investigación, a fin de ser explicadas.

3.1.2 Diseño de investigación

El diseño que se utilizó para la siguiente investigación, fue de carácter no experimental, lo cual significa que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, y los sujetos fueron observados en su ambiente natural, en su realidad (Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo).

Descriptivo – explicativo, porque se describió y explicó la influencia de la variable independiente en el nivel de la variable dependiente, en un determinado punto en el tiempo.

$$P = O_x$$

↓

$$O_y$$

Dónde:

P: fue la población de estudio

O_x: fue el clima organizacional del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional Cap. Fap. "José Abelardo Quiñones Gonzales" – Chiclayo.

O_y: fue el nivel de desempeño laboral del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional Cap. Fap. "José Abelardo Quiñones Gonzales" – Chiclayo.

3.2 Trayectoria Cualitativa

Para la investigación cualitativa "Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional "Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales" – Chiclayo", se utilizó el tipo de investigación cualitativa, la misma que permite enriquecer el contenido con bases teóricas de distintas fuentes, permitiendo analizarlas definiciones a fondo y obtener un mayor alcance interpretativo en la investigación.

Los datos cualitativos en cuanto a influencia de clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores no se pueden

establecer sin antes conocer si es que el primer factor influye en el segundo, y para conocerlo se debe indagar e interpretar de la manera más cercana a la realidad, como acercarse con los involucrados y no únicamente estableciendo preguntas cerradas que arrojen un porcentaje.

Lo que la investigación logró fue poder recopilar además de respuestas en cuanto al tema, las emociones de los involucrados, a pesar de que se podría estar hablando de subjetividad, por el contrario permitió darse cuenta de la sinceridad de los sujetos participantes. Sin embargo se tiene conciencia que algunos puntos que podían ser tratados fueron dejados de lado para focalizar en los puntos seleccionados, por elección propia del investigador.

A pesar de ello, la investigación tiene para incluir diferentes percepciones y alcances veraces que seguramente aportarán al campo investigado desde otras realidades.

3.3 Enfoque seleccionado

Para la investigación cualitativa “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo”, se utilizó como guía las definiciones conceptuales de clima organizacional y desempeño laboral.

Según Brunet, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consiente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta

difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. (Brunet, 2002).

Según Debra & Campbell, los gerentes deben definir claramente el desempeño para que sus empleados tengan un buen rendimiento en el trabajo. La mayor parte del desempeño laboral es multidimensional. Por eso, conocer las habilidades y conductas necesarias para tener éxito en un puesto es uno de los requisitos previos a la medición y evaluación del desempeño en el trabajo. (Debra & Campbell, 2013).

Estas definiciones fueron la guía de la investigación, permitiendo tener un claro panorama de lo que se desea investigar. Pues se sabe que en la realidad local no todas las empresas manejan los conceptos de estos términos, por lo tanto no son capaces de identificar a ciencia cierta el clima organizacional en que se desarrollan, y menos de saber que tanto influye en su desempeño laboral.

3.4 Objeto de estudio

La investigación cualitativa “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo”, hizo foco en la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de determinada área de la institución chiclayana.

El estudio se centró en los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo, porque se consideró que tener un clima organizacional positivo es fundamental en ella, ya que esta área es la base de la institución y en los últimos años ha venido atravesando una crisis organizacional.

El clima organizacional existe en toda institución, sea pública o privada, e incluye un grupo de factores que determinan si es óptimo o no, pues a pesar que debe ser positivo, al no ser reconocido no siempre se cumple con este punto.

El desempeño laboral a su vez debe ser fortalecido para bien de los integrantes de la institución y de la institución misma.

Sin embargo este concepto tampoco está establecido dentro todas las instituciones en nuestro país, y en un menor número de las instituciones de la región. A pesar que los beneficios serán compartidos, y al no reconocerlos individualmente no puede valerse uno del otro para lograr un éxito mayor.

3.5 Sujetos participantes

Los sujetos de investigación estuvieron conformados por el total de trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo, y el jefe del área, siendo esta área integrada por cinco personas, los sujetos de investigación fueron seis, todos varones y trabajadores fijos dentro de la institución. Sus edades

estiman entre 51 y 65 años y cuentan con grado de instrucción superior, en la carrera de Comunicaciones Privadas Aeronáuticas, además de los continuos cursos en meteorología e inglés que llevan como requisito de la empresa.

Según su estilo de vida y nivel de ingresos, se les consideró dentro del nivel socioeconómico medio.

Criterios de inclusión

Trabajadores de contrato fijo que se encontraban laborando en el Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo.

Criterios de exclusión

Trabajadores que no se encontraban laborando dentro del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo, por vacaciones, enfermedad y/o suspensión.

3.6 Variables

3.6.1 Variable 1 – Variable Independiente: Clima organizacional

Definición conceptual

El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son

aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.(Rodríguez, 2005).

3.6.2 Variable 2 – Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Definición conceptual

La mayor parte del desempeño laboral es multidimensional. Los gerentes deben definir claramente el desempeño para que sus empleados tengan un buen rendimiento en el trabajo. (Debra & Campbell, 2013).

3.7 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1 Método de investigación

El método que se utilizó fue el método empírico, que es “aquello que planea la relación causa – efecto, el cual se basa en el conocimiento que se da por la experiencia cuando se realizan numerosas observaciones de la realidad” (Landeau, 2007) y de donde desprendemos el método descriptivo - explicativo, pues las variables en primera instancia se midieron en un determinado grupo de personas para luego describir y explicar la influencia del nivel de una variable en el nivel de la otra.

3.7.2 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas a usar fueron dos:

3.7.2.1 Entrevista:

Técnica que se basa en preguntas y respuestas, el cual nos permitirá recoger las opiniones de los trabajadores sobre como es el clima organizacional en su centro de trabajo. La encuesta, empleada especialmente en investigaciones con enfoque cualitativo por educadores, sociólogos, psicólogos, periodistas y, en fin. Su propósito es obtener o proporcionar alguna clase de información (Niño Rojas, 2011).

3.7.2.2 Test:

Esta técnica se relaciona con nuestra investigación, pues nos permitirá ver como se encuentra el desempeño laboral de los trabajadores. El test tiene como objeto lograr información sobre rasgos definidos de la personalidad, la conducta o determinados comportamientos y características individuales o colectivas de la persona (inteligencia, interés, actitudes, aptitudes, rendimiento, memoria, manipulación, etc.) (Hened, 2009).

3.7.3 Instrumentos de recolección de datos

3.7.3.1 Técnica entrevista, el instrumento que se aplicó es la guía de entrevista, un instrumento que me permitió recopilar la opinión de los cinco trabajadores sobre el clima organizacional en la empresa donde trabajan.

Se entrevistó a los cinco trabajadores por separado y luego se analizaron cada una de sus respuestas.

La guía de entrevista constó de 41 preguntas, la cual estuvo dividida en dos dimensiones: organización y comunicación. Organización, estuvo dividida en cinco sub dimensiones: institucional, motivación, reuniones, consultas, ambiente de trabajo. La sub dimensión institucional constó de seis preguntas las cuales trataron sobre la visión y misión, los valores y reglas de la institución.

La sub dimensión motivación constó de nueve preguntas, estas tuvieron que ver con lo que hace la empresa para motivar a sus trabajadores, ya sea darles un pago extra, brindarles capacitaciones, celebrar su cumpleaños, etc.

La sub dimensión reuniones, estuvo constituida por dos preguntas que tienen que ver con el tipo de medio que utilizan para comunicarse de las reuniones y como se enteran ellos. La sub dimensión consultas, con cinco preguntas, trató sobre cómo es que ellos piden información y que medio utilizaban cuando querían presentar alguna queja o reclamo. Y por último en la sub dimensión ambiente de trabajo, constituida por tres preguntas, se relacionó con la infraestructura de área en donde laboran, si sentían satisfechos o no. Ahora, la dimensión comunicación se encontró dividida en dos sub dimensiones: comunicación con compañeros y comunicación con jefes. La sub dimensión comunicación con compañeros, constó de ocho preguntas las cuales estaban relacionadas a como es la comunicación dentro y fuera de la empresa, como es el trato, que es lo que se

habla, etc. Y la sub dimensión comunicación con jefe, constó también de ocho preguntas y también estuvo relacionada a como es la comunicación dentro y fuera de la empresa, como es el trato, que es lo que se habla, etc.

3.7.3.2 Técnica Test, el instrumento que se aplicó fue un cuestionario de test, con el cual se calificó el desempeño laboral de cada trabajador, este se aplicó al jefe de los cinco trabajadores. Se utilizó un instrumento ya diseñado y aplicado en la tesis: Clima organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral en el proyecto Olmos Tinajones en el periodo 2012 (Bazán Delgado & Oliden Carrasco, 2012) el cual ha sido validado.

Este test se aplicó al jefe de los cinco trabajadores, quien los evaluó individualmente, es decir se le entregaron cinco copias del test para que pueda calificar a cada uno de los trabajadores.

Este test para cada pregunta constó de niveles, el cual estuvo calificado en la escala del uno al cinco donde: uno vale siete puntos, dos vale doce puntos, tres vale dieciséis puntos, cuatro vale dieciocho puntos y cinco vale veinte puntos.

