



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO DEL PERSONAL CONSORCIO
GESTIONES VIALES DEL NORTE - 2016.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.**

Autor:

Bach. Amador Salinas José Luis

Asesora

Mg. Aguinaga Dávila Betty Ricardina

Línea de investigación:

Talento Humano y Comportamiento Organizacional.

Pimentel - Perú

2018



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL CONSORCIO GESTIONES VIALES DEL NORTE -
2016.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.**

Autor:

Bach. Amador Salinas José Luis

Pimentel - Perú

2018

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL CONSORCIO GESTIONES VIALES DEL NORTE –
2016.**

Asesor (a): Mg. Aguinaga Dávila Betty Ricardina
Nombre Completo Firma

Presidente (a): Dra. Rosas Prado Carmen Elvira
Nombre completo Firma

Secretario (a): Dr.Espinoza Rodriguez Hugo Redib
Nombre Completo Firma

Vocal (a): Dr. Mego Nuñez Onésimo
Nombre Completo Firma

DEDICATORIA

Gracias a Dios por haberme permitido lograr este gran desafío personal, sobre todo salud y perseverancia, los mismos que fueron necesarios para lograr el objetivo.

Su infinito amor me dio fortaleza para superar compromisos, responsabilidad laboral, obligaciones v estudio.

A mi esposa e hijos por su apoyo incondicional en todo momento, superando decisiones familiares en casa.

Palabras claves amor, pasión para superar todo desafío, aceptar sugerencias, motivación, ingredientes necesarios para llegar a la meta.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar cada uno de mis pasos y permitir realizar esta investigación con éxito.

A mi esposa e hijos por su apoyo constante e incondicional, motor y motivo para superar todo inconveniente, abrazar compromisos laborales y estudio profesional.

Al director del proyecto: Consorcio Gestiones Viales del Norte, Ingeniero Alexander Lira De Lima en donde se realizó la investigación, El mismo que me impulso a las diligencias necesarias para profundizar el estudio, analizar y corregir la problemática.

Al Ingeniero Humberto Fernández, Gerente del proyecto Negromayo (Espinar-Cuzco) por las facilidades concedidas para realizar mis prácticas profesionales.

Al Ingeniero José Monzón Núñez, Miguel Ramos Casiano Gerente y Residente del Proyecto Olmos, facilito las condiciones temporales dentro del trabajo, viabilidad paralela con los estudios y lograr culminar la carrera universitaria.

Agradecimiento a la Magister Claudia Urbina por su apreciada contribución en el Curso – Taller, sustentar tesis y obtener mi título profesional.

RESUMEN

La presente investigación titulada, El Clima Laboral y su influencia en el desempeño del personal Consorcio Gestiones Viales del Norte; tiene por objetivo general determinar la influencia que existe entre clima laboral y desempeño del personal de los trabajadores de dicha institución. La investigación es de tipo descriptivo - correlacional; el diseño es no experimental - transversal o transaccional. En la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico, para ambas variables los 92 trabajadores.

Se concluye que si existe un mejor clima laboral la influencia sería de un 68,5% y se incrementaría el desempeño del personal de los colaboradores del Consorcio Gestiones Viales del Norte. Así mismo las únicas dimensiones del Clima Laboral que ejercen influencia significativa sobre el desempeño del personal son la Remuneración y Recompensa. Se recomienda implementar la propuesta de Clima Laboral, orientada a mejorar el desempeño de los colaboradores del Consorcio Gestiones Viales del Norte.

Se resume que las dimensiones del Clima Laboral influyen en el desempeño laboral de los empleados, siendo estos: compromiso organizacional y trabajo en equipo. Posteriormente se concluye implementar una mejor propuesta de clima laboral logrando incrementar el desempeño del recurso profesional.

Palabras Claves: Clima Laboral, Desempeño, colaboradores.

ABSTRACT

This research entitled, The Work Climate and its influence on the performance of the Consorcio Gestiones Viales del Norte staff; Its general objective is to determine the influence that exists between work climate and performance of the personnel of the workers of said institution. The investigation is descriptive - correlational; the design is non-experimental - transversal or transactional. In the sample a non-probabilistic sampling was used, for both variables the 92 workers.

It is concluded that if there is a better working environment, the influence would be 68.5% and the performance of the employees of the consortium Gestiones Viales del Norte would increase. Likewise, the only dimensions of the Work Climate that exert significant influence on the performance of the personnel are the Remuneration and Reward. It is recommended to implement the Labor Climate proposal, aimed at improving the performance of the employees of the Consortium Gestiones Viales del Norte.

It is summarized that the dimensions of the Labor Climate influence the work performance of the employees, being these: organizational commitment and team work. Subsequently, it is concluded that a better work climate proposal is implemented, increasing the performance of the professional resource.

Keywords: Work Climate, Job Performance, collaborators.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE FIGURAS	x
CAPITULO I: INTRODUCCION.....	12
1.1. Realidad problemática.....	13
1.2. Trabajos Previos	19
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	25
1.3.1. Clima laboral	25
1.3.2. Desempeño laboral	32
1.3.3. Definición de términos básicos.....	45
1.4. Formulación del problema	44
1.5. Justificación e importancia del estudio.....	44
1.6. Hipótesis.....	47
1.7. Objetivos	47
1.7.1. Objetivo general.....	47
1.7.2. Objetivos específicos.....	47
CAPITULO II. MATERIALES Y METODO	48
2.1 Tipo y diseño de investigación	49
2.1.1. Tipo de investigación	49
2.1.2. Diseño de la investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2. Método de investigación.....	51
2.3. Variables y operacionalización.....	52
2.3.1. Variables.....	52
2.3.2. Operacionalización	53
2.4. Población y muestra.....	54
2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	55
2.5.1. Técnicas de Recolección de Datos.....	56
2.5.2. Instrumentos de recolección de datos.....	56
2.6. Procedimientos para la recolección de datos.....	56
2.7. Procedimientos de análisis de datos.....	57
2.8. Criterios éticos.....	57

2.9. Criterios de rigor científico	58
CAPITULO III. RESULTADOS	59
3.1. Tablas y figuras	61
3.1.1. Factores que determinan el clima laboral.....	71
3.1.2. Factores que determinan el Desempeño Laboral.	72
3.1.3. Correlación de variables.	83
3.2. Discusión de Resultados.....	84
3.3. Aporte científico.	86
3.3.1. Propuesta de la investigación.....	87
3.3.2. Detección de Necesidades	89
3.3.3. Objetivo de la Propuesta	89
3.3.4. Normas y Políticas de la Propuesta	89
3.3.5. Estrategias de la Propuesta de clima laboral	92
3.3.6. Plan de Acción y Presupuesto	102
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
4.1. Conclusiones	105
4.2. Recomendaciones	106
REFERENCIAS	107
ANEXOS.....	113
Anexo 1: Declaración Jurada	138
Anexo 2: Ficha Técnica.....	134
Anexo 3: Encuesta N°1:	135
Anexo 4: Encuesta N°02.....	137
Anexo 5: Matriz De Consistencia	138
Anexo 6: Fotos tomando las encuestas	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Variable: Clima laboral</i>	53
Tabla 2 <i>Variable : Desempeño laboral</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3 <i>Población</i>	55
Tabla 4 <i>Prueba de Confiabilidad de la Variable Independiente</i>	58
Tabla 5 <i>Prueba de Confiabilidad de la Variable Dependiente</i>	58
Tabla 6 <i>Cumplimiento en su totalidad de las normas de la institución</i>	61
Tabla 7 <i>Facilidad de trámites en solicitud de materiales para el desarrollo eficaz de labores</i>	62
Tabla 8 <i>Ejecución espontánea de sus actividades por parte de los trabajadores sin necesidad de instrucciones y supervisión</i>	63
Tabla 9 <i>Los jefes de cada área delegan responsabilidades a sus colaboradores.</i>	64
Tabla 10 <i>Esfuerzo premiado por los directivos de la Estación Experimental Agraria Vista Florida</i>	65
Tabla 11 <i>Comunicación armoniosa entre los jefes y subordinados en la Estación Experimental Agraria Vista Florida</i>	66
Tabla 12 <i>Se comparte espacios de confraternidad para generar integración entre todos los colaboradores</i>	67
Tabla 13 <i>Los colaboradores se sienten identificados con la institución donde labora</i>	68
Tabla 14 <i>La remuneración es conforme a las funciones que se desempeña en el puesto de trabajo.</i>	69
Tabla 15 <i>Las horas extras son bien remuneradas.</i>	70
Tabla 16 <i>Clima Organizacional.</i>	71
Tabla 17 <i>Los colaboradores cumplen con sus funciones.</i>	72
Tabla 18 <i>Colaboradores que conocen el plan operativo institucional entre sus miembros.</i>	73
Tabla 19 <i>Cumplimiento adecuado de las tareas encomendadas en el tiempo establecido.</i>	74
Tabla 20 <i>Evaluación regular del cumplimiento de las actividades.</i>	75
Tabla 21 <i>Los colaboradores de su área se comprometen y cumplen con las normas de la organización.</i>	76
Tabla 22 <i>Considera que los trabajos se realizan de forma coordinada entre las áreas de trabajo de la institución.</i>	77
Tabla 23 <i>El colaborador es cuidadoso y discreto con el manejo de la información de su puesto y las funciones que desempeña.</i>	78
Tabla 24 <i>Los colaboradores tienen la oportunidad de asumir nuevos cargos según la evaluación del nivel de desempeño en su puesto de trabajo.</i>	79
Tabla 25 <i>Desempeño laboral.</i>	81
Tabla 26 <i>Correlación.</i>	82
Tabla 27 <i>Correlación por dimensiones.</i>	84
Tabla 28 <i>Colaboradores que conocen el plan operativo institucional entre sus miembros.</i>	90
Tabla 29 <i>Plan de capacitación a corto plazo.</i>	93
Tabla 30 <i>Desempeño laboral.</i>	95
Tabla 31 <i>Cronograma y Costos.</i>	95
Tabla 32 <i>Estructura del 1º Taller.</i>	99
Tabla 33 <i>Cronograma y Costos.</i>	100
Tabla 34 <i>Cronograma de las estrategias.</i>	102

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Pirámide de la Teoría de la Motivación de Maslow.</i>	30
<i>Figura 2. Proceso de administración participativa por objetivos.</i>	38
<i>Figura 3. Evaluación del desempeño- 360°.</i>	38
<i>Figura 4. Esquema de un programa de administración por objetivos.</i>	42
<i>Figura 5. Nivel de cumplimiento en su totalidad de las normas de la institución.</i>	61
<i>Figura 6. Nivel de facilidad de trámites en solicitud de materiales para el desarrollo eficaz de labores.</i>	62
<i>Figura 7. Nivel de ejecución espontánea de sus actividades por parte de los trabajadores.</i>	63
<i>Figura 8. Valorización porcentual de la responsabilidad de los jefes de cada área delegan a sus colaboradores.</i>	64
<i>Figura 9. Nivel de esfuerzo premiado por los directivos en el Consorcio.</i>	65
<i>Figura 10. Nivel de comunicación armoniosa entre los jefes y subordinados en el Consorcio Gestiones Viales del Norte.</i>	66
<i>Figura 11. Nivel de espacios de confraternidad para generar integración entre todos los colaboradores.</i>	67
<i>Figura 12. Nivel de identificación de los colaboradores con la institución donde labora.</i>	68
<i>Figura 13. Nivel de conformidad sobre la remuneración que se desempeña.</i>	69
<i>Figura 14. Valorización porcentual de las horas extras son bien remuneradas.</i>	70
<i>Figura 15. Clima Laboral.</i>	71
<i>Figura 16. Factores del Clima Laboral.</i>	72
<i>Figura 17. Nivel de cumplimiento de las funciones de los colaboradores.</i>	73
<i>Figura 18. Nivel de conocimiento del plan operativo institucional de los colaboradores entre sus miembros.</i>	74
<i>Figura 19. Nivel de cumplimiento adecuado de las tareas encomendadas en el tiempo lecido.</i>	75
<i>Figura 20. Nivel de evaluación regular del cumplimiento de las actividades.</i>	76
<i>Figura 21. Nivel de compromiso de los colaboradores de su área y cumplimiento con las normas de la organización.</i>	77
<i>Figura 22. Nivel de los trabajos se realizan de forma coordinada entre las áreas de trabajo.</i>	78
<i>Figura 23. Valorización porcentual del colaborador es cuidadoso y discreto con el manejo de la información de su puesto y las funciones que desempeña.</i>	79
<i>Figura 24. Nivel de los colaboradores tienen la oportunidad de asumir nuevos cargos según la evaluación del nivel de desempeño.</i>	80
<i>Figura 25. Desempeño Laboral.</i>	81
<i>Figura 26. Factores del Desempeño Laboral.</i>	82
<i>Figura 27. Clima Laboral y el Desempeño Laboral de los colaboradores del Consorcio Gestiones Viales del Norte.</i>	83
<i>Figura 28. Logo del Consorcio Gestiones Viales del Norte.</i>	87
<i>Figura 29. Actividades de una campaña de motivación y reconocimiento.</i>	93
<i>Figura 30. Pasos para diseñar una política de motivación y reconocimiento.</i>	97
<i>Figura 31. Proceso para el Diseño de políticas de promoción y desarrollo humano.</i>	98
<i>Figura 32. Aplicación de la encuesta a los colaboradores del Consorcio Gestiones Viales Norte.</i>	¡Error! Marcador no definido. 6
<i>Figura 33. Aplicación de la encuesta a los colaboradores del Consorcio Gestiones Viales Norte.</i>	142

CAPITULO I
PROBLEMA DE LA
INVESTIGACIÓN

CAPITULO I: INTRODUCCION

1.1. Realidad problemática

1.1.1. A nivel internacional

Según Portinari (2016) determina que el arreglo laboral inicia en la empresa, ya que define que los colaboradores viven más en sus lugares de trabajo y es que resulta que España cuenta con sueldos que no satisfacen a los empleados y los horarios de trabajo son muy largos. A un 48% de los españoles le resulta difícil realizar sus tareas familiares y un 36,6% dispone de menos de tres horas libres al día. Las estadísticas sitúan a España como un país que las personas más trabajan y producen menos. Es decir, por mucho que los empresarios creen que un empleado "presentista" está más comprometido con la empresa. Según un informe del IESE Business, las grandes empresas buscan que los trabajadores concilien con su familia y esto consigue que generen colaboradores más satisfechos e implicados, un 29% más productivos y con una reducción del 25% del absentismo laboral. En síntesis, la gente es más productiva y creativa cuando se relaja, cuando intercambia ideas con compañeros.

En la actualidad los líderes y gerentes buscan que su personal se sienta a gusto con el trabajo que tiene, pero existen empresas que su personal teme ser despedido arbitrariamente, lo que les genera inseguridad en su trabajo; debido a esto los gerentes buscan conciliar la situación, generando un clima organizacional adecuado.

Para Hernández (2016) explica que actualmente, en Chile se estableció que el alto índice de horas (45 horas) a la semana provoca estados de cansancio, estrés, e incluso trastornos osteomusculares, este índice muchas veces produce que los trabajadores que sufran algún accidente laboral. Pero para evitar los malestares físicos y psicológicos, es por eso que los servicios de incentivos y beneficios, durante las pausas, se recomienda todo tipo de ejercicio, con el objetivo de recuperarse y reponerse para seguir con las tareas encomendadas. Aplicar este tipo de iniciativas en las empresas son importantes para mejorar el desempeño de los colaboradores.”

Es importante esta investigación para enseñarle a las empresas e instituciones públicas que los colaboradores muchas veces se ven afectados por la alta exigencia

que se le pide ya sean cumpliendo horarios que no están dentro del reglamento laboral de la zona de trabajo, por lo que es vital que como empresarios deban hacer valer los derechos de su personal.”

Ávila (2016) puso énfasis que las empresas busquen propiciar un buen clima laboral y políticas de atracción y retención de talento humano, es muy fundamental para desarrollar una estrategia de gestión del talento humano que maneje sus necesidades y deseos de las generaciones de trabajadores que conviven en ella. El estudio revela que las expectativas, estados de ánimo de los trabajadores en 35 países, incluido Argentina, señalan que atraer a los jóvenes es crucial para el éxito de una compañía, según la consideración y apreciación de 8 de cada 10 empleados argentinos. De igual manera cuando el empleado tiene motivos para buscar un nuevo empleo se define de en primera instancia con la búsqueda de posibilidades y mejores escenarios profesionales (47%) y las aspiraciones de cambio (38%).

Muchos colaboradores no se encuentran a gusto en su trabajo, lo que hace que busquen nuevos horizontes, haciendo perder dinero a las empresas que han invertido en su capacitación, esto es debido a que no se les ofreció buenas condiciones laborales.”

Inversión & Finanzas (2016) manifestó que “Un entorno laboral dañino se evidencia en trabajadores desanimados, inactivos, indiferentes y desinteresados.”