El test estuvo dividido en cuatro partes: identificación del empleado y sus superiores, factores del desempeño, justificación de los niveles de desempeño y capacitación y otras medidas de mejoramiento. En identificación del empleado y sus superiores constó de los datos

personales del empleado, sean estos: apellidos, nombres, edad, cargo, etc. En factores de desempeño estuvo relacionado a la toma de decisiones, a la comunicación, liderazgo, dominio que tiene el trabajador.

En justificación de los niveles de desempeño, consistió en justificar por qué el nivel en que se encuentra el trabajador en lo laboral.

Y en capacitación y otras medidas de mejoramiento, consistió en la propuesta que da el jefe luego de evaluar al trabajador.

3.8 Procedimiento para la recolección de datos

Tabla 1

Procedimiento para la recolección de datos.

Objetivos específicos	Aspectos por indagar	Instrumentos / fuentes	Productos esperados
Estudiar los antecedentes teóricos y experiencias relacionadas a los conceptos de clima organizacional y desempeño laboral, que den sustento a la presente investigación.	antecedentes internacionales, nacionales y locales	Localización de antecedentes y bibliografía	Marco teórico conceptual
Diagnosticar el clima organizacional que existe dentro del Área	Niveles del clima organizacional	Análisis de comunicación organizacional	Resultados de la aplicación de instrumentos

de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional "Cap. Fap. José Abelardo Quiñones González – Chiclayo.	Medición del clima organizacional	Identificación y diseño de tabla de variables Aplicación de instrumentos en los sujetos de estudio	
Describir el nivel identificado de clima organizacional que existe dentro del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional "Cap. Fap. José Abelardo Quiñones González – Chiclayo.	Definiciones de clima organizacional, desempeño laboral y clima comportamiento organizacional niveles del clima organizacional	Revisión de investigaciones internacionales, nacionales y locales y bibliografía encontrada análisis de comunicación organizacional	Resultados de la aplicación de instrumentos
	Medición del clima organizacional	Identificación y diseño de tabla de variables	

<p>Identificar el nivel de desempeño laboral que existe dentro del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional "Cap. Fap. José Abelardo Quiñones González – Chiclayo.</p>	<p>Factores que influyen en el desempeño laboral</p>	<p>Análisis de desempeño laboral</p> <p>Identificación y diseño de tabla de variables</p> <p>Aplicación de instrumentos en los sujetos de estudio</p>	<p>Resultados de la aplicación de instrumentos</p>
<p>Determinar la influencia del clima organizacional en nivel de desempeño laboral que existe dentro del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del</p>	<p>Medición del clima organizacional</p> <p>Factores que influyen en el desempeño laboral</p>	<p>Análisis de comunicación organizacional</p> <p>Análisis de desempeño laboral</p> <p>Identificación y diseño de tabla de variables</p>	<p>Resultados de la aplicación de instrumentos</p>

Aeropuerto
Internacional "Cap. Fap.
José Abelardo Quiñones
González – Chiclayo

Medición del
desempeño laboral

Aplicación de
instrumentos en los
sujetos de estudio

FUENTE: Elaboración propia

3.9 Procedimiento de análisis de los datos

El tipo de investigación que se realizó fue de carácter descriptivo – explicativo, por lo cual se consideró conveniente analizar en primer lugar los datos de la guía de entrevista para evaluar el clima organizacional de los sujetos de estudio, a fin de poder calificar el estado del mismo, en segundo lugar se contrastaron los resultados arrojados por el test de evaluación de desempeño laboral de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales – Chiclayo” para poder interpretar las respuestas, notas, categorización y demás aportes de los sujetos de estudio, y de esa manera se pudo decir cuanta influencia tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de esta área.

3.10 Principios éticos

3.10.1 Consentimiento informado

En la presente investigación se consideró importante y fundamental que los participantes del estudio hayan estado de acuerdo con ser informantes y, a su vez, hayan conocido tanto sus derechos como sus responsabilidades dentro de la investigación, por lo tanto se aplicó un instrumento de consentimiento informado a cada trabajador del área, previo a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Este criterio fue considerado importante pues existía el riesgo que se les predisponga de manera positiva o negativa para los objetivos de la investigación

3.10.2 Confidencialidad

La presente investigación brindó seguridad y protección de la identidad de los sujetos de estudio otorgando confidencialidad en la aplicación de instrumentos, pues estos fueron respondidos de manera anónima.

Esta medida generó confianza en el proceso y contribuyó a que los trabajadores expongan su realidad con mayor libertad, enriqueciendo el presente trabajo de investigación.

3.11 Criterios de rigor científico

3.11.1 Credibilidad

Dentro de la investigación, el criterio de credibilidad o también llamado valor de la verdad o autenticidad, fue logrado con observaciones y conversaciones prolongadas con los sujetos de estudio, recolectando información y produciendo hallazgos, que luego fueron reconocidos por los informantes como verdadera aproximación a lo que ellos pensaban y sentían. Se consideró un requisito importante debido a que permitió evidenciar los fenómenos y las experiencias, tal y como eran percibidos por los sujetos de investigación, en este caso, los trabajadores del Área de comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo.

3.11.2 Objetividad y Confirmabilidad

Bajo este criterio los resultados de la investigación garantizaron la veracidad de las descripciones realizadas por parte de los trabajadores de Área de comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo.

La objetividad y confirmabilidad permitió conocer el papel del investigador durante el trabajo de campo e identificar sus alcances y limitaciones para controlar los posibles juicios o críticas que suscita el fenómeno o los sujetos participantes.

Para poder cumplir con este criterio se decidió evaluarlos individualmente, para que no sintieran la presión de los compañeros o del jefe inmediato, según sea el caso. Se tomaron notas textuales de sus respuestas, se grabaron las entrevistas y anexaron las respuestas de los test.

3.11.3 Confiabilidad y Validez

La confiabilidad y validez implicó que los resultados de la investigación sean correctos, no alterando ni dirigiendo los resultados hacia algún punto en específico, lo que significa que implicó el compromiso del investigador de no alterar los datos emitidos por los sujetos de estudio.

Representó además la posibilidad de poder tomar la investigación como modelo por otros investigadores, utilizando las mismas estrategias y métodos de recolección de datos, pues

se tendrá la certeza que los resultados representan algo verdadero y que las respuestas que brindaron los sujetos de investigación participantes fueron independientes de las circunstancias.

Por lo cual los instrumentos de recolección de datos de creación propia fueron validados por especialistas en los rubros tratados.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Resultados de tablas y gráficos

Figura 1:
Resumen de sujetos entrevistados

ENTREVISTADOS	EDAD	TIEMPO DE NOMBRAMIENTO
Aurich Terrones Víctor Manuel	56	22 años
Bautista Mego Marcial	66	42 años
Cabrera Lopez Juan Marcial	67	42 años
Fernandez Chávez Manuel Jesús	65	43 años
Olaya Reyes Jaime Baltazar	61	41 años
EVALUADOR		
José Cavero Flores	64	43 años



FUENTE: Guía de entrevista para evaluar el clima organizacional de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales – Chiclayo”

COMENTARIO: Los trabajadores entrevistados demostraron conocer de manera equitativa tanto la misión, visión, valores, políticas y reglas de la institución, pues al expresarlas tuvieron coincidencias muy cercanas a los conceptos facilitados por la institución.

Además de conocerlas, expresaron que las consideran importantes, pues desde su punto de vista otorgan seguridad y orden, lo que nos permite afirmar que se encuentran envueltos e identificados con dichos conceptos institucionales.



FUENTE: Guía de entrevista para evaluar el clima organizacional de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales – Chiclayo”

COMENTARIO: Haciendo referencia a las respuestas brindadas por los entrevistados se pudo definir que la comunicación dentro del área se desarrolla de manera positiva, tanto entre compañeros, como con el jefe inmediato, pues describieron la comunicación como frecuente y directa dentro de la empresa, y como regular fuera de ella, siendo los motivos de esta comunicación laborales y amistosos, lo que nos da entender que existen lazos extra laborales entre los trabajadores y el jefe de la institución.

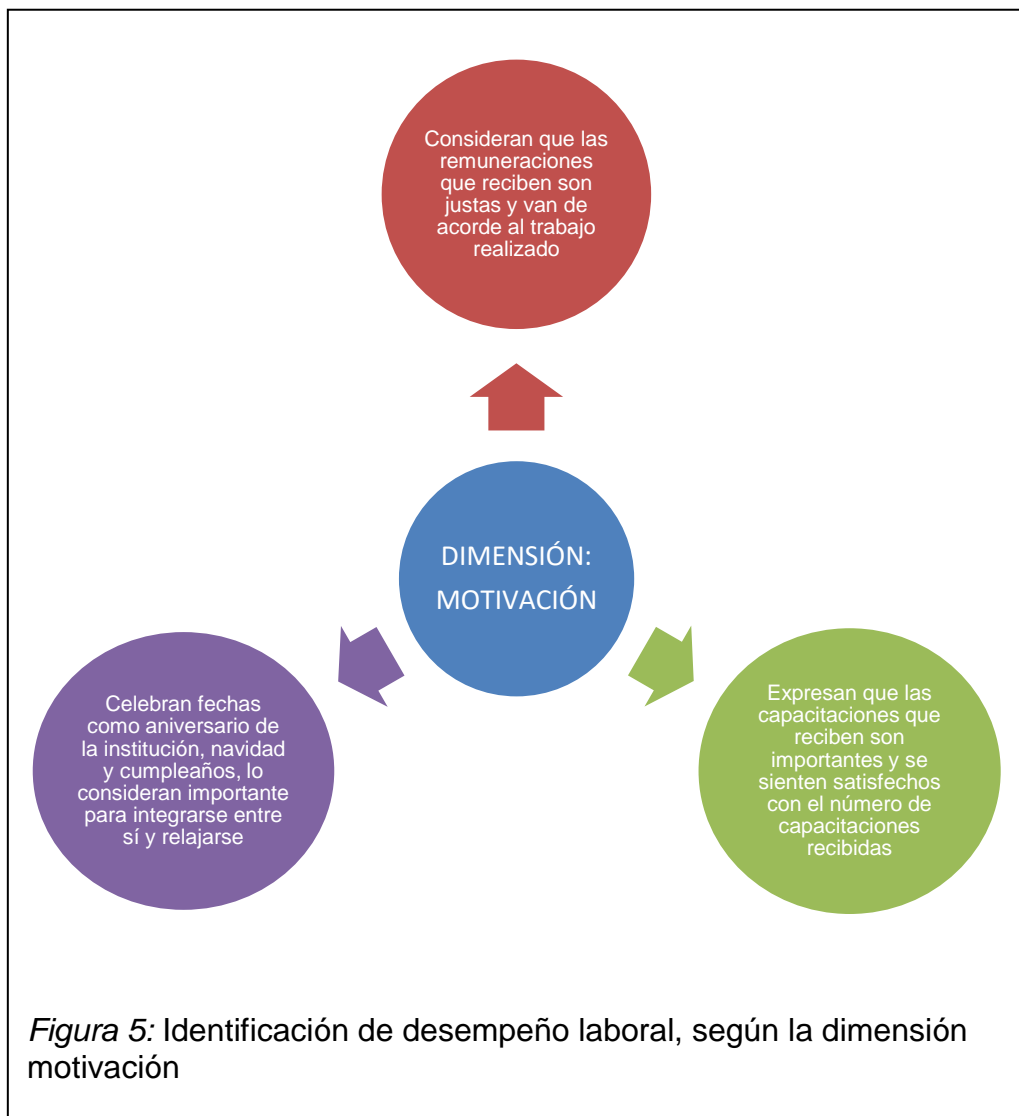
Un hecho que es beneficioso para las buenas relaciones, y nos permite afirmar que el clima organizacional desde la óptica de comunicación se encuentra en buen estado.



FUENTE: Guía de entrevista para evaluar el clima organizacional de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales – Chiclayo”

COMENTARIO: Con respecto a las dimensiones que influyen en el clima organizacional, los entrevistados calificaron de manera positiva todas las dimensiones evaluadas, las cuales como se aprecia en la figura número cuatro, fueron seis, institucional, motivación, reuniones, consultas, ambientes de trabajo y comunicación, siendo todas consideradas en alto nivel de desarrollo por parte de los trabajadores.

Con lo cual podemos afirmar que el clima dentro del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales – Chiclayo” es positivo, pues ninguna dimensión fue considerada de manera distinta.

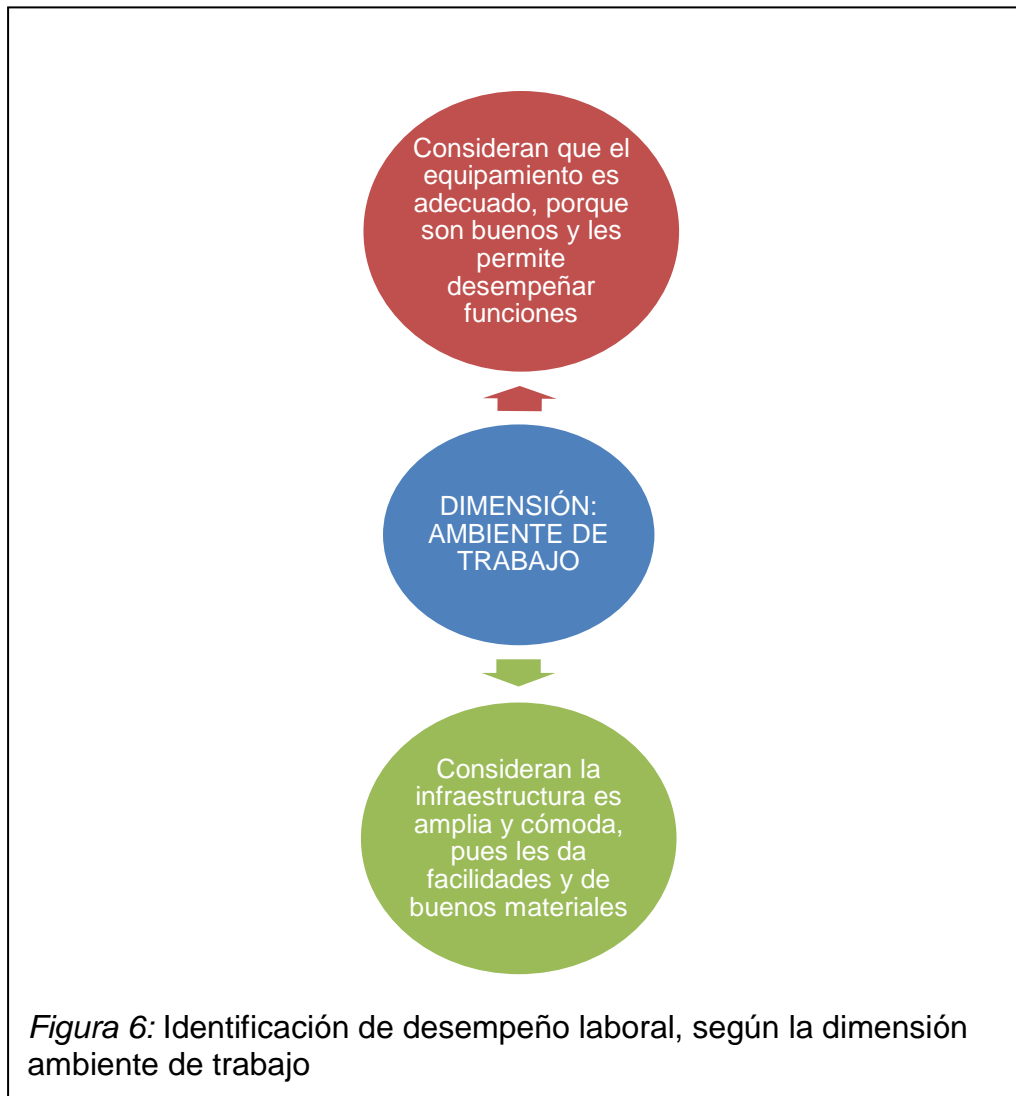


FUENTE: Guía de entrevista para evaluar el clima organizacional de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales – Chiclayo”

COMENTARIO: Con respecto al indicador motivación, se evaluaron tres aspectos, en primer lugar las remuneraciones recibidas, las cuales fueron consideradas justas para el bienestar de los trabajadores.

Dentro de este indicador también se evaluaron las capacitaciones, con las que expresan, se sienten satisfechos, además de considerarlas importantes para mantenerse actualizados.

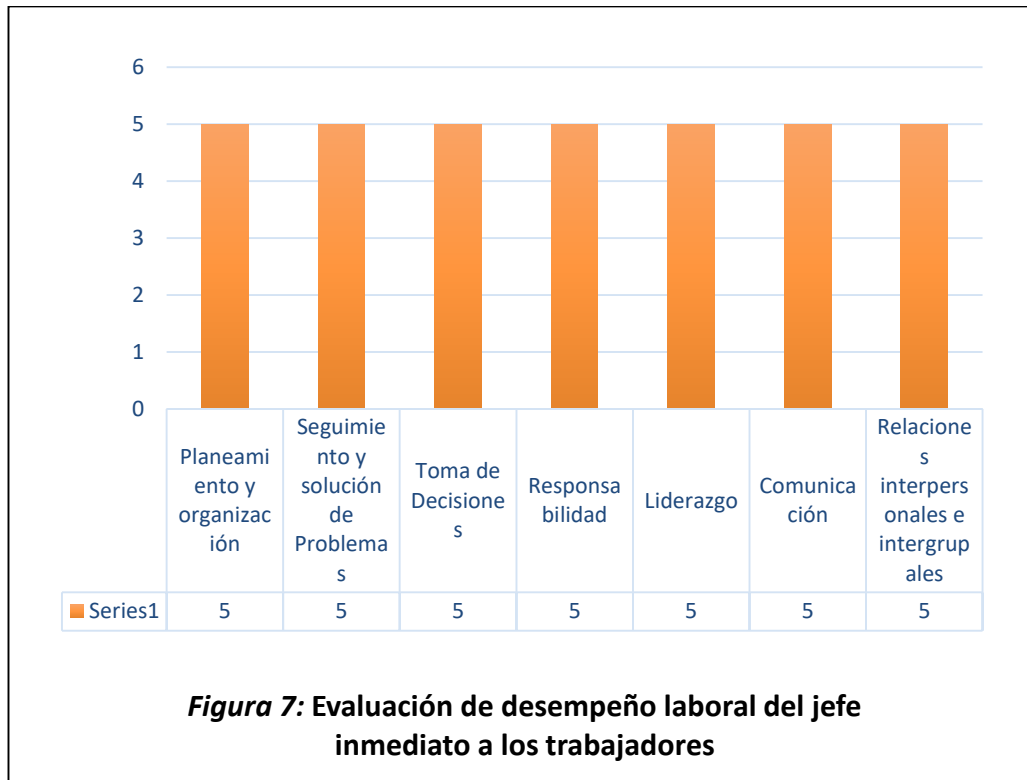
Por último se evaluaron las celebraciones, las mismas que también son consideradas importantes, tanto para la integración, como la eliminación de estrés de su parte.