Los Gerentes y también los responsables de las relaciones humanas de las empresas tienen la misión de promover capacitaciones e inducción al personal; asimismo fomentar y generar nuevas políticas e incentivos para los trabajadores, no solo a nivel salarial, sino también implantar normas para un buen ambiente laboral, por ejemplo si hay que llamar la atención a un empleado se debe hacer en privado y si hay que destacar su labor, hay que hacerlo en público porque estas acciones demuestran el respeto y el estímulo para que los trabajadores realicen con mayor empeño sus labores, porque al final serán premiados con el reconocimiento a su esfuerzo, responsabilidad y dedicación, siendo colaboradores eficaces que van a contribuir en el éxito de la empresa

(Caporrós, 2016) “Una excelente interacción con los compañeros de trabajo, es vital para lograr un buen desenvolvimiento profesional y organizacional.

No siempre vamos a estar de acuerdo; por lo tanto, lo mejor es comunicarnos con mucha consideración y respeto”.

En toda empresa o institución no existe dos personas que piensen igual o den los mismos resultados, cada recurso humano piensa y reacciona de manera diferente, por lo tanto ante un problema o decisión se va a actuar de manera distinta, pero deben establecerse normas ante un conflicto entre compañeros por tener diferentes criterios ante tal o cual situación, hacer notar que se debe tener en cuenta que pertenecemos al mismo equipo y que se debe respetar la opinión de los demás para que nos respeten.

Según López (2016), en Nicaragua las empresas invierten muy poco en la relación trabajador- empleador. Abigail Granja, gerente financiera de la empresa Hamlet, dice “hay que brindar a los colaboradores una elección para desarrollar su carrera para elevar su productividad en la empresa; si ellos están bien, entonces la empresa estará mucho mejor”. Este pensamiento no se ha enraizado tan fuerte para los empresarios según datos de la Encuesta de Empresas Sostenibles en Nicaragua 2015, este análisis ha determinado el desarrollo por región, de aquellas organizaciones.”

La percepción de los dueños de la empresa debe cambiar en estos tiempos, debe gestionar el talento de su personal, generando un adecuado clima laboral para elevar el desempeño laboral, ofreciéndoles las mejores condiciones ya sean desde las salariales o una buena infraestructura.”

Así mismo, Flores (2016) explica que el empresario Nic Marks, CEO de la empresa británica Happiness Works, manifiesta que las empresas que analizan su retorno de inversión, pero no toman nunca en cuenta a su talento humano solo vive el día a día en su centro de labores o si es feliz con lo que hace. Shawn Achor; explica que los colaboradores que son felices son muy productivos y eficientes, ofrecen más el producto que venden, son mejores líderes, y sus ingresos salariales son altos. Este tipo de empleados son los que sienten seguridad en su trabajo y generalmente no buscan excusas como enfermedades para evitar concurrir a su centro de labores.

Esta investigación sirve como modelo para nuestra investigación ya que nos explica que los empleados felices son lo que mejor trabajan y generan buen clima laboral y les gusta trabajar en equipo.

Según Mendoza (2012) en su investigación realizada en México, manifestó que el 60% de colaboradores no son felices con las funciones que realizan en sus puestos de trabajo, lo que genera un desempeño laboral muy bajo. Esto se debe a que las barreras que afectan a los profesionales es que no hay capacidad de ofrecer empleos o no cuentan con una profesión, y muchos desempleados tienen responsabilidades con su familia (25%); lo que están dispuestos a buscar cualquier empleo no acorde a lo que estudiaron, y asumir más responsabilidad dentro de la empresa para ganar un buen salario.

1.1.2. A nivel Nacional

Llontop (2016) en la investigación realizada en Lima, por el IMD (International Institute for Management Development), el Perú ocupa en cuanto a fuga de talentos empresariales, el puesto 38, puesto 41 en cuanto a remuneraciones y el puesto 45 de motivación laboral. Ambos factores inciden directamente en la retención o fuga de talentos empresariales. La web trabajando.com considera que otros factores que propician la fuga de talentos tienen que ver con la falta de un buen clima laboral o de incentivos a los trabajadores. Por ello, Mónica Llontop, Gerente de Gestión de Personas del BBVA, recomienda construir una marca, incentivar el crecimiento profesional, la capacitación y la buena comunicación, así como establecer un sistema de incentivos. Pero es también importante que una empresa defina qué tipo de talentos necesita dentro de un equipo. “No puedes contratar diez talentos en un equipo de diez personas, podrías desperdiciarlos”, explica Llontop. Y añade: “Lo importante no es retener a los trabajadores, sino comprometerlos con la empresa, tenerlos cerca y conocerlos.”

Parillo (2013) “En Arequipa, según el estudio "Diagnóstico de Clima Motivacional", realizado por el Centro de Liderazgo para el Desarrollo (CLD) de la Universidad Católica San Pablo; revela que existe una alta motivación de los trabajadores en Arequipa, pero un deficiente clima laboral que ofrece las empresas y que no satisfacen las necesidades de los empleados afectando su desempeño o generando renuncias”.

También se evaluaron algunas motivaciones actuales, los trabajadores desean tener la certeza de recibir buenas remuneraciones, asimismo que en la empresa que labore el profesional se apasione con lo que hace y finalmente el

sentimiento de lealtad hacia sus compañeros y hacia la misión-visión de su organización”.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando en el Centro de Liderazgo, de la ciudad de Arequipa; el clima laboral influye mucho en el buen o mal desempeño de los trabajadores y que una empresa alcance su mejor productividad, como puede observarse el recurso humano puede estar muy motivado, ser muy profesional y estar identificado con la visión de su empresa, pero es el clima lo que determina su permanencia laboral.

Por otro lado, Szeinman (2015) explica que hay un avance muy importante en el cambio de mentalidad de los gerentes de las empresas en torno al clima laboral durante los últimos diez años. “Muchas empresas están migrando, y al decir migrar me refiero a cambiar de mentalidad, (...) ven al clima laboral como una variable intangible de negocio, así como (...) otras variables del negocio como la rentabilidad, la liquidez o variables operativas como volumen de producción”, comentó. Asimismo, indicó que el ambiente de trabajo debe contar con líderes que busquen llegar a resultados, pero en función a la buena gestión de las personas y que no es lo mismo “llegar a resultados a costa de un mal manejo de las personas”. Justamente un mal manejo del clima laboral en una empresa trae como consecuencia que las propias personas “no se van a sentir energizadas ni emocionalmente identificadas con la empresa y eso repercute en los resultados de su área de trabajo y de la compañía”.

Para Szeinman (2015), líder de Clima Laboral y Capacitación de HayGroup - Perú, explicó que de acuerdo a un reporte de la compañía elaborado en base a respuestas de 3,450 líderes, el estilo que demuestren puede impactar hasta en 68% en el clima gerencial y, a su vez, tener repercusiones hasta en 32% en el desempeño del negocio. Cada vez más empresas prefieren realizar encuestas para conocer el sentir de sus colaboradores y tomar decisiones que contribuyan a impulsar su productividad, dijo Paula Szeinman. Sin embargo, indicó, nada beneficia más en este aspecto que el liderazgo de un buen jefe.”

1.1.3. A nivel Local

Barón (2013) en su investigación detectó que las enfermeras que laboran en la Red de Salud Chiclayo (primer nivel) – MINSA, se rigen a dos factores motivacionales: intrínsecos y extrínsecos, cuyas causas son la poca motivación, bajo salario; esto es generalmente en zonas de alta pobreza, lo cual desmotiva porque trasladarse y la comida les genera más gastos.

El Consorcio Gestiones Viales del Norte, conformado por las empresas Internacional Odebrecht y Nacional Obras de Ingeniería S.A. (Obrainsa), empresas responsables de la ejecución del Proyecto “Vado Grande”, “Conservación vial por niveles de servicio, 510 Kms. mantenimiento de carretera, proyecto, situado en departamento de Piura, la misma que inicia en Vado Grande frontera con el Ecuador Ayabaca Huancabamba – Huarmaca – empalma con la carretera Hualapampa hacia Piura hasta Canchaque).

La presente investigación se fundamenta en una realidad problemática que se percibe en muchas instituciones nacionales e internacionales consorciadas, cuando no se establecen normas, lineamientos, políticas a los cambios generados por la fusión de capital humano, provocando conflictos personales y laborales en el conjunto profesional; producto de estas diferencias falta de productividad y resultados en el avance del proyecto, perjudicando la rentabilidad y el crecimiento económico de las empresas asociadas.

Este estudio tiene como finalidad, determinar la influencia que existe entre clima laboral y el desempeño laboral de los empleados del Consorcio Gestiones Viales del Norte; el mismo que permita llegar a mejorar e innovar las variables en estudio con propuestas alcanzadas al director y Gerente de las Organizaciones.

Los empleados involucrados en la investigación corresponden a las áreas Administración (10) Recursos Humanos (06) Financiera (04), Logística (08), Ingeniería (08) Planeamiento y costos (10) Contratos (04) Seguridad (10) pertenecientes al grupo Odebrecht; Equipos (20) y Producción (40) pertenecientes al grupo Obrainsa,

Con respecto a la delimitación temporal la investigación se realizó en el período 2016. El proceso y la duración de la investigación constan de once meses

consecutivos, dando inicio desde el mes de septiembre 2016 y finalizó el mes de Julio 2017.

Esta investigación tuvo como problemática a las diferentes áreas administrativas (administración, recursos humanos, financiera, logística, costos, planeamiento, seguridad e ingeniería) pertenecientes al grupo Odebretch (equipos, producción) pertenecientes al grupo Obrainsa, donde cada empresa involucrada dentro del consorcio contrata su propio personal (colaboradores de confianza), la misma que hace prevalecer sus propias normas, políticas y procedimientos, generándose un ambiente laboral inadecuado, diferencias, falta de empatía entre los mismos empleados, producto de esta disconformidad ambas empresas no están realizando un trabajo de manera conjunta, labores, tareas en equipo con un solo ideal : Resultados Oportunos, como se puede observar por falta de una sola política, lineamientos y normas de trabajo como Consorcio, cabe agregar que debido a esta mala práctica empresarial la relación interpersonal entre colaboradores es deficiente, creando subgrupos, los cuales generan conflictos, murmuraciones, desmotivación, rumores mal intencionados, finalmente falta de compromiso con las empresas consorciadas.

Por las deficiencias anteriormente mencionadas, generaron al proyecto Vado Grande una serie de incumplimientos, falta de resultados, atrasos en el avance de obra, quedando expuestos a observaciones y penalidades según contrato con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones . Por tanto, no olvidemos que toda empresa se conforma por un equipo de trabajo que colabora para el logro de los objetivos. La única manera de lograr el éxito de todo el equipo, es mejorando el clima laboral para tener un mejor desempeño, para ello se debe de brindar condiciones laborales de acorde a las inquietudes de los colaboradores.

1.2. Trabajos Previos

1.2.1 A nivel Internacional

Monosalvas & Nieves (2015), “El Clima Laboral y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación desarrollada en Medellín, Colombia”. Esta investigación tiene por objetivo general validar las conclusiones que se han localizado en estudios hechos en diferentes naciones y sugerir un patrón diversificable dirigido a distintos modelos de organizaciones. Es un estudio cuantitativo y los resultados arrojan que hay un gran nexo a través de clima organizacional y satisfacción laboral.

Dadas las condiciones que anteceden, se ha aceptado este estudio como base para ser tomado en cuenta en la explicación de la problemática que se encuentran en las organizaciones referentes a su ambiente, asimismo que podemos tomar su planteamiento de solución en este tema.

Pérez (2014) en su investigación “El clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)” en la ciudad de Quito-Ecuador buscó determinar la incidencia del clima laboral en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES aplicando una encuesta en el mes de enero del 2014 a un total de cuarenta (40) funcionarios. Concluyó que un adecuado clima laboral, incrementa el desempeño laboral de los colaboradores del MIES.

Zenteno-Hidalgo & Durán (2014) en su investigación “Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral - Concepción, Chile”, manifiesta que hay una preocupación de las empresas por el clima laboral ha sido creciente desde su concepción, pues se le atribuye impacto directo en el resultado de las métricas de las empresas. Su objetivo fue revisar conceptos implicados en la medición de clima laboral vinculados con prácticas de recursos humanos de alto desempeño. El estudio contiene las respuestas de 84 trabajadores a una encuesta de clima laboral para evaluar un modelo propuesto. Además de la importancia de los factores de clima en la predicción de variables de resultado, tales como la satisfacción, el desempeño y la motivación. Usaron técnicas estadísticas de análisis factorial y regresión logística. Concluyeron que los factores y dimensiones con las

cuales la empresa agrupa y evalúa el clima laboral, además de ser muchos, no se ajustan a las propuestas teóricas encontradas durante esta investigación.”

Latorre (2012) en su investigación denominada ”La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral en la ciudad de Valencia”, *España* tuvo como objetivo general analizar las percepciones, expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores que ejercen influencia sobre la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Este estudio facilita información teórica que determina cuales son las restricciones existentes de generar un buen clima laboral para incrementar el desempeño en los trabajadores

Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo (2013) en su investigación ”Clima Laboral y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena”, determinaron la satisfacción laboral y el clima como influencia en el desempeño. Aplicaron como instrumento validado los creados por Litwing y Stringer (1989). Concluyen una correlación entre satisfacción, desempeño y clima. El clima anuncia de manera significativa la forma de comportarse de los altos gerentes y el actuar personal; asimismo la satisfacción solo determina la productividad y el buen rendimiento laboral.

1.2.2 A nivel Nacional

Calcina (2015); en su investigación titulada ”Clima laboral y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del hospital Nacional Dos de Mayo 2012”, *Lima*, estudio de tipo cuantitativo, determinaron el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral presente. Su población y muestra fue de 36 enfermeros. Se concluye que el clima laboral en su mayoría es regular en cuanto a premios, a nivel de conflictos asimismo es adecuada la estructura y calor. Asimismo la satisfacción laboral se debe a las infraestructura y materiales de oficina, beneficios que ofrece la empresa.

La presente pesquisa ha beneficiado a mi investigación ya que los hallazgos del estudio está orientado a proporcionar información actualizada a fin de reflexionar sobre la situación, que permita diseñar y/o formular estrategias para mejorar las

condiciones laboral que redunde en el clima organizacional y la satisfacción laboral que se evidencie en la calidad de atención brindada por el personal.

Pérez & Rivera (2015); en su investigación titulada "Clima Laboral y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de investigaciones de la Amazonia Peruana, Iquitos – Perú en el período 2013". El objetivo general de la investigación era contribuir en el fortalecimiento de la gestión organizacional que les permita brindar servicios de calidad a sus usuarios. El tipo de investigación es descriptivo y correlacional. Sus resultados mostraron un nivel medio o moderado de clima laboral, los trabajadores se encuentran involucrados en sus labores y superan todo lo presentado en el día a día. En conclusión la empresa ofrece beneficios para su desarrollo tanto profesional y personal. Se necesita perfilar sus puestos para que se encuentren acorde a las necesidades de la empresa.

Esta investigación beneficia a mi estudio ya que contribuye con su propuesta; generando un ambiente laboral caracterizado por relaciones de alta confianza y respeto entre sí, generando un espacio propicio para que los colaboradores den lo mejor de sí mismos y trabajen con un sentido de familia o en equipo integrado.

Según Sánchez (2013) en su tesis titulada "Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I", en la ciudad de Huacho, departamento de Lima – Perú; evaluó el rendimiento laboral de los profesores de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica. El tipo de estudio es observacional, prospectivo, transversal y descriptivo. Entre los resultados más destacados se obtuvo el 90% de los encuestados opinaron que los docentes muestran una adecuada formación de valores en su desarrollo laboral; mientras que el 10% indica que los profesores no muestran valores éticos en su desempeño laboral.

Sánchez (2014) en su tesis *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las microrredes cuñumbuque y tabalosos – 2014, Tarapoto – Perú*; determinó la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en 64 trabajadores de salud de las microrredes analizadas. Percibieron un nivel promedio de clima laboral en el 64% de ellos y un clima laboral

alto en el 36% de los encuestados; además, ningún trabajador de salud observa un clima laboral que este en un nivel bajo. Por lo tanto, según la percepción de los trabajadores, en ambas microrredes de Salud existe un buen clima organizacional.

Martell & Sanchez (2013) en su investigación denominada "Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio "sport club" de la ciudad de Trujillo – 2013"; el objetivo general es demostrar el desempeño laboral del personal del gimnasio Sport Club. La investigación aplicó un cuestionario a los usuarios externos quienes son las personas que mantienen contacto directo con los usuarios internos de la empresa. Se obtuvieron indicadores positivos después de aplicar el plan de capacitación y se mejoró el desempeño laboral de sus colaboradores.

Esta investigación beneficia mucho porque nos brinda un plan de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores y se puede tomar como modelo para el Consorcio Gestiones Viales, asimismo nos indica que se debe evaluar al colaborador para detectar que indicadores se encuentran deficientes.

1.2.3 A nivel Local

Panta (2015) en su tesis "Análisis del clima laboral y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo", determinó si existe relación entre las variables de estudio en el caso de la plana docente del Consorcio Educativo "TALENTOS". Se estableció a que por medio un cuestionario y entrevistas se recopiló información del personal de la institución educativa. Se concluyó que uno de los indicadores es la falta de interés por la alta directiva para que se genere un adecuado clima laboral y así esto influya en su buen rendimiento laboral y que sean muy eficientes.

El beneficio de esta investigación es que demostró que si existe relación entre clima laboral y desempeño laboral; asimismo si la alta directiva no tiene interés en el ambiente laboral, no existirá cambios dentro del ambiente de trabajo lo que va a generar baja productividad en los colaboradores.

Mino (2014) realizó en Chiclayo- Perú la investigación titulada "Correlación entre el clima laboral y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque". La investigación es de tipo y nivel

descriptivo. Estableció que existe un bajo grado de correlación entre el clima laboral y desempeño laboral, donde la carencia de infraestructura de la empresa y un inadecuado plan de remuneraciones genera que el colaborador se sienta desmotivado influyendo en su rendimiento conllevando en lo general en un estrés.

Díaz (2013) realizó una investigación denominada “Políticas organizacionales asociado al desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Metro” de la ciudad de Chiclayo- Perú“. El propósito de la investigación fue evaluar las políticas organizacionales y la relación entre el desempeño laboral en la empresa Metro. Aplicó una encuesta a los trabajadores basada en los factores del desempeño laboral para así poder determinar si influye en su desempeño laboral. Llegando a la conclusión que la hipótesis afirmativa es que si guarda relación y así se propondrá las políticas correctas organizacionales para mejorar los inconvenientes y así garantizar un excelente desempeño laboral.”

El beneficio de la presente investigación es que nos muestra el diagnóstico sobre el estado de las empresas y la preocupación que tienen por mejorar el rendimiento de los trabajadores, esto nos permitirá identificar los puntos importantes que se deben tener en cuenta para aumentar el desempeño de los empleados, estudio a tomar en cuenta para poder lograr el incremento de productividad en los colaboradores del Consorcio mencionado.

Así mismo, García & Jim (2014) en su “Propuesta metodológica para mejorar el desempeño laboral fomentando la empatía en la Universidad Señor de Sipán, Pimentel-Chiclayo“, propuso que mediante la empatía con los modelos de motivación de Porter y Lawler y el modelo de expectativas de Vroom se mejoraría el desempeño laboral en los trabajadores de la escuela de administración de empresas año 2014 en la Universidad Señor de Sipán. El estudio fue una investigación descriptiva, ex post facto o experimental. El resultado al que llegaron fue que con los programas de capacitación si se puede maximizar la empatía que conlleven al mejoramiento del desempeño laboral en la universidad Señor De Sipán.

El formato de trabajo fue describir y experimentar en el tratamiento al personal y sus reacciones, llegando a la conclusión que con capacitaciones se puede lograr lo

que se busca, mejorar las relaciones entre su personal y obtener un mayor desenvolvimiento profesional en los trabajadores sipanaenses.

El beneficio que nos dio esta investigación es que nos enseñó a ser empáticos con el personal; a ponernos en el lugar de ellos para saber qué es lo que el ambiente laboral les ofrece y si esto ayuda en su crecimiento tanto personal como profesional.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

1.3.1. Clima Laboral

Para Uribe (2015) “la investigación y el estudio del clima laboral se han desarrollado desde mediados del siglo XX. La investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se han generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición“. (p.49).

Los autores Gan & Triginé (2012) consideran a la variable como un indicador de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: que parte con las reglas, ambientes e infraestructura; captando los modos del personal; asimismo los diversos modos de la orientación de la alta gerencia, los sueldos; hasta el compromiso de cada empleado con las labores que realizan. El reconocido autor Chiavenato (2009) se enfoca en que el clima organizacional hace referencia al ambiente existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (p.36).

1. Perspectivas para la definición de clima laboral

Según Méndez (2006) este término tiene una definición desde diversas perspectivas determinada por como individualmente consideran su origen y las situaciones que lo determinan. Entre las diferentes ideas sobre el origen del clima laboral se encuentra que el clima determinado por procesos psicológicos, referenciando su análisis en el individuo y su carácter subjetivo al considerar que el clima es un atributo del hombre y por tal, se debe analizar su comportamiento en la

organización, sus percepciones y significados que construye del ambiente (clima psicológico). Otra idea es la que concibe al clima como atributo de la organización, indicando que son las características de la organización las que influyen en las percepciones que construyen las personas sobre el clima. Así mismo, se plantea al clima como un constructor de la realidad y al clima desde una perspectiva integral que engloba individuo, grupo y organización; considera al clima como propiedad del individuo y de la organización.

2. Características del clima laboral

Para Rodríguez (2001) el clima laboral se caracteriza por ser permanente al guardar cierta estabilidad ante ciertos cambios graduales, el comportamiento de los colaboradores es modificado por el clima y ejerce influencia en su compromiso e identificación. Los trabajadores modifican el clima laboral y afectan sus propios comportamientos y actitudes, aparte de las diferentes variables estructurales de la empresa que afectan el clima de la misma y que a su vez pueden verse estas variables afectadas por el clima. Problemas como alta rotación de personal y ausentismo pueden ser alarma de un mal clima laboral, es decir insatisfacción laboral.

El clima laboral produce un importante efecto sobre el comportamiento de las personas, directa e indirectamente la percepción que las personas tengan del clima organizacional incide sobre su proceder. Brunet (2004) configura al clima laboral como un conjunto particular de variables situacionales cuyos elementos constitutivos pueden variar aunque el clima siga siendo el mismo; el clima es continuo pero no permanente como la cultura y está determinado en su mayor parte por características, conductas, aptitudes, expectativas de otras personas y realidades sociológicas y culturales de la organización. Aunque el clima es exterior al individuo, éste puede sentirse como agente contribuyente a su naturaleza y como es distinto a la tarea, pueden coexistir diferentes climas en individuos que realizan una misma tarea. Puede ser difícil describir al clima con palabras pero sus resultados pueden identificarse fácilmente.(p.127).

3. Componentes del clima organizacional

Según Giménez (2011) los componentes del clima laboral son de dos tipos:

a) Componentes subjetivos

El clima laboral se constituye de las percepciones y actitudes de las personas que integran una organización. La percepción se determina por la historia del individuo, sus anhelos, proyectos personales y una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo; preconceptos que reaccionan frente a factores cotidianos de su trabajo: el estilo de liderazgo del jefe, su relación con el resto, opiniones de otros, etc. Los factores subjetivos del clima laboral son Autonomía, que se polariza con el control pues alta autonomía se asocia a bajo control y viceversa; Participación, contrario a la pasividad e indiferencia aunque en situaciones las actitudes de participación del individuo son neutralizadas al no existir canales que gestionen una adecuada participación; Liderazgo, proyectado a través de los estilos de líder que dan lugar a enfoques y climas distintos dentro del trabajo; y Comunicación, fundamental en la percepción del clima pues no saber escuchar, hacer suposiciones sobre el sentir y pensar de otros genera malas relaciones, rumores.(p.59).

b) Componentes objetivos

Los factores objetivos del Clima Laboral son: Condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo, cuando están presentes no generan una motivación especial, pero su deficiencia irrita y frustra. Factores como ruido, temperatura, higiene y confort material, así como la protección de la integridad física y mental del trabajador al estar desatendidos provocarán efectos negativos en el estado anímico de los trabajadores. La Remuneración/salario tiene una relación directa con el nivel de vida, estatus y reconocimiento del colaborador dentro y fuera del trabajo; retribución que refleja su expectativa laboral y vital por ser una proyección sobre su forma de vida y necesidades, así como de las actividades que realiza y la importancia para la organización.

El factor Diseño de un puesto de trabajo, evita dudas acerca de las competencias para el puesto y evita conflictos potenciales entre los

trabajadores. Analizar un puesto de trabajo significa estudiar cuáles son los factores más relevantes como Habilidades-competencias, Identificación con las tareas, Significación de tareas, Responsabilidad/autonomía, Retroalimentación de información sobre la eficacia de desempeño de sus tareas, Desafío en condiciones moderadas para experimentar placer y satisfacción de las capacidades del trabajador; y Enriquecimiento de tareas ya que ofrece libertad a los empleados calificados para innovar y desarrollar iniciativas, rompiendo con el paradigma de que un ascenso es la mayor motivación.(p.60).

4. Dimensiones medidas por el clima laboral

Litwin & Stringer (1968) conceptualizaron al clima laboral bajo la perspectiva perceptual. En su teoría explican aspectos de la conducta de las personas que trabajan en una organización a través de conceptos de motivación y clima. Describen los determinantes situacionales y ambientales de mayor influencia y postulan la existencia de nueve dimensiones cada una relacionada con ciertas propiedades de la organización, tales como Estructura, vinculada a las reglas de la organización, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones (canales formales en la organización); Responsabilidad, percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, compromiso con el trabajo, decisivo y exigente por sí solo; Recompensa, estímulos por el trabajo bien hecho (premio por encima del castigo). (p.46).

Riesgo, sentimiento acerca de los desafíos del trabajo, retos promovidos y calculados por la organización para lograr los objetivos propuestos; Calor: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. El apoyo como sentimiento de un espíritu de ayuda de los directivos y otros empleados; Estándares de desempeño, énfasis sobre las normas de rendimiento, de desempeño; Conflicto, grado en el que pares como superiores aceptan opiniones discrepantes sin temor a enfrentar y solucionar los problemas; e Identidad como sentimiento de pertenencia a la organización.(p.48).

Brunet (1987) coincide en algunas dimensiones con Litwin y Stringer, pero enfatiza 11 dimensiones desarrolladas por Pritchard y Karasick. Estas son Autonomía, grado de libertad que tiene el trabajador para tomar decisiones y solucionar problemas; Conflicto y cooperación, nivel de colaboración entre los colaboradores en apoyo material y humano; Relaciones Sociales, atmosfera social y de amistad dentro de la organización; Estructura, que cubre las directrices, consignas y políticas emitidas y que afectan directamente el ejercicio de una tarea; Remuneración, forma en que se remunera a los trabajadores (salarios, beneficios sociales, etc.). (p.125).

La dimensión Rendimiento/remuneración relaciona el salario y el trabajo bien hecho en conformidad con las habilidades del ejecutante; Motivación, Estatus, diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y la importancia dada a estas diferencias; Flexibilidad e innovación, voluntad de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas; Centralización de la toma de decisiones, análisis de la manera en la que la empresa delega el proceso de toma de decisiones entre niveles jerárquicos; y la dimensión Apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.(p.126).

Por otro lado, Méndez (2006) sugiere cinco dimensiones: Autonomía individual, referida a la responsabilidad individual, independencia, libertad e iniciativa para desempeñar el cargo; Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado, forma en que los directivos determinan objetivos, políticas, procedimientos y el uso de estrategias de comunicación para que los miembros de la organización se mantengan informados; Orientación hacia la recompensa, consecución de logros y metas que permiten la satisfacción del trabajo;. Finalmente, Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo. (p.28).

En vista de la gran cantidad de dimensiones y múltiples instrumentos de recolección de datos como cuestionarios surgidos, Campbell, citado por (Silva, 1996) consensu que un cuestionario de clima organizacional debe contemplar básicamente las siguientes dimensiones: Autonomía individual (responsabilidad, independencia y poder de decisión dentro de la organización), Grado de estructura del puesto (forma de establecimiento y transmisión de los objetivos y métodos de trabajo al personal), Recompensa (aspectos económicos y posibilidades de

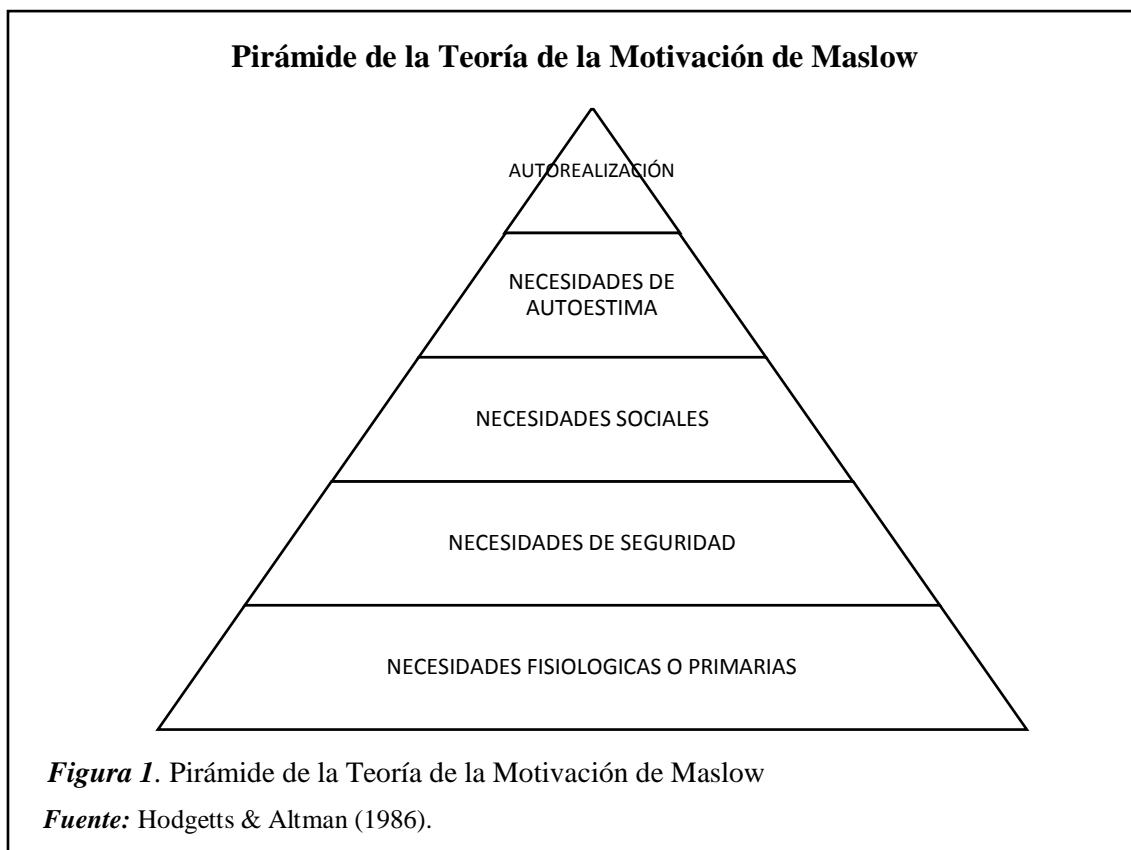
Promoción profesional), y Consideración, agradecimiento y apoyo (formas en las que el trabajador recibe estímulos de sus superiores).

5. Relación del clima laboral con motivación

Para Chiavenato (2004) la motivación es el resultado de la interacción individuo-situación, que dependiendo de cómo la viva, habrá motivación o no al individuo. Por su relación con el clima laboral es conveniente conocer las teorías de motivación más importantes, ya que incrementar la productividad y calidad del personal requiere comprensión de los factores influyentes en la motivación laboral y con ello establecer las condiciones necesarias para lograr tal motivación. Son tres los estudios más importantes sobre motivación:

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (1954)

Postula que la motivación depende de la satisfacción en un orden jerárquico, de las necesidades fisiológicas, de seguridad, afecto, estima y autorrealización. Si la primera necesidad no se ha satisfecho, ésta en exclusivo puede motivar la conducta pero al ser lograda pierde su poder de motivación (Ramos, 2012, p. 29).



Por otro lado, Marketing Publishing (2007, p.203) plantea tres niveles de necesidades:

Necesidades básicas, que corresponden con las necesidades fisiológicas de alimentación, vivienda, vestido, medicinas, etc.; necesidades de seguridad contra daños físicos, emocionales, etc. (incluye factores como estabilidad en el trabajo, ambiente laboral agradable, pensiones, dependencia y similares); y las necesidades sociales que se evidencian en la necesidad de mantener relaciones afectivas con otros, su satisfacción depende de la interacción y cooperación entre grupos (de actividades culturales, deportivas y recreativas).

Necesidades de autorrealización, conformados por la necesidad de estima o reconocimiento del trabajo y su aporte a la organización (incluye confianza en sí mismo, independencia, adquisición de conocimientos, prestigio, etc.). La satisfacción de esta necesidad actúa como refuerzo al auto-respeto, al que aspira toda persona. La necesidad de autorrealización aparece tras satisfechas todas las necesidades básicas y refiere al deseo de realización de toda persona a través del desarrollo de sus potencialidades. Es una necesidad permanente y nunca se satisface por completo, cuanto mayor es la satisfacción más aumenta la necesidad, esto sucede cuando se encuentra un sentido de vida en el trabajo.