FUENTE: Guía de entrevista para evaluar el clima organizacional de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales – Chiclayo”

COMENTARIO: Respecto al indicador ambientes de trabajo, los entrevistados consideran que el equipamiento es adecuado, porque como ellos mismo indicaron, son buenos y les permite desempeñar funciones.

De la misma manera consideran la infraestructura, expresaron que es amplia y cómoda, contribuyendo con las facilidades necesarias para un buen desempeño laboral, resaltando además que su ambiente está construido con buenos materiales, lo que les otorga la seguridad necesaria.



FUENTE: Evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzáles – Chiclayo”

COMENTARIO: Para conocer el nivel de desempeño laboral se le aplicó un test de medición del mismo al jefe inmediato, él fue el encargado de calificar en una escala del uno al cinco, donde uno era muy malo y cinco muy bueno, a cada trabajador.

El jefe inmediato calificó según la escala establecida con el puntaje máximo a todos los trabajadores, en los siete indicadores, los cuales fueron, planteamiento y organización, seguimiento y solución de problemas, toma de decisiones, responsabilidad, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales e intergrupales, justificando esta calificación con los años de trabajo que tienen dentro de la institución, los cuales estiman entre los 22 y 43 años respectivamente.

4.2 Discusión de resultados

Respecto al indicador institucional, se ve reflejado de manera positiva lo expuesto por la autora Alles, quien menciona que para el desarrollo de un clima organizacional positivo se considera importante que los trabajadores conozcan desde el inicio los conceptos institucionales, pues eso ayudará a que desarrollen correctamente sus funciones dentro de la institución, además de las relaciones con sus compañeros y jefes, según sea el caso (Alles, 2008), y los trabajadores entrevistados demostraron conocer de manera equitativa tanto la misión, visión, valores, políticas y reglas de la institución, pues al expresarlas tuvieron coincidencias muy cercanas a los conceptos originales.

Además de conocerlas, expresaron que las consideran importantes, lo que nos permite afirmar que se encuentran envueltos e identificados con dichos conceptos.

Según las respuestas brindadas por los entrevistados se logró reconocer que la comunicación se desarrolla de manera positiva, tanto entre compañeros de área, como con el jefe inmediato, pues describieron la comunicación como frecuente y directa dentro de la empresa, y como regular fuera de la empresa, siendo los motivos de esta comunicación laborales y amistosos, lo que nos da entender que existen lazos extra laborales entre los trabajadores y el jefe de la institución, hecho que según Rodríguez, implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en comunicación (Rodríguez, 2005), es beneficioso y nos permite indicar que el clima organizacional desde la óptica de comunicación se encuentra en buen nivel.

Con respecto a las dimensiones que influyen en el clima organizacional, los entrevistados calificaron de manera positiva todas las dimensiones evaluadas, las cuales como se aprecia en la figura cuatro fueron seis, institucional, motivación, reuniones, consultas, ambientes de trabajo y comunicación, siendo todas consideradas en alto nivel de desarrollo por parte de los trabajadores.

Siguiendo la teoría de Rodríguez, quien afirma que el clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa, y que un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas (Rodríguez, 2005), podemos afirmar que el clima organizacional positivo influye de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales – Chiclayo”

Con respecto al indicador motivación, se evaluaron tres aspectos, en primer lugar las remuneraciones recibidas, las cuales fueron consideradas justas para el bienestar de los trabajadores.

Según Newstrom, un mejor desempeño suele conducir a mayores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas, y si estas se consideran justas y equitativas, entonces mejora el nivel de satisfacción porque los empleados sienten que reciben estímulos en proporción a su desempeño. La consecuencia para la administración es que debe dedicar sus esfuerzos a facilitar el desempeño del empleado, lo que probablemente arroje como subproductos, satisfacción y compromiso. (Newstrom, 2011).

Esto se cumple con los resultados del segundo y tercer aspecto evaluado, los cuales fueron capacitaciones, con las que expresan, se sienten satisfechos, además de considerarlas importantes para mantenerse actualizados, y celebraciones, las mismas que también son consideradas importantes, tanto para la integración, como la eliminación de estrés de su parte.

Respecto al indicador ambientes de trabajo, los entrevistados consideran que el equipamiento es adecuado, porque son buenos y les permite desempeñar funciones, de la misma manera consideran la infraestructura, expresan que es amplia y cómoda, contribuyendo con las facilidades necesarias para un buen desempeño laboral, resaltando además que su ambiente está construido con buenos materiales, lo que les otorga la seguridad necesaria.

Para conocer el nivel de desempeño laboral se le aplicó un test de medición del mismo al jefe inmediato, él fue el encargado de calificar en una escala del uno al cinco, donde uno era muy malo y cinco muy bueno, a cada trabajador.

El jefe inmediato calificó según la escala establecida con el puntaje máximo a todos los trabajadores, en los siete indicadores, los cuales fueron, planteamiento y organización, seguimiento y solución de problemas, toma de decisiones, responsabilidad, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales e intergrupales, justificando esta calificación con los años de trabajo que tienen dentro de la institución, los cuales estiman entre los 22 y 43 años respectivamente.

Con lo que podemos afirmar la definición de Chiavenato, quien dice que el desempeño humano en la organización depende de muchas

contingencias, y varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinados esfuerzos. (Chiavenato I. , 2009).

CAPÍTULO V: CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

5.1. Consideraciones finales

Existe influencia del clima organizacional en el nivel de desempeño laboral en los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales – Chiclayo”, pues los resultados obtenidos a través del análisis de influencia de la variable independiente en la variable dependiente así lo demuestran.

1. Según las opiniones recogidas de los trabajadores, el clima organizacional en el área investigada es positivo.
2. El clima organizacional dentro del área se determinó como positivo, porque todas dimensiones evaluadas obtuvieron una calificación positiva por parte de los trabajadores, quienes mostraron sentirse satisfechos con los alcances de su centro laboral, así como con las relaciones establecidas dentro de él.
3. Según la evaluación del jefe inmediato, el desempeño laboral dentro del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas es positivo.
4. Se identificó que el clima organizacional influye de manera positiva en el de desempeño laboral de los trabajadores del área, pues siendo la variable independiente positiva, genera que la variable dependiente también lo sea.

Por lo que concluimos en que el clima organizacional influye de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Área de comunicaciones fijas aeronáuticas del aeropuerto internacional “CAP. FAP. José Abelardo Quiñones Gonzales”- Chiclayo

La presente investigación no identificó factores negativos ni desventajas en el clima organizacional que influyan en el desempeño laboral, pues como ya se mencionó, identificó únicamente aspectos positivos dentro del ambiente laboral, según la percepción de los sujetos investigados.

5.2. Recomendaciones

Habiendo comprobado que el clima organizacional afecta de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales – Chiclayo”, se recomienda:

1. Al Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales – Chiclayo”, proteger el clima organizacional positivo con el que cuentan, ya que este es influyente en el buen desempeño laboral de sus trabajadores, a través de una práctica conciliatoria que muy fácilmente podría usarse como estrategia de intervención en la solución del problema administrativo que presentan, dada la buena disposición y comunicación, entre todos los miembros.
2. Al Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales – Chiclayo”, se recomienda también realizar constantes monitoreos en cuanto a clima organizacional y desempeño laboral, a fin de que en caso ocurra algún cambio o se desarrolle algún aspecto que influya negativamente, sea detectado a tiempo y se pueda corregir de manera rápida.
3. A los alumnos de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Señor de Sipán que deseen reforzar sus trabajos en la línea comunicación y empresa, a revisar y tomar los puntos convenientes de la presente investigación como antecedente o guía en la realización de sus propios proyectos.

4. Al colectivo chiclayano que llegue a conocer el presente trabajo de investigación, hacerlo del conocimiento de otros, a fin de poder incentivar a la imitación del presente modelo por distintas instituciones o empresas, sin distinción.