Teoría de la motivación e higiene de Herzberg (1959)

En base a una encuesta a ejecutivos, Herzberg determinó dos factores incidentes en la satisfacción en el trabajo, pero a pesar de que se contemplan factores positivos del entorno, sólo los factores de motivación elevan el nivel de satisfacción laboral (Marketing Publishing, 2007, pp. 208-209):

Factores de higiene o mantenimiento.- factores cuya presencia o ausencia producen satisfacción o insatisfacción en el ambiente de trabajo de una empresa, pero no constituyen por sí solos, motivadores. Ejemplo: condiciones de trabajo, relaciones con superiores, el salario o niveles de ingreso, niveles de seguridad, etc. Su ausencia puede incluso colocar al personal en una actitud negativa y contraria a los intereses de la empresa.

Motivadores.- características del puesto que determinan si el trabajo se percibe interesante y satisfactorio. Entre ellos se encuentran el logro, el reconocimiento, crecimiento, interés en el trabajo, factores que guardan relación con la personalidad del trabajador.

1.3.2. Desempeño laboral

Mondy y Noe (2005) definen el "desempeño como la evaluación de un trabajador, cotejando sus acciones presentes o pasadas, con la normativa instituida para su desempeño. El proceso de evaluación involucra la evaluación y revisión del desempeño individual o de equipos".

Para Chiavenato (2000) el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador para el alcance de los objetivos fijados y en concordancia con Milkovich y Boudreau (1994) el desempeño laboral tiene una serie de tipologías individuales: capacidades, necesidades, cualidades y habilidades etc., que interactúan con la organización y el trabajo ocasionando conductas que influyen los resultados.

Aguirre (2000) por otro lado, define a esta variable "como un procedimiento sistemático y estructural evalúa, mide e influye sobre comportamientos y atributos del trabajo, así como el grado de ausencia, con la finalidad de descubrir en qué medida un trabajador es productivo".(p.48).

1. Factores que influyen en el desempeño laboral.

Chiavenato (2009) menciona que los factores de desempeño más utilizados por las empresas se dan en tres grupos, pero por lo general, estos factores son:

Grupo i: Nivel de desempeño.- Fernández (2005) explica que el nivel de desempeño se determina comúnmente por medio de un proceso periódico y sistemático de estimación cualitativa y cuantitativa del grado de eficacia presentado por los individuos al momento de realizar sus actividades encomendadas y responsabilidades respectivas.(p.71).

- a. Planificación:** Califica la capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados
- b. Responsabilidad:** Disposición que los individuos tienen para la ejecución de sus deberes y tareas designadas de acorde a los cargos o puestos que gozan además de las metas trazadas. Apoyo e implementación de decisiones comprometidas con el logro de objetivos comunes. Posibilidad de auto establecer metas por encima del promedio.
- c. Calidad de trabajo:** Productividad de las labores encomendadas. Se considera la rapidez con las que éstas han sido y la atención de servicios que se ha brindado en tiempo oportuno y de forma eficiente.

Grupo ii: Competencias de gestión.- Relacionadas con las capacidades que son verdaderamente críticas para la superación en un puesto laboral y de esta manera saber si la persona tiene las características idóneas para desempeñarse óptimamente en su puesto (Fernández, 2005, p.15).

- a. Iniciativa:** Es el propósito y la disposición que un sujeto demuestra para influir de manera activa sobre los sucesos que se desarrollan para el logro de objetivos. La habilidad de inducir escenarios en lugar de admitirlas pasivamente. Medidas condieradas para lograr las metas más allá de lo que se requiere.
- b. Relaciones interpersonales:** habilidad de presentar una comunicación solida y clara, incentivando a otros a compartir información, aprecia las contribuciones de los demás.

Grupo iii: Diseño de trabajo.- Fernández (2005) explica que el diseño de trabajo es una herramienta que dota a la empresa de los conceptos técnicos necesarios para estandarizar y medir el trabajo realizado por sus trabajadores, buscando una buena relación entre los directivos y los trabajadores.

- a. **Cumplimiento de las normas:** para conseguir objetivos determinados de acorde a las normas establecidas por la institución se debe tener la capacidad de modificar la propia conducta.
- b. **Trabajo en equipo:** Hace mención a la capacidad y habilidad del ser humano para desenvolverse de manera eficaz en grupos y equipos de trabajo, con la finalidad de conseguir las metas propuestas por la organización, para así contribuir y generar un clima armónico que permita consensuar.
- c. **Confiabilidad y discreción:** Capacidad de ser realista y franco. Construye relaciones cimentadas en confianza y respeto mutuo.
- d. **Oportunidad:** Capacidad de concebir los cambios que surgen como oportunidades que se presentan, manifestando una conducta decidida y orientada a la asunción de riesgo.

2. Indicadores del Desempeño laboral

Armijo (2009) del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social consideró como indicadores del desempeño laboral a aquellos que permiten obtener información cuantitativa y/o cualitativa concerniente a la organización:

- a. **Eficacia:** Evalúa el grado en que se han cumplido los objetivos de la organización, no considera necesariamente los recursos asignados para ello.
- b. **Eficiencia:** Mide la relación existente que se han generado entre los productos finales con respecto a los recursos o insumos empleados. El objetivo final de la eficiencia es producir o generar productos o servicios finales utilizando el mínimo de recursos posibles.
- c. **Economía:** Evalúa la capacidad de la organización para generar o movilizar adecuadamente sus recursos financieros.
- d. **Calidad:** Valora los atributos, particularidades o características que los bienes y servicios deben tener para el lograr la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

3. Evaluación del desempeño

La medición del desempeño se establece como un proceso organizacional para calcular que cada uno de los trabajadores sea idóneo y desempeñe los objetivos correspondientes a su puesto o cargo y la forma de utilizar los recursos para lograrlo (Martínez, 1998 cit. Alles, 2000) mediante un procedimiento global y sistemático, con pretenciones de conseguir una proyección y planificación a futuro que favorezca al desarrollo del colaborador y de la organización. La evaluación de desempeño permite aprobar los procesos de clasificación y desarrollo de carrera además concede información importante para tomar decisiones en recursos humanos, tales decisiones son transferencias, ascensos, y despidos. (Martínez, 2006).

Para Robbins (2005) medir el desempeño de los trabajadores es parte de un sistema de administración del desempeño que lo hace un proceso que fija las normas y calcula el de los trabajadores para la toma de decisiones de los recursos humanos. Chiavenato (2004) por su parte, consideró que la evaluación del desempeño es una calificación sistemática del desempeño de cada individuo conforme a su cargo o potencial de desarrollo futuro. Las instituciones constantemente evalúan a los trabajadores, sea de manera formal o informal, lo que a su vez permite determinar las dificultades de supervisión de personal, integración del colaborador al cargo que desempeña o a la institución o discrepancias, derroche de trabajadores con potencial más elevado que el demandado.(p.154).

Objetivos de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2009) los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son autorizar situaciones de medición del potencial humano para establecer su pleno empleo, permitir el tratamiento de los recursos como una ventaja competitiva y otorgar una oportunidad de desarrollo y condiciones efectivas de contribución a todos los que forman parte de la organización, teniendo siempre presente los objetivos organizacionales e individuales. (p.79).

Criterios a evaluar

Robbins (2004) los criterios más populares son el resultado de las tareas, comportamientos y rasgos del individuo. El desempeño alcanzado puede tener un sinnúmero de motivaciones psicológicas y sociales que repercuten en el rendimiento del individuo, sin embargo, la medición del desempeño intenta identificar atributos del trabajo o de los resultados, obviando el análisis de calificar los individuos o al perfil de su personalidad o los estímulos que han considerado para el logro de los resultados. Por la eficacia de los resultados está sujeta a la necesidad de cotejar el comportamiento del colaborador, además, trabaja con indicadores duros como la contundencia, puntualidad, aporte real, aporte económico, continuidad de aciertos o beneficios conseguidos para la institución. Ofrece soluciones palpables a problemas reales o potenciales para la propia organización.(p.86).

Sabiendo que los individuos laboran en un contexto, interactuando constantemente con elementos inherentes a la cultura, clima, estructura organizacional, estrategia y otras variables difíciles de fiscalizar para una medición rigurosa del desempeño, se considera más sensato evaluar las competencias y conductas propias a los resultados, que a los resultados en sí. Es esencial entonces, un análisis preliminar que permita determinar las competencias importantes para el cargo en función de la organización.

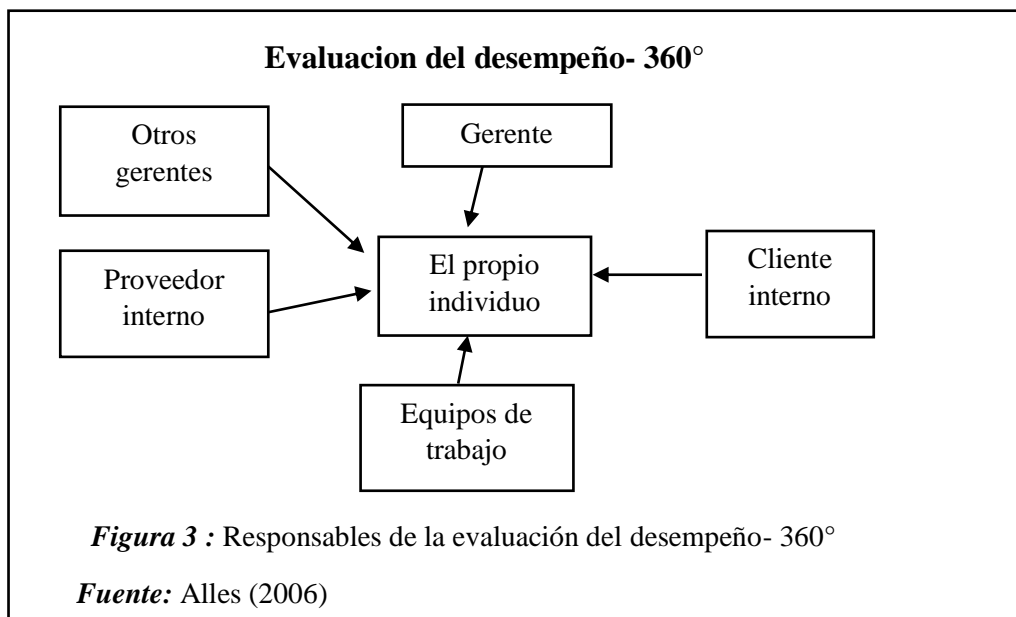
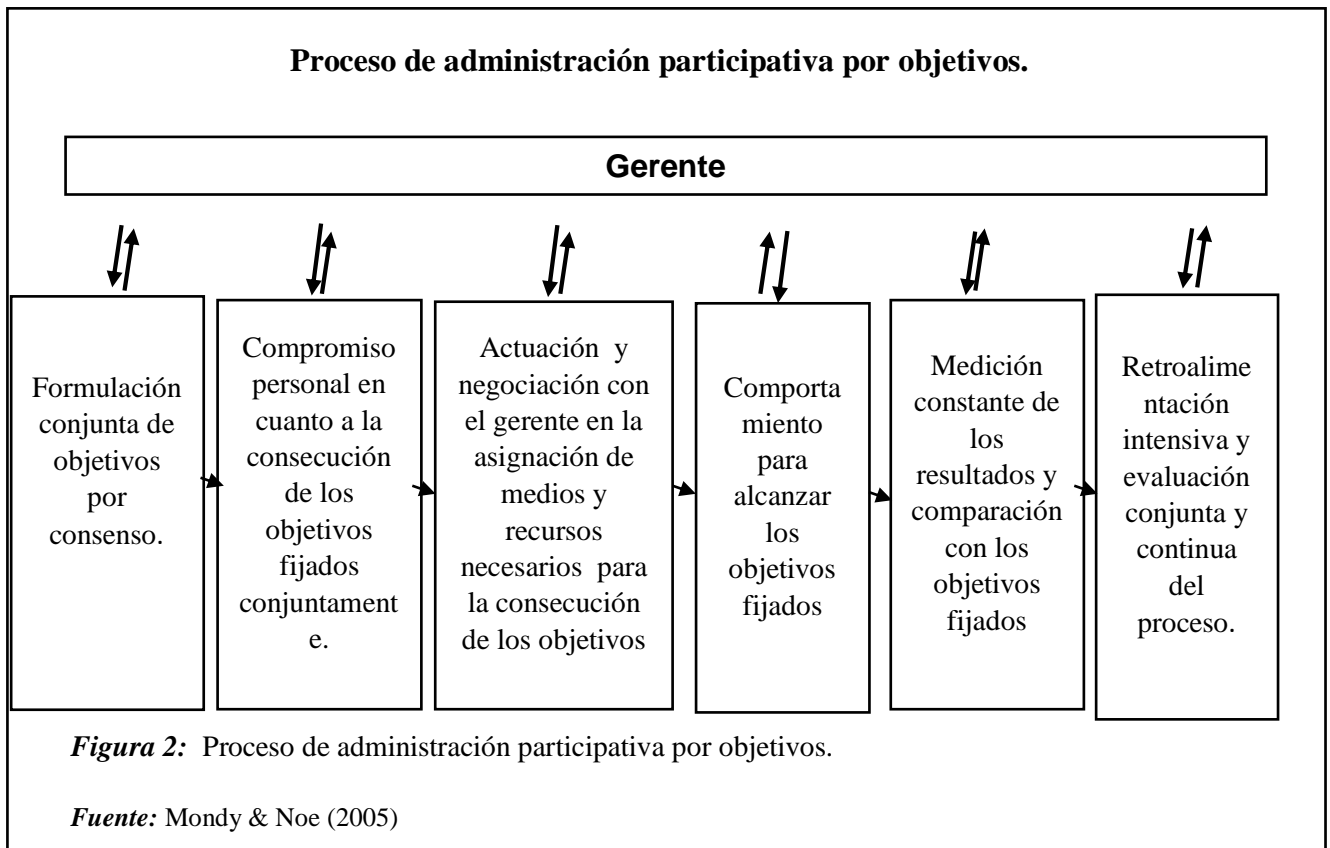
Evaluadores del desempeño

En el libro de Mondy y Noe (2005) los autores explican que las personas que tienen que ver y evaluar el desempeño en las organizaciones se encuentran generalmente en el departamento de recursos humanos, el cual coordina el diseño y la implementación de programas de evaluación del desempeño.

Supervisor inmediato: es la opción más común que evalúa al personal por las siguientes razones, en primer lugar la posición que este tiene, pues puede observar más cercanamente y la segunda razón es que el supervisor tiene la responsabilidad de dirigir una unidad específica.

Chiavenato (2004) indicó que son 7 elementos en el cual descansa la responsabilidad de realizar esta evaluación: gerente (cuando evalúa a sus subordinados), empleado (instituciones más democráticas dan libertad para que el propio empleado sea el mismo quien se autoevalúa considerando los parámetros de la organización. El empleado y gerente como esquema democrático, se evalúan entre sí muy participativa, involucrada y emotivamente en diferentes etapas; el equipo de trabajo (responsable de la evaluación del desempeño de sus colaboradores además al determinar sus propias metas y objetivos).

El órgano de gestión de personal es una alternativa puesta en marcha por las empresas más conservadoras pues exige normas y reglas que restringen la flexibilidad y libertad de los individuos implicados en el sistema. Se basa en lo genérico y no en lo particular de cada individuo, pero por ser de carácter burocrático y centralista se está dejando de practicar. Comité de evaluación, nombrado para este fin y conformado por trabajadores temporales o permanentes, todos concernientes a diferentes dependencias o departamentos. La evaluación es colectiva. La evaluación 360 es la innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno.



Para una evaluación de desempeño se requiere definir el puesto, el supervisor y el subordinado deben tener en claro las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto; evaluar el desempeño en función del puesto y retroalimentar el desempeño y los avances del subordinado.

Análisis de evaluar el desempeño

Para Alles (2006) el análisis del desempeño de una persona es una herramienta de guía y control al personal. El aprovechamiento apropiado de los recursos humanos, el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores y el progreso permanente de los resultados de la institución son considerados los objetivos principales. Su utilidad básicamente recae en la toma las decisiones de remuneración y promociones, evaluaciones de los jefes y subordinados sobre la conducta del empleado frente a su labor, y una retroalimentación para tener un juicio más claro sobre si deben modificar su comportamiento. Se debe comparar el perfil del puesto con el del candidato en evaluación para una correcta adecuación persona-puesto.(p.47).

Métodos de evaluación del desempeño

Chiavenato (2004) También indicó que los métodos tradicionales usados en las organizaciones pueden variar dado que cada una construye su propio sistema de evaluación del desempeño para sus colaboradores.

Métodos basados en características:

Calcula hasta qué punto un trabajador conserva características como creatividad, confiabilidad, liderazgo o iniciativa, puntos trascendentales para el presente o futuro de la organización. Si el listado de particularidades no se esboza con el puesto, el resultado se alejará de la realidad y concluirá con una opinión subjetiva.

a) Método de las escalas gráficas: es el más utilizado, su ejecución implica variados cuidados a pesar que aparenta ser el más sencillo. El método de las escalas gráficas puede terminar con la subjetividad y los prejuicios del evaluador. Asimismo porque puede reducir los resultados a expresiones numéricas es muy criticado, estos resultados son mediante la práctica de

- b) procedimientos estadísticos y matemáticos para subsanar las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Se evalúa mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- c) **Método de escalas mixtas:** Es una innovación del método de escala básica. Se le otorga al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior en lugar de evaluar las características con una escala.
- d) **Método de la elección forzada:** Este método que ha sido desarrollada durante la guerra mundial por un equipo de técnicos estadounidenses y consiste en evaluar el desempeño de los sujetos por medio de frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. Las evaluaciones de desempeño por características muchas veces tienden a ser subjetivas y vagas. En cada conjunto o bloque conformado de dos o más frases, el evaluador tiene que escoger por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del trabajador evaluado, de ahí se denomina “elección forzada”.