5. A las empresas públicas y privadas que decidan realizar un similar trabajo de análisis de clima organizacional e influencia en el desempeño laboral, tomarla como modelo a seguir, evaluando primero cuales según los resultados expuestos, son sus aciertos o desaciertos, y desde esa base poder partir.

Referencias

- Adler, R., & Marquard, J. (2005). *Comunicación organizacional, principio y práctica para negocios y profesiones*. México: Mc Graw Hill.
- Aguado Maldonado, J. E. (2012). From http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2010_Aguado_Clima-organizacional-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-Ventanilla-seg%C3%BAAn-la-perspectiva-de-los-docentes.pdf
- Alles, M. A. (2008). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Antón Silva, Y. I., & Rafael Alarcón, Y. (2011). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa KAR&MA SAC en la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo.
- Arbaiza Fermini, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Bances Oyola, N. R., & Terrones Rivasplata, A. B. (2011). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del servicio de emergencia del hospital I Naylamp Essalud - 2011*. Chiclayo, Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Barroso, P. (2010). Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de canalizaciones departamentos de recursos humanos. En P. Barroso, *Dimensiones del clima organizacional* (pág. 56). Caracas: Instituto Nacional de canalizaciones, departamentos de recursos humanos.
- Bazán Delgado, S. F., & Oviden Carrasco, S. M. (2012). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral en el proyecto especial Olmos Tinajones en el periodo 2012*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán.

- Baztán, S. A. (2005). *La cultura de la empresa*. Brasil: Red Revista Mal-estar E Subjetividade.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencia*. México: Trillas.
- Caligiore Corrales, I., & Díaz Sosa, J. A. (2006). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso*. Mérida: Universidad de Los Andes.
- Carrillo, S. P. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. Lima: El Cid editor.
- Castañeda, C. G. (2012). *Diagnóstico de la situación de la comunicación organizacional interna en el Instituto Nacional de Cooperativas - Inacop*. Guatemala.
- Chanduvi, N. E. (2012). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico hospital EsSalud Chiclayo*. Chiclayo.
- Chiavenato, I. (2009). Administración teoría proceso y práctica . En I. Chiavenato, *Administración teoría proceso y práctica* (pág. 314). Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. En I. Chiavenato, *Comportamiento organizacional* (pág. 260). México D.F.: McGraw-Hill/interamericana editores.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. En I. Chiavenato, *Gestión del talento humano* (pág. 245). México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano tercera edición*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración De Recursos Humanos, El Capital Humano De Las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Chiclayo: CORPAC S.A. (10 de Mayo de 2015). Obtenido de CORPAC S.A:
<http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=4816>

Davis, K., & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Humano en el trabajo décima edición*. México: Mc Graw Hill.

De la Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: Secretaría General Técnica.

Debra, N., & Campbell, J. (2013). *CORG, comportamiento organizacional*. México D.F: Cengage Learning.

Dubrin, A. J. (2002). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Thomson.

Ekvall, G. (2003). *El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Fantoni, Á. L. (2006). *Comunicación total*. Madrid: Gráficas Dehon.

Fernández, D., & Fernández, E. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Paraninfo.

Franklin Fincowsky, E. (2012). Comportamiento organizacional. En E. Franklin Fincowsky, *Comportamiento organizacional* (pág. 34). México D. F.: Pearson Educacion.

Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional enfoque para América Latina*. México: Pearson.

García Castañeda, C. (2012). *Diagnóstico de la situación de la comunicación organizacional interna en el Instituto Nacional de Cooperativas - Inacop*. Guatemala.

Guizar Montúfar, R. (2003). Desarrollo organizacional. En R. Guizar Montúfar, *Desarrollo organizacional* (pág. 315). México: Mc Graw Hill.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Digital Oriente.

Hellriegel, D., & Slucum, J. (2004). *Comportamiento organizacional décima edición*. México: Thomsom.

Hened. (18 de Octubre de 2009). *Scribd*. Obtenido de Scribd:
<http://es.scribd.com/doc/21229743/METODOS-EMPIRICOS#scribd>

Hernández Palomino, J., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson Educación.

Hernández, F. &. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana S.A.

Hodge, B. J., Anthoney, W. P., & Galés, L. M. (2003). *Teoría de la organización un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). *Teoría de la comunicación: un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Juaréz Hernández, J. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones*. México: Patria.

Juárez, A. S. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral*. Tlalnepantla de Bas: Tesis.

Landeau, R. (2007). *Elaboración de Trabajos de Investigación*. Venezuela: Alfa.

Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*. Zulia: Universidad del Zulia.

Margarita Chiang Vega, M. J. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. madrid: R.B, Servicios Editoriales.

- Marroquín Pérez, S., & Pérez Gutiérrez, L. (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Martinez Guillen, M. d. (2012). *La cultura de empresa*. México: Díaz de los santos.
- Maturana, H. (2009). El árbol del Conocimiento. En H. Maturana, *El árbol del Conocimiento* (pág. 225). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Mino Pérez, E. M. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. Lambayeque.
- MINSA. (2009). MINSA. *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Obtenido de minsa.
- Molina, P. G. (2005). *La utilidad de la comunicación interna para los directivos*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación: Diseño y Ejecución*. Bogotá: U.
- Nuestra historia: CORPAC S.A.* (10 de Mayo de 2015). Obtenido de CORPAC S.A.: <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=3762>
- OEFA. (2011). *Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental*. Recuperado el 06 de marzo de 2015, de www.oefa.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/RCG-320-2006-CG.doc
- Orué Arias, E. (2010). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Pacheco, N. G. (2011). *Percepción del clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Colcabamba*. Colcabamba.

- Palaci Descals, F. (2010). Psicología de la organizacion. En F. Palaci Descals, *Psicología de la organizacion* (págs. 315-316). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Palma Carrillo, S. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. Lima, Lima, Perú: El Cid Editor | apuntes.
- Pérez, J. D. (2012). *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote*. Chimbote.
- Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Rivas Quinto, J. F. (2009). *Desarrollo organizacional*. El cid Editor.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional conceptos controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2010). Supervisión. In S. P. Robbins, *Supervisión* (pp. 366-367). México D.F.: Pearson Educacion.
- Robbins, S. P. (2013). Comportamiento organizacional. In S. P. Robbins, *Comportamiento organizacional* (p. 375). México D.F.: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rodrigues, D., & Opazo, M. P. (2008). Comunicaciones de la organización. En D. Rodrigues, & M. P. Opazo, *Comunicaciones de la organización* (págs. 332-333). México: Alfaomega.
- Rodriguez Fernandez, A. (2011). Psicología de las organizaciones. En A. Rodriguez Fernandez, *Psicología de las organizaciones* (pág. 255). Barcelona: UOC.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.

Rosmel, O. V. (5 de Julio de 2015). *Rosmel Orfila Vilera*. Obtenido de Rosmel Orfila Vilera: <http://rosmelorfila.blogspot.com/>

Saraís Díaz Péres, C. d. (2014). *Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional*. Universitaria.

Schemerhor, J., James, H., & Osborn, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley.

Schermerthorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México.

Servicio de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas: CORPAC S.A. (s.f.). Recuperado el 24 de Abril de 2015, de CORPAC S.A.: <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=4229>

Servicio de Estación Aeronáutica: CORPAC S.A. (2015). From CORPAC S.A.: <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=4228>

Servicio de Información Aeronáutica: CORPAC S.A. (s.f.). Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de CORPAC S.A.: <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=4228>

Servicio de Meteorología Aeronáutica: CORPAC S.A. (s.f.). Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de CORPAC S.A.: <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=4254>

Solarte, M. G. (2009). Clima organizacional y su diagnostico: una aproximación conceptual. *Revista Prospectiva*.

Soto, E. (2007). *Comportamiento organizacional: impacto en las emociones*. México: Thomson Learning.

Sotomayor Quenta, F. d. (2012). *Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012*. Moquegua.

T. Milkovich, G. y. (2014). Humanr resource management. En G. y. T. Milkovich, *Humanr resource management* (pág. 165). New York: Richard D. Irwin.

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El manual Moderno.

Venegas Mora, C. (2007). *Formación y capacitación del talento humano*. México. From gestiopol.

Wayne, M. R. (2010). Administración de los recursos humanos. En M. R. Wayne, *Administración de los recursos humanos* (pág. 260). Mexico: Pearson.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1:

Tabla de operacionalización de variables de influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional cap. Fap. "José Abelardo Quiñones Gonzales" – Chiclayo.

Variables	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores	Índices	Categorías
Clima Organizacional	Organización	Institucional	Visión y misión de la institución	Conoce	Sí conoce No conoce
				Dice	Sí lo dice No lo dice Dice solo una parte
			Lo considera	Muy importante Importante Poco importante Nada importante	
			Valores de la institución	Conoce	Sí conoce No conoce

		Dice	Sí lo dice No lo dice Dice solo una parte
		Lo considera	Muy importante Importante Poco importante Nada importante
		Conoce	Sí conoce No conoce
	Reglas	Dice	Sí lo dice No lo dice Dice solo una parte
		Lo considera	Muy importante Importante Poco importante Nada importante
Motivación	Pago Extra	Recibir al hacer un trabajo extra	Sí No
		Frecuencia	Siempre A veces Nunca
	Capacitaciones	se dan	Sí

			No
		Frecuencia	Siempre A veces Nunca
		Cantidad al año	1 2 3 4 5 Más
	Celebraciones	Que celebran	Cumpleaños Aniversarios Fecha de calendario Otro
		Frecuencia	Siempre A veces Nunca
Reuniones	Informar reuniones	Medio	Virtual Oficio Personal
		Como se entera	Por correo Por oficio Por mi jefe Por mis compañeros
	Documentos	Medio	Físico virtual

	Consultas		A quien	Supervisor Jefe
			Respuesta	A tiempo A destiempo
			Medio	Físico Virtual
			A quien	Supervisor Jefe
	Quejas		Respuesta	Se da una repuesta No se da una respuesta
			Satisfacción de respuesta	Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
			Equipamiento	Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
	Ambiente de trabajo	Infraestructura	Diseño	Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
			Lo considera	Excelente Bueno Regular Malo Muy malo

Comunicación	Comunicación con compañeros	dentro de la empresa	Frecuencia	Siempre A veces Nunca
			Como se da	Personal Virtual Telefónico
		Como es	Muy buena Buena Ni buena ni mala Mala Muy mala	
		Finalidad	Conversar Informar Explicar Otro	
	fuera de la empresa	Frecuencia	Siempre A veces Nunca	
		Como se da	Personal Por redes sociales Telefónicamente	

		Como es	Muy buena Buena Ni buena ni mala Mala Muy mala
		Finalidad	Trabajo Conversar
		Frecuencia	Siempre A veces Nunca
		Como se da	Personal Virtual Telefónico Documento
Comunicación con jefes	Comunicación dentro de la empresa	Como es	Muy buena Buena Ni buena ni mala Mala Muy mala
		Finalidad	Trabajo Queja Otro

				Frecuencia	Siempre A veces Nunca
				Como se da	Personal Virtual Telefónicamente
			Comunicación fuera de la empresa	Como es	Muy buena Buena Ni buena ni mala Mala Muy mala
				Finalidad	Trabajo Queja Otro
					1
					2
				Nivel de sus Objetivos	3
					4
					5
					1
					2
				Como distribuye las tareas	3
					4
					5
Desempeño		Planeamiento	Establecimiento		
Laboral	Factores de	y organización	de funciones de		
	desempeño		su		
			departamento		

			1
		Para revisar métodos	2
			3
			4
			5
Seguimiento y solución de problemas	Establecimiento de Sistemas efectivos	Interés por verificar problemas existentes	1
			2
			3
			4
			5
		Genera soluciones	1
			2
			3
			4
			5
Tomas de decisiones	Establecimiento de prioridades	Para solución de problemas	1
			2
			3
			4
			5
		Decisiones acertadas	1
			2
			3
			4
			5

Responsabili- dad	Cumplimiento	Su trabajo	1
			2
			3
			4
			5
Liderazgo	Promoción del trabajo	Incentiva el trabajo en equipo	1
			2
			3
			4
			5
			1
			2
			3
			4
			5
Comunicación	Transmisión de información oral	Clara	1
			2
			3
			4
			5
		Organizada	1
			2
			3
			4
			5
		Eficaz	1
			2

			3
			4
			5
		Clara	1
			2
			3
			4
			5
	Transmisión de información escrita	Organizada	1
			2
			3
			4
			5
		Eficaz	1
			2
			3
			4
			5
Relaciones	Interpersonales	Nivel de relación con otros departamentos	1
			2
			3
			4
			5
		Nivel de relación con otras organizaciones	1
			2
			3
			4

		5
		1
	Nivel de relación	2
	con grupos de	3
	trabajo	4
Inter grupales		5
		1
	Nivel de	2
	representación	3
	de la institución	4
		5

Anexo 02:

**GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE
COMUNICACIONES FIJAS AERONÁUTICAS DEL AEROPUERTO
INTERNACIONAL “CAP. FAP. JOSÉ ABELARDO QUIÑONEZ
GONZALES – CHICLAYO”**

ORGANIZACIÓN

Institucional

1. ¿Conoce la misión y visión de la institución? ¿Cuáles son?
2. ¿Considera importante la misión y visión de la institución? ¿Por qué?
3. ¿Conoce los valores de la institución? ¿Cuáles son?
4. ¿Considera importante las políticas de la institución? ¿Por qué?
5. ¿Conoce las reglas de la institución? ¿Cuáles?
6. ¿Considera importante las reglas de la institución? ¿Por qué?

Motivación

7. Al realizar Ud. un trabajo extra, ¿recibe una remuneración por ese trabajo?
8. En todos los trabajos extras que realiza Ud. ¿recibe la remuneración?
Si la respuesta es NO se le preguntara ¿Por qué cree Ud. que no recibió pago?
9. ¿Cree Ud. que es importante las remuneraciones? ¿Por qué?
10. ¿Reciben capacitaciones? *Si la respuesta es SI se le preguntara ¿con que frecuencia?*
11. ¿Al año cuantas capacitaciones recibe? *Se le preguntara siempre y cuando las respuesta de la pregunta 9 sea SI.*
12. ¿Cree Ud. que es importante las capacitaciones? ¿Por qué?
13. ¿Qué es lo que celebran: cumpleaños, aniversario, fecha calendario u otro?
14. ¿Con que frecuencia se celebran estas fechas?

15. ¿Cree Ud. que es importante las celebraciones de estas fechas?
¿Por qué?

Reuniones

16. Cuando se realizan reuniones de trabajo ¿Qué medio utilizan para informarle a usted de dicha reunión? ¿Se entera por ese medio?
17. ¿Cómo se entera usted? *Se preguntara siempre y cuando la segunda pregunta de la 16 es NO*

Consultas

18. Cuando necesita algún documento relacionado al trabajo que Ud. este realizando ¿Por qué medio lo consulta? ¿A quién se lo consulta?
19. ¿Recibe una respuesta inmediata? *Si la respuesta es NO se preguntara ¿A qué cree Ud. que se deba eso?*
20. Cuando quiere presentar una queja o reclamo ¿Por qué medio lo consulta? ¿A quién se lo consulta?
21. ¿Recibe una respuesta inmediata? *Si la respuesta es NO se preguntara ¿A qué cree Ud. que se deba eso?*
22. ¿Se siente satisfecho con la respuesta que le dan? ¿Por qué? *Se preguntara siempre y cuando las respuesta de la pregunta veintiuno sea SI*

Ambientes de trabajo

23. ¿El equipamiento que tiene su área de trabajo es el adecuado para su trabajo? ¿Por qué?
24. ¿El diseño de la infraestructura de su área de trabajo es favorable para trabajar? ¿Por qué?
25. ¿La infraestructura de su área de trabajo la considera Excelente, Bueno, Regular, Malo o Muy malo? ¿Por qué?

COMUNICACIÓN

Comunicación con compañeros

26. Dentro de la empresa ¿Es frecuente la comunicación con sus compañeros? ¿Por qué?
27. ¿Cómo se da esa comunicación: personal o virtual? ¿Por qué?
28. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros: muy buena, buena, ni buena ni mala, mala o muy mala? ¿Por qué?
29. ¿Con que finalidad te comunicas con tus compañeros: conversar, informar, pedir información, explicar?
30. Fuera de la empresa ¿Es frecuente la comunicación con sus compañeros? ¿Por qué?
31. ¿Cómo se da esa comunicación: personal redes sociales, telefónicamente? ¿Por qué?
32. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros: muy buena, buena, ni buena ni mala, mala o muy mala? ¿Por qué?
33. ¿Con que finalidad te comunicas con tus compañeros: trabajo o conversar?

Comunicación con jefes

34. Dentro de la empresa ¿Es frecuente la comunicación con su jefe? ¿Por qué?
35. ¿Cómo se da esa comunicación: personal, virtual, telefónico, documento? ¿Por qué?
36. ¿Cómo es la comunicación con su jefe: muy buena, buena, ni buena ni mala, mala o muy mala? ¿Por qué?
37. ¿Con que finalidad te comunicas con tu jefe: trabajo, queja u otro?
38. Fuera de la empresa ¿Es frecuente la comunicación con su jefe? ¿Por qué?
39. ¿Cómo se da esa comunicación: personal redes sociales, telefónicamente? ¿Por qué?

40. ¿Cómo es la comunicación con su jefe: muy buena, buena, ni buena ni mala, mala o muy mala? ¿Por qué?
41. ¿Con que finalidad te comunicas con tu jefe: trabajo, queja u otro?