Métodos basados en el comportamiento:

Permiten al evaluador reconocer de forma inmediata el momento en que cierto empleado se aleja de la escala. Describen específicamente qué acciones convendrían o no, exhibirse en el puesto. Su utilidad se debe a que brinda a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

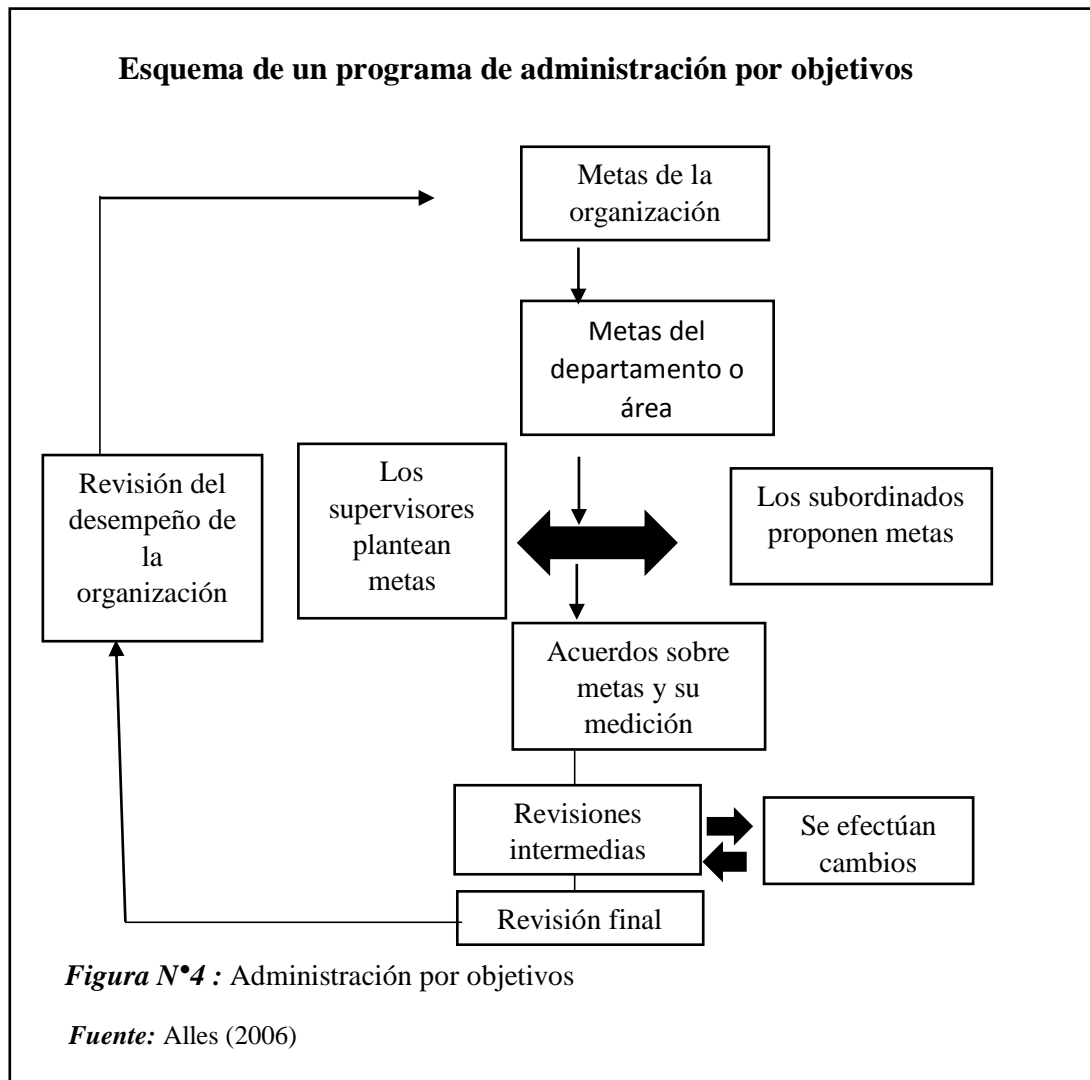
- a) **Método de incidentes críticos:** Guarda relación con la conducta del individuo evaluado cuando este origina un éxito o un fracaso poco común en cualquier parte del trabajo. La ventaja de este método es que comprende todo el período evaluado facilitando el desarrollo y la autoevaluación por parte del colaborador.
- b) **Escala para la medición del comportamiento:** Dicha escala pretende mucho esfuerzo y tiempo para su desarrollo ya que debería realizarse por cada puesto. Este enfoque de evaluación de comportamiento se basa en una cadena de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

Métodos basados en resultados

La observación de resultados, tales como cifras de producción o ventas, representa menos subjetividad, siendo menos abierta a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores. Demostrando que son más objetivos que cualquier otro método y que brindan más autoridad a los empleados. Estiman los logros obtenidos por los empleados en su trabajo.

a) Mediciones de productividad: Las valoraciones por resultados pueden verse muchas veces afectadas por factores externos, sobre los cuales los empleados ya no tienen influencia. Si estas situaciones llegaran a suceder es injusto medir el resultado y culpar a los empleados. Ejemplos clásicos sobre la medición de productividad pueden ser los vendedores evaluados de acorde al volumen de ventas o los mismos trabajadores del área de producción en cuanto al número de unidades producidas.

b) Administración por objetivos: Existe un acuerdo previo entre el trabajador y la empresa, o su jefe de área respectiva de las metas a cumplir y son estas las cuales se califican sobre el desempeño que se realizado para su cumplimiento



Elección del método a usar:

La elección depende de cada organización, de sus propósitos asignados a la evaluación y de cuánto invertirá. Se tiende a aplicar sistemas elaborados y sofisticados, pero no siempre son los mejores para todas.

1. Esquema completo de evaluación de desempeño: Alles (2006) combina la evaluación por resultados con la evaluación por competencias:

a) Análisis del rendimiento (o evaluación por objetivos).- demanda un sistema de cálculo que se concentran en actividades que aquejan al éxito de la organización y no en características como raza, edad o sexo. La evaluación debe orientarse al futuro, debe basarse hacia lo que los trabajadores pueden ser capaces de realizar para lograr desarrollar al máximo potencial en la organización. Las evaluaciones

para obtener una adecuada gestión del rendimiento deben ser miradas al pasado, para censurar o agasajar o a los colaboradores por su labor durante los periodos anteriores.

Ello requiere establecer los objetivos al iniciar el período de evaluación pues el análisis del rendimiento será efectuado sobre la base de esos objetivos. Para la fijación de los objetivos se debe tener en cuenta objetivos estratégicos, específicos (cuál será el resultado final del objetivo), medibles y alcanzables para el colaborador porque no hay factor más desmotivador que percibir que lo miden por logros que él jamás podrá alcanzar por mucho que se esfuerce. Los objetivos se deben delimitar en el tiempo.

b) Evaluación del desempeño por competencias.- Alles (2000. p.86) explica en este aspecto, que se hace uso de las competencias conforme al nivel pretendido para la posición o puesto de trabajo. Se evalúa a la persona involucrada en función a las competencias se establecen para la compañía en su conjunto y luego por área y nivel de posición. Saracho (2005) considera que el objetivo de toda evaluación de competencias, es la comparación entre las competencias de una persona y un estándar, cuyo resultado siempre será una brecha. La brecha que resulta de la comparación es utilizada para divisar las necesidades que existen de selección del personal, capacitación y entrenamiento, planificación del desarrollo individual, identificación de talentos, evaluación de comportamientos, promociones y reconocimientos, reubicación, despidos y el feedback 360°.

Una brecha de competencias es la diferencia entre la manera en que una persona se comporta y la manera en que debería comportarse según un estándar previamente definido. Sin embargo, los comportamientos establecidos, deben guardar una relación directa con el desempeño, entendido por desempeño cualquier resultado mensurable (criterios de productividad, satisfacción de clientes, clima, percepción entre otros) relacionado directa o indirectamente con los comportamientos evaluados.

Importancia de utilizar los métodos para evaluar el desempeño

Alles (2006) explica que la importancia de los métodos para evaluar el desempeño radica en su ayuda en el crecimiento de la productividad y por facilitar el avance de las metas estratégicas. El éxito depende de cómo se lo administra y entre sus efectos

beneficiosos se encuentra el brindar a los trabajadores la oportunidad de subsanar su desempeño y las revisar normas con su fiscalizador. Facilita al este último los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un trabajador, ofrece un formato que permita al fiscalizador recomendar un programa específico para la mejora del desempeño de un trabajador. (p.46)

Control del desempeño laboral

López (1988,p.87) explica que para efectuar el control se necesita de una previa información referida a las condiciones del trabajo y del trabajador. Una investigación al respecto nos facilitará la información necesaria para valorar aquellos factores que condicionan el desempeño de unas actividades, relacionadas con las habilidades, capacidad, conocimiento, motivaciones y necesidades del elemento humano que repercute en sus rendimientos, para evaluar en base a la observación de hechos.

Conociendo la actividad y su contenido, sabemos que indicadores de control o criterios debemos formular para evaluar unos rendimientos. Estos criterios irán orientados hacia los conocimientos, habilidades, actitudes y esfuerzo del trabajador que desempeña esa tarea concreta, dependiendo del rol que asuma en su realización. En este control de desempeño se debe tener un conocimiento de la definición del puesto de trabajo, el contenido funcional y de la descripción de factores que vamos a valorar en la persona. Todo ello con relación a la actividad que realiza.

Mejoramiento del desempeño laboral

Según Mcadams (1998) mejorar el desempeño de los colaboradores de una organización se puede hacer de manera individual y a través de grupos.

a) **A través de la mejora individual:** la mayoría de los directivos piensan que una adecuada compensación individual es su principal herramienta de mejora del desempeño, el enfoque de abajo-arriba es el principal objetivo de los planes de compensación individual, se asume que la suma de las mejoras del desempeño individual den como resultado mejoras en la organización. Pero el autor Macadams está en desacuerdo pues mantiene que hay más caminos para llegar a una mejora del desempeño a nivel organizativo.

b) A través de la orientación al grupo: la competitividad impone que todos los empleados se impliquen en la consecución del éxito de un negocio y así se requiere que todos conozcan, entiendan, se dirijan y actúen hacia los objetivos que determinan el éxito de una organización. El objetivo de la orientación al grupo es crear un entorno que desate la creatividad de los empleados. Cuando se canaliza en una dirección clara y dentro de procesos atractivos, esa creatividad se convertirá en uno de los elementos competitivos más eficaces de la organización.

1.3.3. Definición de términos básicos

Clima laboral: Para Chiavenato (2009) el clima laboral hace referencia al ambiente existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Desempeño laboral: Faria (1995); es la conducta que el colaborador muestra ante una asignación de una tarea o actividades, y se mide mediante tiempos establecidos de entrega y acorde a la evaluación que realiza la empresa.

Liderazgo: Capacitación continua para ejercer un liderazgo profesional y humano.

Motivación: Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psíquicos que se vinculan fuertemente con el crecimiento del ser humano, también es la reacción ante determinada situación.

Satisfacción laboral: (Bravo, 1995) “es el nivel de aprobación del trabajador respecto a su ambiente y requisitos de trabajo”. Son particularidades que se relacionan con el buen desempeño de la empresa, la calidad del trabajo de los colaboradores y los aspectos de rentabilidad y productividad.

Trabajo en Equipo: abarca el aspecto psicológico del trabajador para que actúe en forma eficaz y con compañerismo. Significa entonces que se trabaja en equipo; haciendo cada uno lo que le corresponde, pero la meta es común.

1.4. Formulación del problema

¿En qué medida el clima laboral influye en el desempeño del personal del Consorcio Gestiones Viales del Norte - 2016?

1.5. Justificación e importancia del estudio.

Bernal (2010), “Un estudio se manifiesta ante un dilema, por lo que es importante definir las razones para una averiguación, resulta oportuno precisar todos los detalles que se llevan a cabo y cuál es su presentación, en lo social, teórico, práctico y metodológico”.

Con este estudio, se demuestra que el ámbito en donde se desarrolla profesionalmente el recurso humano es predominante para lograr un efectivo desempeño de los mismos al 100%, por lo que las empresas representados por Recursos Humanos tienen que trabajar en este aspecto en todas las áreas de la organización, implementando nuevas estrategias y lineamientos para lograr el objetivo, de esta manera originar rentabilidad en sus organizaciones. Este estudio destaca que se dan muchos conflictos en empresas consorciadas con diferentes políticas y la importancia de crear tácticas que ayuden a la solución de estos problemas.

Teórico: este estudio se ayudará en las distintas hipótesis, las cuales nos posibilitarán un buen entendimiento sobre el tema de investigación, así como también será el mejor soporte para proyectar estrategias enfocadas a renovar y mejorar el clima laboral y el desempeño de los colaboradores.

Metodológico: este estudio es Descriptivo Correlacional y el diseño es no experimental transeccional; porque estudiaremos a los colaboradores en su ámbito real, con un enfoque cuantitativo. Para definir las propuestas emplearemos la técnica de la encuesta y el cuestionario como herramienta para conseguir información.

Nuestro estudio ayudará a empresas que se asocian y conviven con los mismos conflictos, avalados por nuestros instrumentos de información con respaldo de un experto administrativo.

Asimismo, se le entregará a la organización los resultados obtenidos de la medición del clima laboral, el nivel de desempeño laboral y el impacto que tienen ambas variables dentro del consorcio.

Social :se beneficiará la empresa y los colaboradores porque se van a mejorar los medios de comunicación entre ellos, planteando con un lenguaje sencillo estrategias

de solución a la problemática, lo que permitirá una gestión eficiente y eficaz, asimismo atender las necesidades y expectativas de los colaboradores, de tal forma que su aplicación logrará un mejoramiento en sus labores dentro de la empresa.

Práctico :En lo práctico indagamos para dar solución con este estudio a los problemas que se generan en las empresas que se asocian y se ve evidenciado el ambiente de trabajo como mala influencia sobre el desempeño de los colaboradores, en este caso el diagnóstico es sobre el clima laboral de los empleados del Consorcio Gestiones Viales del Norte, en relación a su desempeño laboral; al no llegar a un acuerdo sus representadas se genera conflictos, murmuraciones, enfrentamientos, desacuerdos, se rompe la empatía y la sinergia laboral. Este estudio es la contribución para mi empresa y las que conforman Consorcios en nuestro país, de esta forma evitar pugnas en las organizaciones, por malas políticas desencadenando un pésimo ambiente laboral y por ende bajo rendimiento en el conjunto humano.

1.6 Hipótesis

H_i: El clima laboral sí influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio Gestiones Viales del Norte, 2016.

H₀: El clima laboral no influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio Gestiones Viales del Norte, 2016.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Determinar si existe relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio Gestiones Viales del Norte – 2016.

1.7.1 Objetivos específicos.

Identificar los factores que determinan el clima laboral en el Consorcio Gestiones Viales del Norte.

Identificar los factores que determinan el desempeño laboral en el Consorcio Gestiones Viales del Norte.

Analizar la influencia de las dimensiones del Clima Laboral en el Desempeño Laboral del personal en el Consorcio Gestiones Viales del Norte.

II. MATERIALES Y MÉTODO

CAPITULO II. MATERIALES Y METODO

En este capítulo se precisa la metodología de la investigación científica donde se considera la hipótesis de investigación, las variables mediante la definición conceptual; la metodología mediante el tipo de estudio y el diseño de la investigación. También se señala la población y muestra a emplear, los métodos, técnicas e instrumentos para la recolección de datos y por último el método de análisis de datos obtenidos en la presente investigación.

2.1. Tipo y diseño de la investigación.

2.1.1. Tipo de investigación

Para Salkind (1998) citado por Bernal (2010, p. 114) la investigación correlacional tiene como propósito “mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables”; pero el mismo autor manifiesta que en ningún momento este tipo de investigación explica que una sea la causa de la otra, quiere decir que la correlación mide asociaciones, pero no causas.

Esta investigación fue de acuerdo al fin que persigue aplicada porque ayudó a solucionar un problema, de acuerdo a la técnica de contrastación fue correlacional ya que buscó determinar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño laboral del personal del Consorcio Gestiones Viales Norte y de acuerdo al régimen de investigación fue libre porque se realizó bajo los criterios y condiciones del investigador.