FUENTE: Elaboración propia

Anexo 03:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE COMUNICACIONES FIJAS AERONÁUTICAS DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL “CAP. FAP. JOSÉ ABELARDO QUIÑONEZ GONZÁLES – CHICLAYO”		
Abarca el periodo comprendido entre el mes de de y el mes de de		
IMPORTANTE		
1. El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado		
A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES		
Primer Apellido:	Segundo Apellido:	Nombre:
Edad:	Tiempo efectivo en meses	Tiempo de nombramiento Permanente Interino
Nombre del puesto:		
Unidad, Gerencia o Departamento:		
Apellidos y nombres del jefe inmediato:		Cargo que ocupa:
Apellidos y nombres del superior del jefe inmediato:		Cargo que ocupa:
B. FACTORES DEL DESEMPEÑO		
Marque con una “X” el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado		
B1.- PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN		
Se refiere al establecimiento de objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su departamento, sección, unidad, etc., a la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad		
NIVELES	1	2 3 4 5

PUNTOS	7	12	16	18	20
B2.- SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
Se refiere al establecimiento de sistemas efectivos para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso del personal, así como, al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus funcionarios en la solución de problemas, según corresponda					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	12	16	18	20
B3.- TOMA DE DECISIONES					
Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a las normas y políticas establecidas					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	12	16	18	20
B4.- RESPONSABILIDAD					
Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	12	16	18	20
B5.- LIDERAZGO					
Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación a los empleados hacia el logro de los resultados esperados					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	12	16	18	20
B6.- COMUNICACIÓN					
Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	12	16	18	20

B6.- RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES					
Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc., de la institución y otras organizaciones, así como la interacción productiva con grupos de trabajo y a la representación adecuada de la institución cuando sea requerida					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	12	16	18	20
C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO					
D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO					
Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:					
1. Un plan de capacitación en:					
2. Otro (s):					

E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN						
1	Evaluación Intermedia	2	Evaluación Final	3	Integración de Resultados	
Puntuación		Puntuación		Puntuación Anual	Promedio Anual	Evaluación Anual
Original	Modificado	Original	Modificado			
<hr/> Firma del Jefe Inmediato				<hr/> Fecha		

FUENTE: Tesis “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral en el proyecto especial Olmos Tinajones en el periodo 2012” – Facultad de Ciencias empresariales – Universidad Señor de Sipán

Anexo 04:

ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA INVESTIGACIÓN

Yo.....
.....; identificado(a) con D.N.I.
declaro haber sido informado de manera clara, precisa y oportuna de los fines
que busca la presente investigación Titulada:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Que tiene como objetivo principal:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Los datos obtenidos de mi participación, serán fielmente copiados por los
investigadores, además procesados en secreto y en estricta confidencia
respetando mi intimidad.

Por lo expuesto otorgo mi consentimiento a que se me realice la encuesta así
como respetando mis derechos para responder con una negativa.

INVESTIGADOR RESPONSABLE

USUARIO(A) PARTICIPANTE

Anexo 05:

Matriz de la información: Clima Organizacional

Tabla Matriz No. 1					
Matriz de análisis de la información					
Objetivo: Determinar la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo.					
Sujetos de análisis / informantes: Trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo.					
Modo: directa					
Dimensión 1: Organización					
Sub Dimensión: Institucional					
Pregunta	Respuestas	Respuestas	Respuestas	Respuestas	Respuestas
1. ¿Conoce la misión y visión de la institución? ¿Cuáles son?	Aurich Terrones Víctor Manuel	Bautista Mego Marcial	Cabrera López Juan Marcial	Fernández Chávez Manuel Jesús	Olaya Reyes Jaime Baltazar

Claves	Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo-				
<p>Clave 1. A: Ejemplo: Integridad de los pueblos y armonía con el medio ambiente</p>	<p>Promueve la integridad de los pueblos y la armonía con el medio ambiente.</p>		<p>Empresa reconocida por el servicio de navegación aérea y aeroportuaria, seguro y eficiente, contribuyendo a la integración de los pueblos en armonía con el medio ambiente</p>		<p>Ser una empresa reconocida por sus servicios de navegación aérea y aeroportuarios, seguros y eficientes, contribuyendo a la integración de los pueblos y en armonía con el medio ambiente</p>

<p>Clave 1. B: Ejemplo: Seguridad, eficiencia y responsabilidad social</p>	<p>Brindar servicios de navegación aérea y aeroportuaria de primer nivel en seguridad, eficiencia y responsabilidad social</p>		<p>Brindar servicios de navegación aérea y aeroportuaria de primer nivel en seguridad, eficiencia y responsabilidad</p>		
<p>2. ¿Considera importante la misión y visión de la institución? ¿Por qué?</p>					

Clave 2. A: Seguridad				Sí, porque se da seguridad a la aeronáutica, tanto a las empresas como a todos los pasajeros	sí, porque de ahí depende la seguridad de los vuelos y toda la empresa
Clave 2. B: Identificación con la empresa	Es importante para proyectarse con la empresa	Es importante porque es la única empresa que da este apoyo a la aviación			
3. ¿Conoce los valores de la institución? ¿Cuáles son?					

Clave 3. A: Seguridad, eficiencia e integración	Seguridad, eficiencia, integración	Seguridad, eficiencia, regularidad	Seguridad, excelencia, eficiencia, compromiso, integración		Seguridad, excencia, eficiencia, eficacia, compromiso e integración
4. ¿Considera importante las políticas de la institución? ¿Por qué?					
Clave 4. A: Seguridad		Son importantes porque dan seguridad a la aviación	Sí, porque gracias a ello podemos brindar seguridad a las personas que viajan y a los contribuyentes	Sí, porque por medio de ellas se va valorando por parte del estado peruano en la seguridad aérea	Sí, son importantes para la seguridad de la aeronavegación

5. ¿Conoce las reglas de la institución? ¿Cuáles?					
Clave 5. A: Eficiencia				Sí, estar atento en el horario de trabajo, tener pleno conocimiento de lo que se realiza en el Área de Comunicaciones	Sí, eficiencia y seguridad, pero sobre todo integración
6. ¿Considera importante las reglas de la institución? ¿Por qué?					

Clave 6 A: Orden	Para un ordenamiento, jurídico y a nivel de empresa			Sí, porque por medio de ellas las operaciones dentro de la zona peruana reciben una información correcta	
Clave 6. B: Seguridad			Sí, porque dan seguridad		Sí, son importantes porque nosotros trabajamos con vidas humanas
Sub Dimensión: Motivación					

7. Al realizar Ud. un trabajo extra, ¿recibe una remuneración por ese trabajo?					
Clave 7. A: Si se recibe	Si se recibe	Si se recibe	Si les pagan	Correcto	Claro que sí
8. En todos los trabajos extras que realiza Ud. ¿recibe la remuneración? Si la respuesta es NO se le preguntara ¿Por qué cree Ud. que no recibió pago?					
Clave 8. A: Sí	Sí	Sí	Sí	Correcto	Por supuesto

9. ¿Cree Ud. que es importante las remuneraciones ? ¿Por qué?					
Clave 9. A: Para el bienestar del trabajador	Es el sistema para poder sobrevivir	Sí, para el bienestar del trabajador	Sí, porque reconocen el trabajo realizado y permite tener una vida mejor		
Clave 9. B: Es un reconocimiento justo				Sí, porque es un incentivo para el trabajador	Claro porque el trabajo realizado tiene que ser remunerado

10. ¿Reciben capacitaciones? Si la respuesta es SI se le preguntara ¿con qué frecuencia?					
Clave 10. A: Sí, anualmente	Sí, anualmente	Sí, anualmente	Sí	Sí, anualmente	Sí, en Lima y en provincias
11. ¿Al año cuantas capacitaciones recibe? Se le preguntara siempre y cuando las respuesta de la pregunta 9 sea SI.					

Clave 11. A: De dos a tres	Dos	Una	Dos o tres	En Lima una vez y en Chiclayo dos	Dos veces en Lima y en Chiclayo con más frecuencia
12. ¿Cree Ud. que es importante las capacitaciones? ¿Porqué?					
Clave 12. A: Para estar actualizados	Sí, para mantenernos actualizados con la realidad	Sí, porque hacen recordar cosas que uno ya no practica	Porque el personal debe estar capacitado		
Clave 12. B: Contribuye a realizar un trabajo óptimo					De la capacitación depende que el personal haga un trabajo

					óptimo
13. ¿Qué es lo que celebran: cumpleaños, aniversario, fecha calendario u otro?					
Clave 13. A: Aniversario de la institución	Aniversario	Aniversarios de la empresa	Aniversario de Corpac	Aniversarios	Aniversarios
Clave 13. B: Cumpleaños y otros	Festividad de Navidad, día del niño, día de la madre y día del padre		Cumpleaños de empleados		De vez en cuando cumpleaños de los compañeros

14. ¿Con que frecuencia se celebran estas fechas?					
Clave 14. A: Anualmente	Anualmente	Anualmente	Anualmente	Anualmente	Anualmente
15. ¿Cree Ud. que es importante las celebraciones de estas fechas? ¿Por qué?					
Clave 15. A: Para integración de los trabajadores	Sí, para integrar al personal		Sí, para motivar al trabajador		

Clave 15. B: Para relajar a los trabajadores		Sí, para un relax para el trabajador			
Sub Dimensión: Reuniones					
16. Cuando se realizan reuniones de trabajo ¿Qué medio utilizan para infórmale a usted de dicha reunión? ¿Se entera por ese medio?					
Clave 16. A: De manera escrita o por correo electrónico	Escrito y por correo	Por correo	Por el correo electrónico	Por medio del correo electrónico	Por correo electrónico