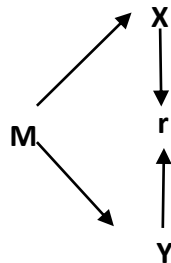
2.1.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 165) sostiene que: El diseño de estudio es no experimental, porque no existe manipulación de las variables, observándose de manera natural los hechos o fenómenos, es decir tal y como se dan en su contexto natural. También se conoce como investigación ex pos-facto (los hechos y variables ya ocurrieron).

Y es de corte transversal porque se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en

un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Diseño:



Dónde:

M: muestra

X: variable independiente.

Y: variable dependiente.

r: relación

2.2. Método de investigación.

Para la realización de la presente investigación sobre el “Clima laboral y su influencia en el desempeño laboral del personal Consorcio Gestión Viales del Norte - 2016” y con el fin de obtener resultados confiables y válidos se aplicó los siguientes métodos:

Método Deductivo

Según Bernal (2010) este método consiste en tomar conclusiones a modo general para conseguir explicaciones particulares. Inicia con el análisis de los supuestos, principios de aplicación universal, leyes, y de comprobada validez se aplica a soluciones o hechos particulares.

Método Inductivo

Este método empieza desde los hechos, se formulan las conclusiones que se instan como principios, leyes, o cimentados en una teoría. Para la obtención de conclusiones hace uso del razonamiento, dichas conclusiones parte de hechos específicos

admitidos como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.

2.3. Variables y operacionalización.

2.3.1. Variables

Variable Independiente

Clima laboral

Corresponde a las percepciones individuales que tienen los trabajadores sobre el marco social o contextual de la organización (Schneider y Reichers, 1983).

Variable Dependiente

Desempeño laboral

Es el comportamiento evaluado de acuerdo a los objetivos fijados y constituye la estrategia individual para lograrlos (Chiavenato, 2004)

2.3.2. Operacionalización

Tabla 1

Variable: Clima organizacional

Tipos de variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos de recolección de datos
VARIABLE INDEPENDIENTE: Clima Laboral	Estructura	Normas, métodos y procedimientos.	¿Considera usted que cumple en su totalidad las normas de la institución? ¿Considera usted que en el Consorcio Gestiones Viales del Norte existen trámites dificultosos para solicitar los materiales requeridos para el desarrollo eficaz de sus labores?	Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario
	Responsabilidad	Iniciativa Cumplimiento de responsabilidades.	¿Ejecuta usted espontáneamente sus actividades sin necesidad de instrucciones y supervisión? ¿Los jefes de cada área del Consorcio Gestiones Viales del Norte delegan responsabilidades a sus colaboradores?	
	Recompensa	Políticas de reconocimiento.	¿Considera usted que su esfuerzo está siendo premiado por los directivos del Consorcio Gestiones Viales del Norte ?	
	Relaciones Sociales	Percepción de la relación jefe-subordinado.	¿Existe una comunicación armoniosa entre los jefes y subordinados en el Consorcio Gestiones Viales del Norte ? ¿En el Consorcio Gestiones Viales del Norte se comparte espacios de confraternidad para generar integración entre todos sus colaboradores?	
	Identidad	Grado de pertenencia a la organización.	¿Usted como colaborador se sienten identificado con la institución donde labora?	
	Remuneración	Grado de satisfacción de los salarios.	¿Usted está de acuerdo con la remuneración que recibe conforme a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo? ¿Considera usted que las horas extras deben ser remuneradas?	

Tabla 2*Variable: Desempeño laboral.*

Tipos de variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos de recolección de datos
VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral	Nivel de desempeño	Planificación	¿Los colaboradores cumplen sus funciones según el plan de trabajo de la institución?	Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario.
		Responsabilidad	¿Se da a conocer el plan operativo institucional entre sus miembros para lograr los objetivos institucionales?	
		Calidad de trabajo	¿Se cumple adecuadamente las tareas encomendadas en el tiempo establecido?	
		Cumplimiento de las normas	¿Evalúa usted regularmente el cumplimiento de las actividades de los colaboradores de su área?	
	Diseño de trabajo	Trabajo en equipo	¿Todos los colaboradores de su área se comprometen y cumplen con las normas de la organización?	
		Confiabilidad y discreción	¿Considera usted que los trabajos se realizan de forma coordinada entre la áreas de trabajo de la institución?	
		Oportunidad	¿Es cuidadoso y discreto con el manejo de la información de acuerdo al puesto y a las funciones que desempeña?	
		¿Los colaboradores tienen la oportunidad de asumir nuevos cargos según la evaluación del nivel de desempeño en su puesto de trabajo?		

Fuente: elaboración propia

2.4. Población y muestra.

Según Rodríguez (2005) menciona que “la población es el conjunto de mediciones que se pueden efectuar sobre una característica común de un grupo de seres u objetos”.

La población objetivo de esta investigación está conformado por un total de 120 personas, que laboran en el Consorcio Gestiones Viales del Norte, corresponden al área de Administración (10), Recursos Humanos (06), Financiera (04), Logística (08), Ingeniería (08), Planeamiento, control y costos (10), Contratos (04) Seguridad (10), Equipos (20) y Producción (40) Se tomó para la variable independiente, clima laboral, los 120 trabajadores, y para la variable dependiente, desempeño laboral, los 12 responsables de cada área. Se ha considerado un muestreo no probabilístico, es decir no se aplicó ningún método estadístico para determinar la muestra, debido a que se cuenta con una población en estudio pequeña. Por tanto la muestra es el 100% de la población con una cantidad de 120 trabajadores del Consorcio Gestiones Viales del Norte.

Tabla 3

Población del Consorcio Gestiones Viales del Norte

NIVELES	CANTIDAD
Administración	10
Recursos Humanos	06
Financiera	04
Logística	08
Ingeniería	08
Planeamiento, control y Costos	10
Contratos	04
Seguridad	10
Equipos	20
Producción	40
TOTAL	120

Fuente: Planillas del Consorcio Gestiones Viales del Norte

2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

2.5.1. Técnicas de Recolección de Datos

De acuerdo con las definiciones de Cerda, según Bernal (2010), para la recolección de información se utilizará las fuentes primarias o también conocidas como información desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las organizaciones, las personas, los acontecimientos son, el ambiente natural, etc. En cuanto a las técnicas para recolectar los datos, en la investigación se han utilizado:

Encuesta

Es una técnica muy usada, se fundamenta en el cuestionario que se conforma de una serie de preguntas. Para la investigación se aplicaron 2 encuestas, una dirigida a los colaboradores de toda la institución y la otra dirigida a los jefes de cada área. La primera encuesta abarca 10 preguntas para la variable Clima organizacional y la segunda encuesta contiene 8 preguntas para la variable Desempeño laboral.

2.5.2. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario

Bernal (2009) lo define como el conjunto de preguntas esbozadas para recopilar los datos necesarios que permitan conseguir los objetivos de la investigación. Por tanto, el contestar las preguntas del cuestionario proporciona datos para probar la hipótesis, tales preguntas deben motivar a los entrevistados a que proporcionen los datos necesarios hasta aprobarlos. (Namakforoosh, 2001, p. 163). El primer cuestionario abarca 10 ítems para la variable Clima organizacional y el segundo, contiene 8 ítems para la variable Desempeño laboral.

El cuestionario del estudio está elaborado de acuerdo a la escala de tipo Likert que según Bernal (2009), cada ítem tiene varias alternativas que el encuestado debe contestar con una sola alternativa, estas expresiones son fijas para todos los ítems (totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, indiferente, parcialmente en desacuerdo, totalmente en desacuerdo).

Validez de recolección de datos

Bernal (2010) La validez establece el grado con que se puede deducir conclusiones partiendo de los resultados logrados, existen validez de criterio, de constructo y de contenido. En la presente investigación la validez fue realizada por juicio de expertos en la materia, se requirió de la ayuda de tres profesionales, a quienes se les realizó las consultas requeridas para corroborar que los ítems se encuentren correctamente formulados en relación a las variables, dimensiones e indicadores del proyecto de investigación.

2.5.3 Validez y confiabilidad

Tabla 4

Prueba de confiabilidad, Índice de Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.86	120

Fuente: SPSS

Tabla 5

Prueba de confiabilidad, Índice de Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.74	12

Fuente: SPSS

2.6. Procedimientos para la recolección de datos

Para la recopilación de información o datos precisos implica una serie de pasos. En primer lugar se necesitó tener claro los objetivos y las variables de la hipótesis. El segundo paso es haber seleccionado nuestra muestra. Como tercer paso, se elaboró la operacionalización de las variables donde se reflejan las dimensiones, indicadores e ítems, la cual guardan una estrecha relación. Luego, se definieron las técnicas e instrumentos de recolección de datos, elaborándose el cuestionario para la recopilación de información donde el instrumento se fundamenta en un cuestionario donde contiene los ítems descritos. Después de ello debe validarse, levantándose las observaciones correspondientes de los especialistas para su posterior aplicación en el campo de estudio. Con la información obtenida se debe procesarla, analizarla e interpretarla. Por último, generar conclusiones y discutir los resultados obtenidos, relacionándolo con el marco teórico y los antecedentes (Bernal, 2000, p. 174).

2.7. Procedimientos de análisis de datos

Fue fundamental para el procesamiento de la información, el empleo de herramientas estadísticas luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, las cuales han sido procesadas para su respectivo tratamiento estadístico el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 22 para ordenarlos, tabularlos y presentarlos en cuadros, gráficos, con sus respectivas descripciones, interpretaciones y análisis, que a la vez serán archivadas apropiadamente de forma virtual y física. El procesamiento coadyuvó a verificar si el Clima Laboral influía en el desempeño de los trabajadores de la institución.

2.8. Criterios éticos

La honestidad y la honradez son vitales en el campo de la investigación. El investigador juega un rol muy importante en el desarrollo del bienestar social por la utilidad que le darán posteriormente a las investigaciones. La ética es según Namakforoosh considera como el modo de vida en el sentido profundo de la palabra. Los criterios éticos que fueron tomados en cuenta para la investigación son los siguientes:

Criterios éticos de la investigación

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS ÉTICAS DEL CRITERIO
Consentimiento informado	Los participantes estuvieron de acuerdo con ser informantes y reconocieron sus derechos y responsabilidades.
Confidencialidad	Se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.
Manejo de riesgos	Relacionado con los principios de no maleficencia y beneficencia para hacer investigación con seres humanos.

Fuente: Elaborado en base a: Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3). 263-274. Disponible <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pdf>

2.9. Criterios de rigor científico

Criterios de rigor científico de la investigación

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS DEL CRITERIO	PROCEDIMIENTOS
Credibilidad mediante el valor de la verdad y autenticidad	Resultados de las variables observadas y estudiadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los resultados reportados son reconocidos como verdaderos por los participantes. 2. Se realizó la observación de las variables en su propio escenario. 3. Detallar la discusión mediante el proceso de la triangulación.
Transferibilidad y aplicabilidad	Resultados para la generación del bienestar organizacional mediante la transferibilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción detallada del contexto y de los participantes 2. Muestreo teórico 3. Recogida exhaustiva de datos
Consistencia para la replicabilidad	Resultados obtenidos mediante el método mixto	<ol style="list-style-type: none"> 1. La triangulación de la información (datos, investigadores y teorías) permitiendo el fortalecimiento del reporte de la discusión. 2. El cuestionario empleado para el recojo de la información fue certificado por evaluadores externos para autenticar la pertinencia y relevancia del estudio por ser datos de fuentes primarias. 3. Detallar con coherencia el proceso de la recogida de los datos, el análisis e interpretación de los mismos haciendo uso de los enfoques de la ciencia: (a) empírico, (b) crítico y, (c) vivencial.
Confirmabilidad y neutralidad	Los resultados de la investigación tienen veracidad en la descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contrastación de los resultados con la literatura existente. 2. Los hallazgos de la investigación son contrastados con investigaciones de los contextos internacional, nacional y regional que tuvieron similitudes con las variables estudiadas de los últimos cinco años de antigüedad. 3. Se declarara la descripción de las limitaciones y alcance encontrada por el investigador.
Relevancia	Permite el logro de los objetivos planteados obteniendo un mejor estudio de las variables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprensión amplia de las variables estudiadas. 2. Los resultados obtenidos tendrán correspondencia con la justificación.

Fuente: Elaborado en base a: Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3). 263-274. Disponible <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pdf>

III. RESULTADOS

CAPITULO III. RESULTADOS

3.1. Tablas y figuras

3.1.1. Factores que determinan el clima laboral

Dimensión Estructura:

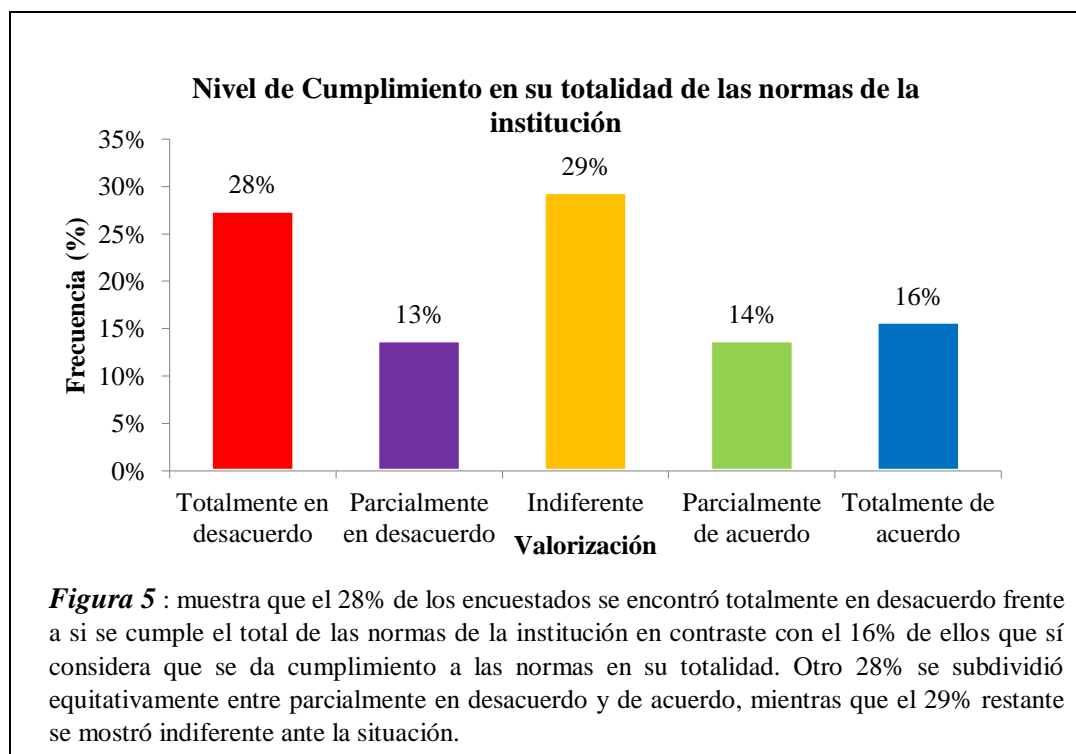
Indicador Normas, Métodos y procedimientos

Tabla 6

Cumplimiento en su totalidad de las normas de la institución.

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	34	28%
Parcialmente en desacuerdo	16	13%
Indiferente	35	29%
Parcialmente de acuerdo	17	14%
Totalmente de acuerdo	19	16%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia.



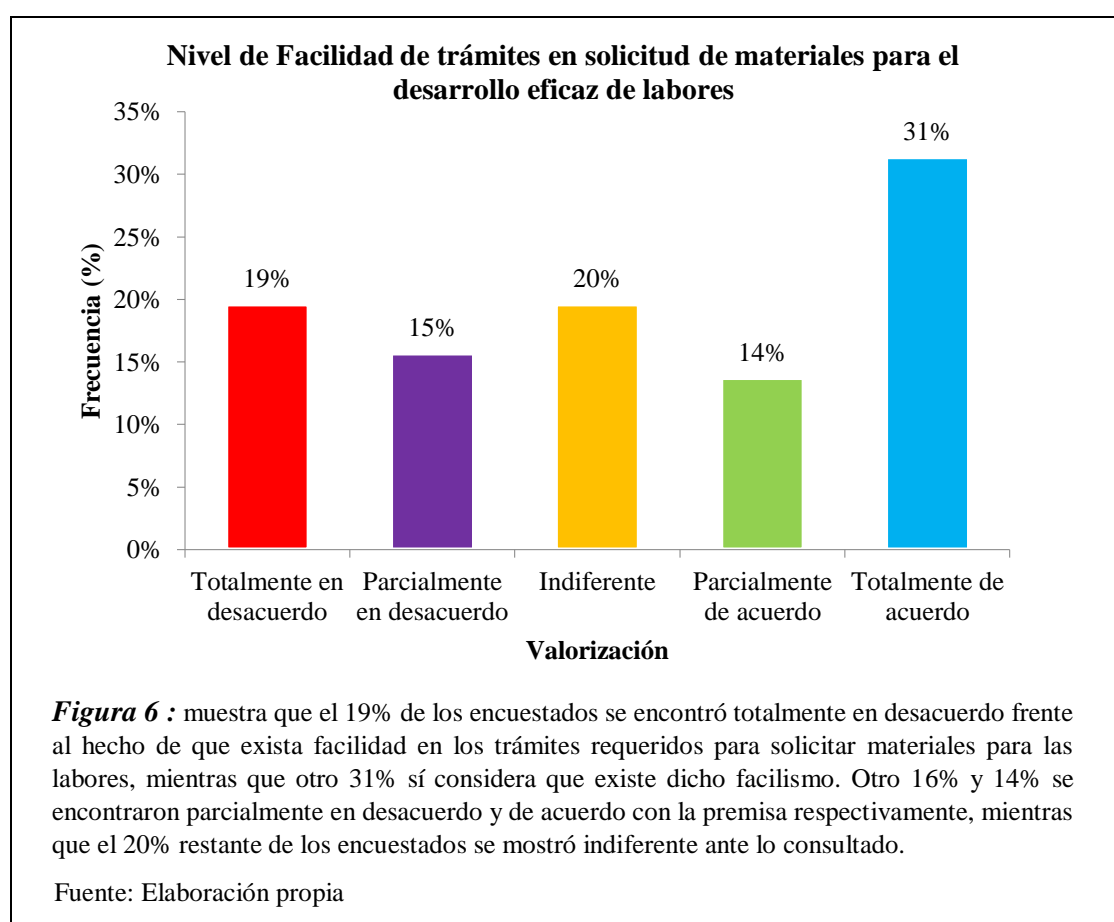
El ser parte de una organización implica el compromiso de cumplimiento de las directrices, políticas, normas, etc., que ésta emite, pues resguardan el camino hacia sus metas, objetivos, visión empresarial, y por ende, afectan el modo en el que se llevan a cabo las labores dentro de la organización.