Clave 16. B: Telefónica y personalmente		Verbalmente			Por teléfono
Sub Dimensión: Consultas					
17. Cuando necesita algún documento relacionado al trabajo que Ud. este realizando ¿Por qué medio lo consulta? ¿A quién se lo consulta?					
Clave 17. A: Persona a quien se le consulta	A la Jefatura	A los Jefes Inmediatos	Gerencia de Personal	Al Jefe Inmediato Superior	Se le consulta al Jefe Inmediato

Clave 17. B: Medio de consulta	Verbal o escrito	Por correo		Por medio del correo electrónico o de manera personal	Por correo electrónico o de manera personal
18. ¿Recibe una respuesta inmediata? Si la respuesta es NO se preguntara ¿A qué cree Ud. que se deba eso?					
Clave 18. A: Sí	Sí	Sí	Sí		Correcto
Clave 18. B: No				No, porque el jefe inmediato primero solicita a Lima para ver cómo se	

				resuelve	
19. Cuando quiere presentar una queja o reclamo ¿Por qué medio lo consulta? ¿A quién se lo consulta?					
Clave 19. A: Jefe Inmediato Superior	Al Jefe Inmediato Superior	Al Jefe Inmediato Superior	Secretaría o Jefe de Personal	Al Jefe Inmediato Superior	Al Jefe Inmediato Superior

Clave 19. B: Correo electrónico, personal o verbalmente		Personalmente		por medio del correo electrónico o de forma verbal	Por correo electrónico
20. ¿Recibe una respuesta inmediata? Si la respuesta es NO se preguntara ¿A qué cree Ud. que se deba eso?					
Clave 20. A: De manera rápida		Afirmativo	"Al toque"		Afirmativo
Clave 20. B: De manera lenta				No, porque primero se solicita a Lima	

<p>21. ¿Se siente satisfecho con la respuesta que le dan? ¿Por qué? Se preguntara siempre y cuando las respuesta de la pregunta veintiuno sea SI</p>					
<p>Clave 21. A: Sí</p>	<p>Sí</p>	<p>Sí, depende de la respuesta</p>			<p>Correcto, nos dan la solución inmediata</p>
<p>Clave 21. B: A veces</p>			<p>A veces no te dan la respuesta que esperas</p>	<p>A veces, porque hay algunas veces que no se puede resolver localmente</p>	

Sub Dimensión: Ambiente de trabajo					
22. ¿El equipamiento que tiene su área de trabajo es el adecuado para su trabajo? ¿Por qué?					
Clave 22. A: Buenos equipos	Sí, tenemos los equipos necesarios para brindar la información que requiere		Sí, es adecuado para el servicio, los equipos son buenos	Sí, algunas veces cuando se malogran es el problema	
Clave 22. B: Comodidad para desempeñar funciones		Sí, porque se pueden desempeñar las funciones			Es el óptimo y nos da todas las facilidades

<p>23. ¿El diseño de la infraestructura de su área de trabajo es favorable para trabajar? ¿Por qué?</p>					
<p>Clave 23. A: Es favorable y brinda comodidades</p>		<p>Sí, porque es favorable</p>		<p>Sí correcto, porque facilita el trabajo</p>	<p>Es correcto y sobre todo nos da comodidades</p>
<p>24. ¿Cómo considera la infraestructura de su área de trabajo? ¿Por qué?</p>					

Clave 24 A:Es adecuado, brinda comodidad		Amplia, cómoda y permite desenvolverse	Buena, te da facilidad	Es adecuado	Muy buena, porque es de material noble y brinda comodidad
Dimensión 2: Comunicación					
Sub Dimensión: Comunicación con compañeros					
25. Dentro de la empresa ¿Es frecuente la comunicación con sus compañeros? ¿Por qué?					
Clave 25. A: Sí, Por motivos laborales	Sí, netamente por acción laboral	Sí, por el servicio que tenemos	Sí, porque hay coordinación del personal	Si es frecuente, para estar de acuerdo en todo lo que se hace	

<p>26. ¿Qué tipo de comunicación tiene entre sus compañeros? ¿Por qué?</p>					
<p>Clave 26. A: Buena</p>	<p>Buena</p>	<p>Buena, porque tenemos que comunicarnos bien para las coordinaciones laborales</p>	<p>Buena</p>	<p>Buena, de forma verbal cuando nos relevamos en el puesto</p>	<p>Buena</p>
<p>27. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros: muy buena, buena, ni buena ni mala, mala o</p>					

muy mala? ¿Por qué?					
Clave 27. A: Buena	Buena	Buena	Muy buena	Buena	Muy buena
28. ¿Con que finalidad te comunicas con tus compañeros?, explicar					
Clave 28. A: Temas laborales	Cuestiones de trabajo	Con la finalidad de coordinación del servicio	En caso de emergencias en el trabajo	Siempre estamos en contacto, nos	cada vez que queremos, cuando hay

				vemos y coincidimos en los turnos	reuniones de trabajo
Clave 28. B: Otros	De amistad				
29. Fuera de la empresa ¿Es frecuente la comunicación con sus compañeros? ¿Por qué?					
Clave 29. A: Sí		Sí	Sí	Sí	Sí
Clave 29. B: Regular	Regular				

30. ¿Cómo se da esa comunicación: personal, redes sociales, telefónicamente? ¿Por qué?					
Clave 30. A: Personal y telefónicamente	Personal y telefónicamente	Personal y telefónicamente	Telefónicamente	Por teléfono y personal, como cualquier amigo	Teléfono
31. ¿Con que finalidad te comunicas con tus compañeros: trabajo o conversar?					
Clave 31. A: Trabajo		Trabajo	Laboral	Laboral	

Clave 31. B: Amistad	Algunas veces por conversar y otras por compartir momentos	Amistad		Amistad	Por compañerismo
Sub Dimensión: Comunicación con jefes					
32. Dentro de la empresa ¿Es frecuente la comunicación con su jefe? ¿Por qué?					
Clave 32. A: Por relación laboral	Sí, por la relación laboral	Sí, es necesario por el trabajo	Sí	Sí, tenemos que tener acuerdos	Sí, porque cualquier problema él es quien tiene que dar las soluciones

33. ¿Cómo se da esa comunicación? ¿Por qué?					
Clave 33. A: Directa	Mayormente directa	Directa	Directa	Verbalmente	Personal
Clave 33. B: Por teléfono	A veces por teléfono				Telefónica
34. ¿Cómo es la comunicación con su jefe? ¿Por qué?					
Clave 34. A: Buena		buena, porque nos atiende bien en toda coordinación	buena	buena, hay comunicación de amigos	buena

35. ¿Con que finalidad te comunicas con tu jefe: trabajo, queja u otro?					
Clave 35. A: Por trabajo	Por trabajo	Por trabajo	Por trabajo	Por trabajo	Por trabajo
36. Fuera de la empresa ¿Es frecuente la comunicación con su jefe? ¿Por qué?					
Clave 36. A: No	No				
Clave 36. B: Regular		Regular	Regular	Regular	Esporádica

37. ¿Cómo se da esa comunicación: personal redes sociales, telefónicamente? ¿Por qué?					
Clave 37. A: Personal		Personal	Personal	Personal	
Clave 37. B: Telefónica		Telefónica	Telefónica	Telefónica	Telefónica
38. ¿Cómo es la comunicación con su jefe? ¿Porqué?					
Clave 38. A: Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena

Anexo 06:

Matriz de la información: Desempeño Laboral

Tabla Matriz N°. 2					
Matriz de análisis de la información					
Objetivo: Determinar la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo.					
Sujetos de análisis / informantes: Jefe del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo.					
Modo: directa					
Dimensión A: Identificación del empleado y sus superiores					
Evaluador: Cavero Flores José					
Pregunta	Respuestas	Respuestas	Respuestas	Respuestas	Respuestas
1. Nombre del Trabajador	Aurich Terrones Víctor Manuel	Bautista Mego Marcial	Cabrera López Juan Marcial	Fernández Chávez Manuel Jesús	Olaya Reyes Jaime Baltazar
2. Edad del trabajador	56	66	67	65	61
3. Tiempo efectivo meses	264	504	504	516	492

4. Tiempo de nombramiento en años	22	42	42	43	41
Dimensión B: Factores del desempeño					
5. Planeamiento y organización					
Clave B1. : Puntaje	5	5	5	5	5
6. Seguimiento y solución de Problemas					
Clave B2. : Puntaje	5	5	5	5	5
7. Toma de Decisiones					
Clave B3. : Puntaje	5	5	5	5	5
8. Responsabilidad					
Clave B4.: Puntaje	5	5	5	5	5
9. Liderazgo					
Clave B5.: Puntaje	5	5	5	5	5

10. Comunicación					
Clave B6.: Puntaje	5	5	5	5	5
11. Relaciones interpersonales e intergrupales					
Clave B7.: Puntaje	5	5	5	5	5
Dimensión C: Justificación de los niveles de Desempeño					
Clave C1. A: Desempeño óptimo, gracias a años de trabajo	El desempeño es el óptimo por la misma antigüedad que tienen el servicio				
Dimensión D: Capacitación de otras medidas de mejoramiento					
Clave D1. A: Capacitación en:	Las capacitaciones que da el Aeropuerto son suficientes				