Tabla 7

Facilidad de trámites en solicitud de materiales para el desarrollo eficaz de labores.

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	23	19%
Parcialmente en desacuerdo	18	15%
Indiferente	24	20%
Parcialmente de acuerdo	17	14%
Totalmente de acuerdo	37	31%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia.



Un porcentaje promedio de los colaboradores presentó una actitud positiva frente a la facilidad de trámites que solicitan materiales para el desarrollo de sus labores; esto es un aspecto importante pues permite que los colaboradores desempeñen su labor en buenas condiciones y que puedan sentir el apoyo de parte de la institución, lo cual aporta a que exista un clima laboral agradable en el ejercicio de sus funciones.

Dimensión Responsabilidad:

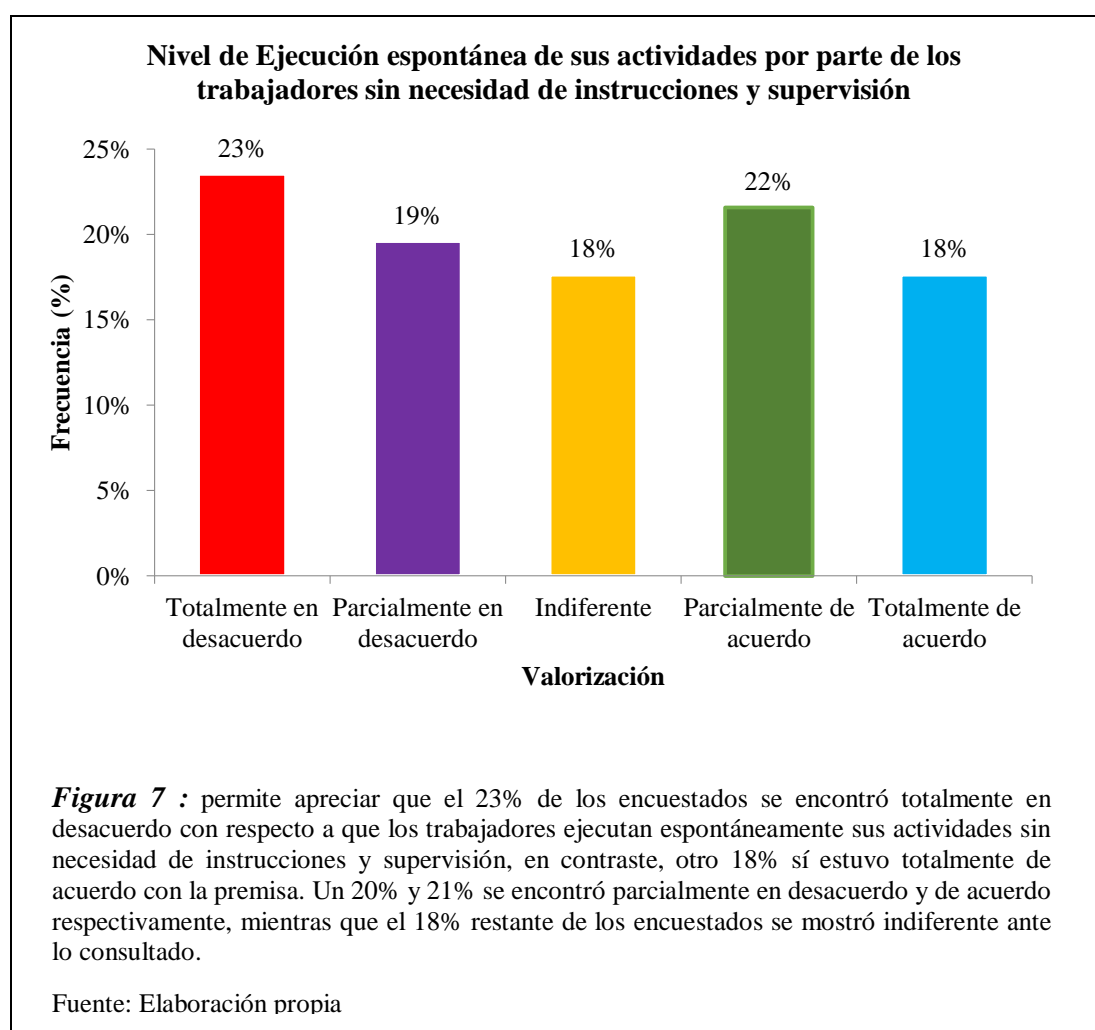
Indicador Iniciativa

Tabla 8

Ejecución espontánea de sus actividades por parte de los trabajadores sin necesidad de instrucciones y supervisión.

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	23%
Parcialmente en desacuerdo	24	20%
Indiferente	22	18%
Parcialmente de acuerdo	26	22%
Totalmente de acuerdo	22	18%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia.



La desmotivación es un factor muy común dentro de las grandes instituciones, generalmente son las causantes de que el colaborador no se sienta cómodo dentro de su puesto de trabajo y haga sus labores solo por cumplir y no por iniciativa propia.

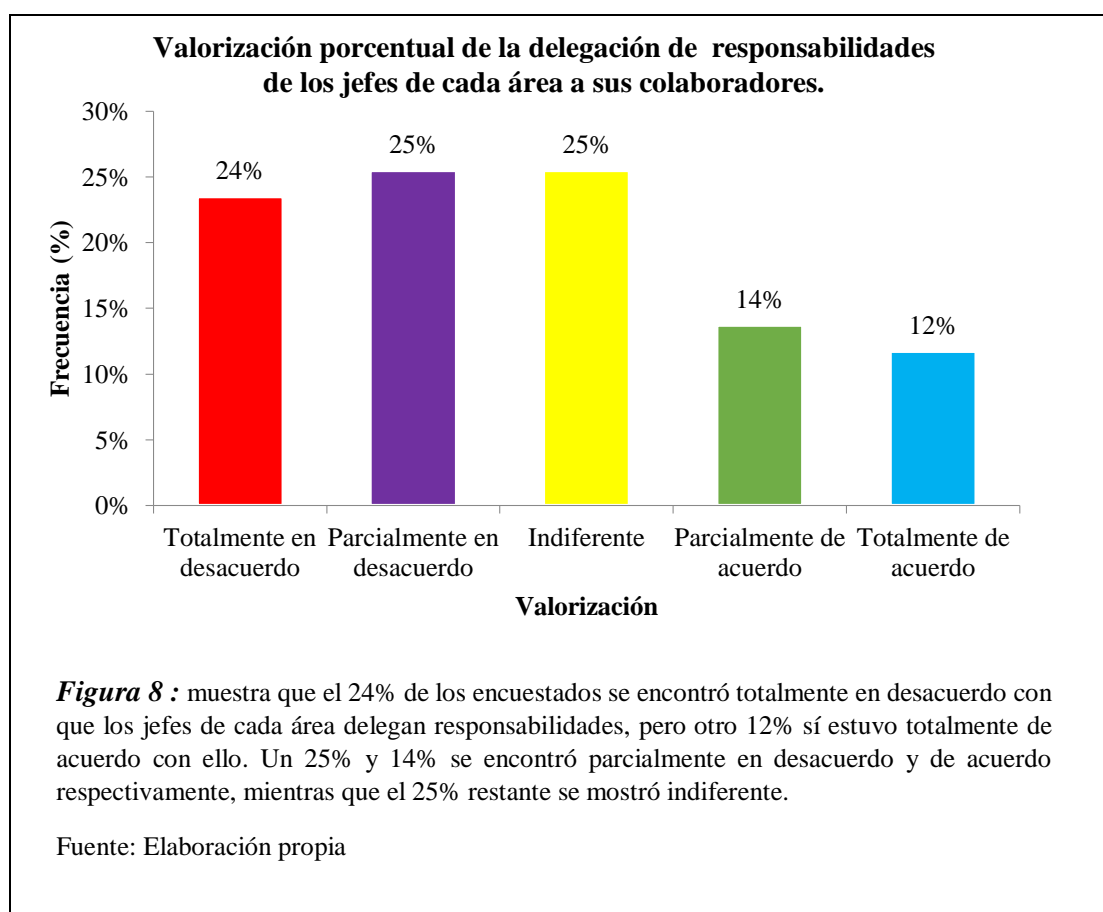
Indicador Cumplimiento de Responsabilidades

Tabla 9

Los jefes de cada área delegan responsabilidades a sus colaboradores.

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	29	24%
Parcialmente en desacuerdo	30	25%
Indiferente	30	25%
Parcialmente de acuerdo	17	14%
Totalmente de acuerdo	14	12%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia.



Delegar funciones a los colaboradores en muchos casos es buena tanto para el jefe como para el colaborador, pues le permite al colaborador tener un poco más de responsabilidad y que pueda sentirse más útil en la institución, a la vez que el jefe se libera de cargas de más y no se satura de trabajo. Sin embargo, según las respuestas dadas más del 50% de colaboradores no percibe la ejecución de esta estrategia.

Dimensión Recompensa:

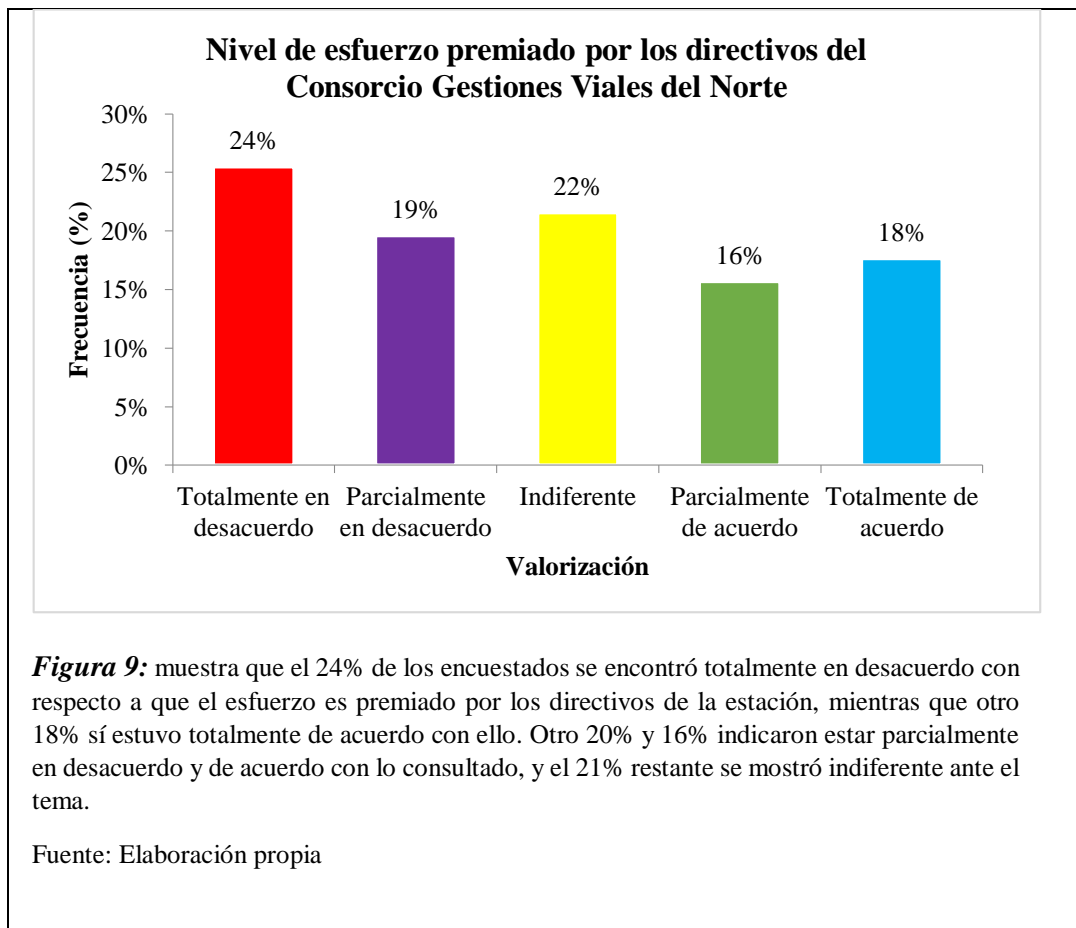
Indicador Políticas de Reconocimiento

Tabla 1

Esfuerzo premiado por los directivos del Consorcio Gestiones Viales del Norte.

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	29	24%
Parcialmente en desacuerdo	23	19%
Indiferente	26	22%
Parcialmente de acuerdo	19	16%
Totalmente de acuerdo	22	18%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia.



Una buena estrategia motivacional es el reconocimiento del buen trabajo de los colaboradores, los colaboradores necesitan satisfacer su necesidad de autoestima y reconocimiento según Maslow en su teoría de la pirámide de necesidades, con lo que también se incrementa el esfuerzo y las habilidades. Sin embargo, dicho contexto no se está suscitando dentro de la institución, pues es mayor el porcentaje de colaboradores que no percibe el reconocimiento de sus logros u esfuerzos.

Dimensión Relaciones Sociales:

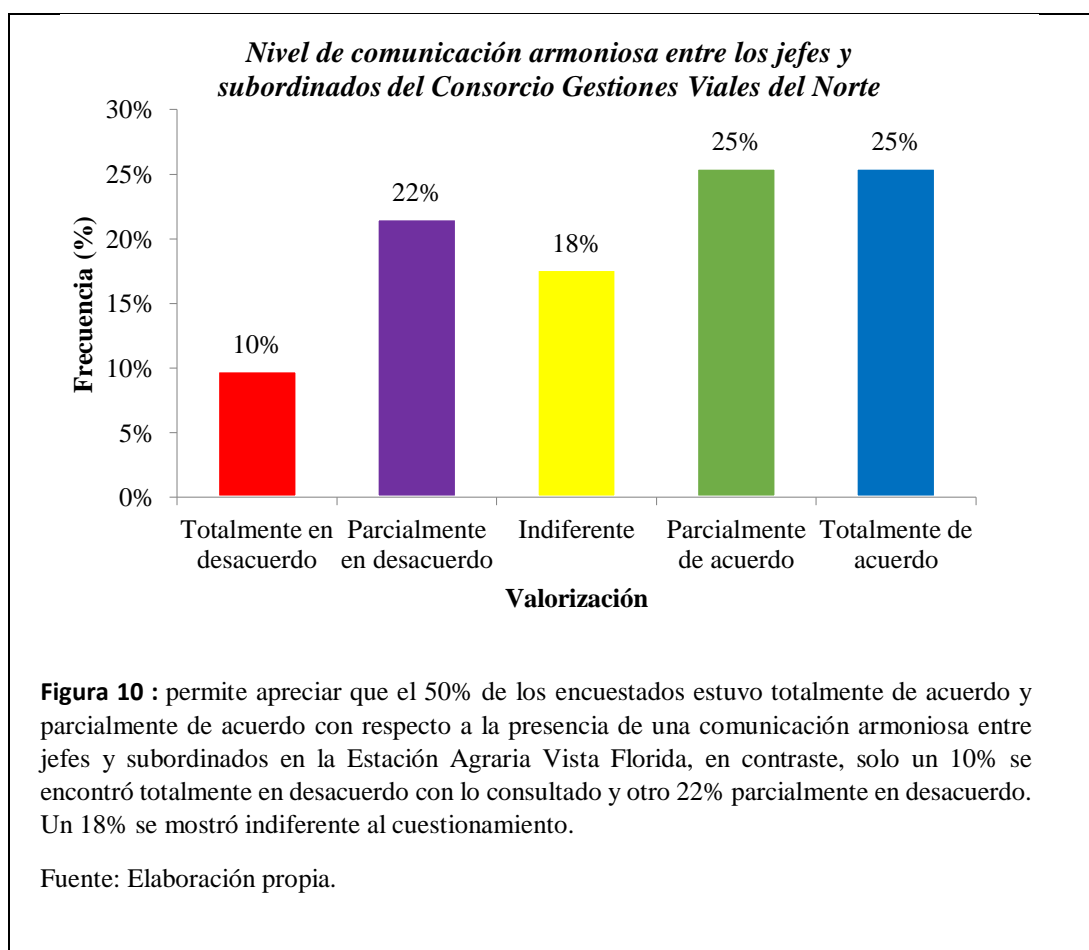
Indicador Percepción de las Relaciones entre jefes y subordinado

Tabla 2

Comunicación armoniosa entre los jefes y subordinados en el Consorcio Gestiones Viales del Norte.

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	10%
Parcialmente en desacuerdo	26	22%
Indiferente	22	18%
Parcialmente de acuerdo	30	25%
Totalmente de acuerdo	30	25%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia.



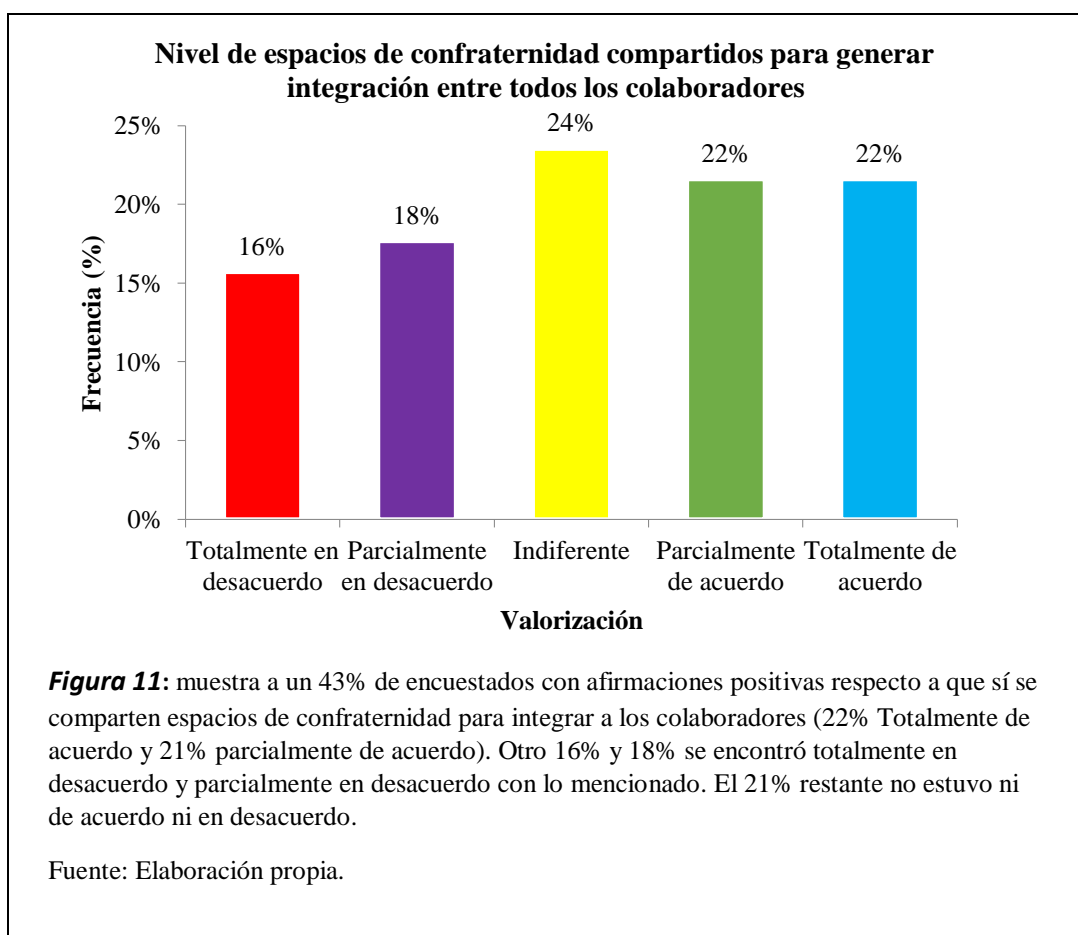
La comunicación asertiva en la relación jefe-subordinado es motivadora para los colaboradores, ya que sienten que los escuchan, comprenden y que no están trabajando simplemente para cumplir metas si no para alcanzar el éxito en conjunto.

Tabla 3

Se comparte espacios de confraternidad para generar integración entre todos los colaboradores

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	16%
Parcialmente en desacuerdo	22	18%
Indiferente	29	24%
Parcialmente de acuerdo	25	22%
Totalmente de acuerdo	25	22%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia.



Una forma de terminar con las disputas y roces dentro de la organización, es compartiendo un espacio de confraternidad con todos los colaboradores y jefes, eso hará que se genere un ambiente de integración con todos los colaboradores y jefes.

Dimensión Identidad:

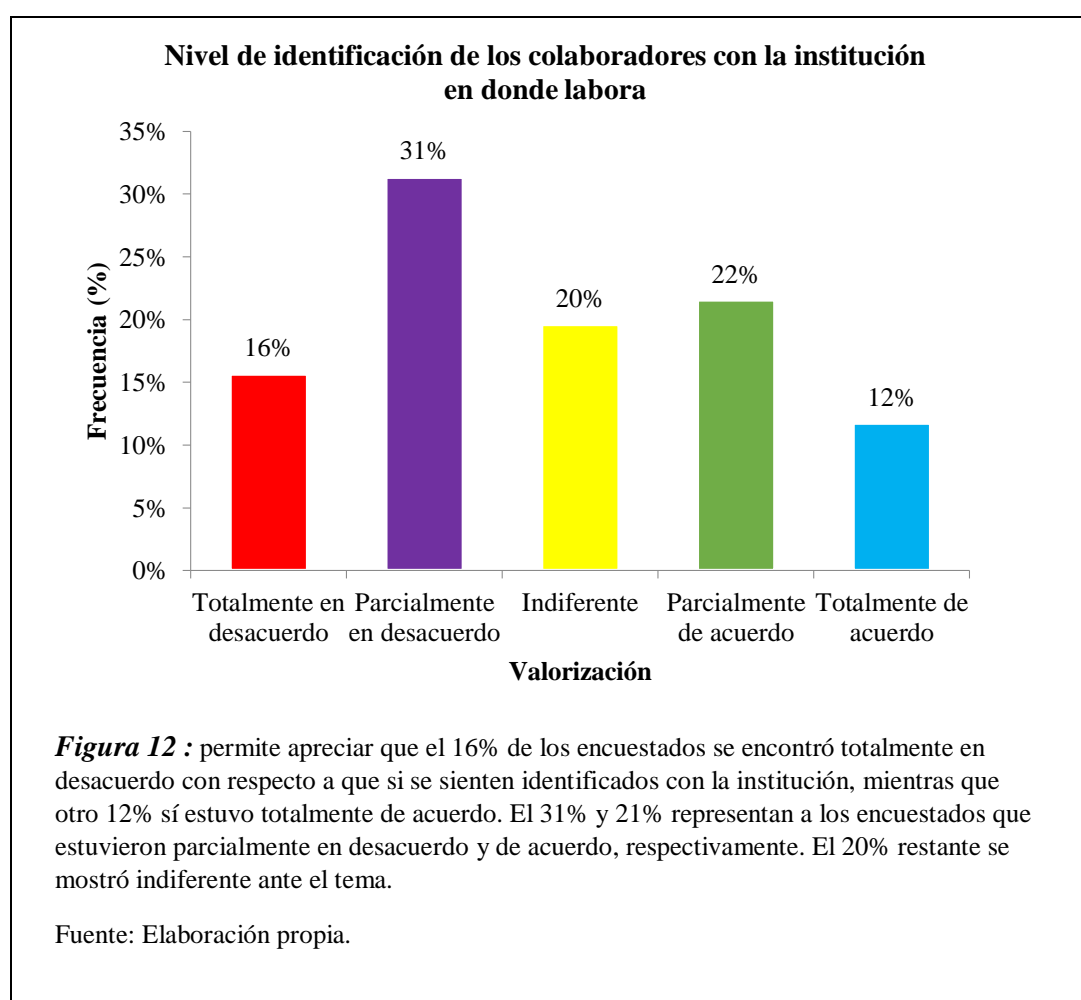
Indicador Grado de pertenecía a la organización

Tabla 4

Los colaboradores se sienten identificados con la institución donde labora

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	16%
Parcialmente en desacuerdo	37	31%
Indiferente	24	20%
Parcialmente de acuerdo	26	22%
Totalmente de acuerdo	14	12%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia.



Identificarse con la institución donde se labora es indicativo de un buen clima organizacional porque el colaborador se siente orgulloso de trabajar en ella. Mantener felices a sus colaboradores es muy importante para una institución pues el recurso humano es motor del éxito o fracaso de la misma.

Dimensión Remuneración:

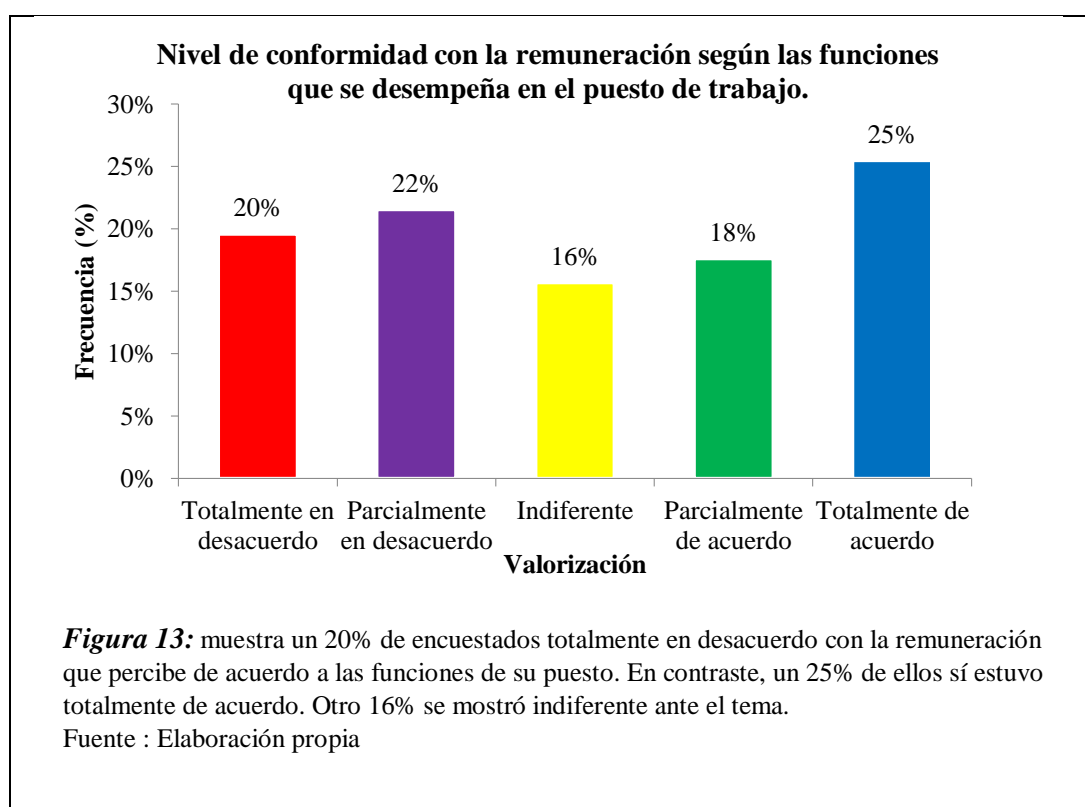
Indicador Grado de satisfacción de los salarios

Tabla 5

La remuneración es conforme a las funciones que se desempeña en el puesto de trabajo.

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	24	20%
Parcialmente en desacuerdo	26	22%
Indiferente	19	16%
Parcialmente de acuerdo	22	18%
Totalmente de acuerdo	29	25%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia.



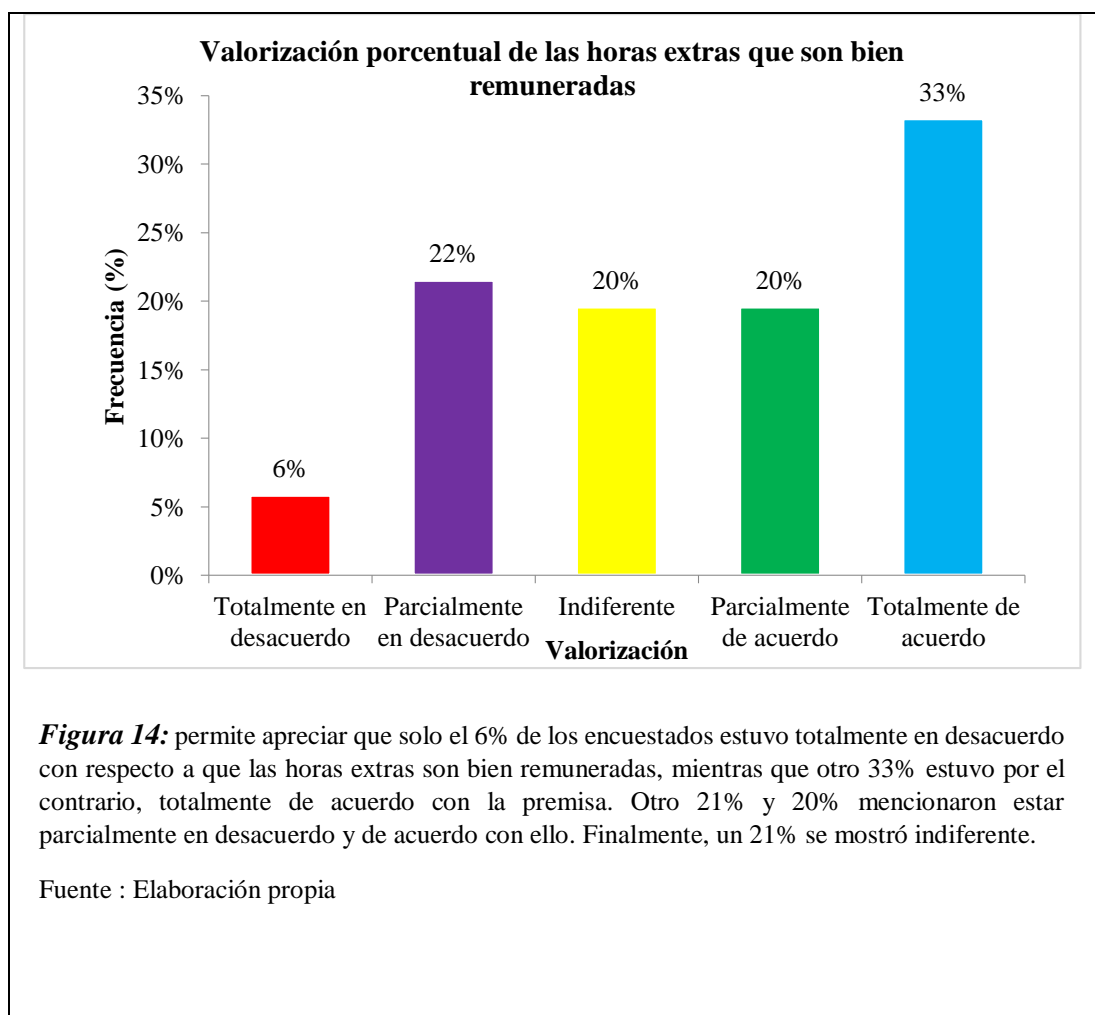
La remuneración es un motivador para el colaborador pues representa el valor de su trabajo bien hecho, esta se encuentra acorde al desempeño, entonces no habría problema. Sin embargo, hay una división de opiniones entre los colaboradores, ya que en similar porcentaje se manifestaron positivos y negativos ante la pregunta sobre su remuneración, excepto por el 16% de colaboradores al que les es indiferente. Por tal, se presume un ambiente de insatisfacción importante. Este resultado se vincula y respalda también con lo descrito en la dimensión Recompensa, pues un gran porcentaje de colaboradores tampoco percibe el reconocimiento de sus esfuerzos.

Tabla 6

Las horas extras son bien remuneradas.

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	6%
Parcialmente en desacuerdo	26	22%
Indiferente	24	20%
Parcialmente de acuerdo	24	20%
Totalmente de acuerdo	39	33%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia.



Los incentivos o compensaciones son vitales para los colaboradores además de su efecto motivador. Se presume una regular aceptación del manejo salarial de las horas extras en la organización (con más de 50% de respuestas favorables).

Sin embargo, es plausible que dicho sentimiento sea prolongado a todos los demás colaboradores.

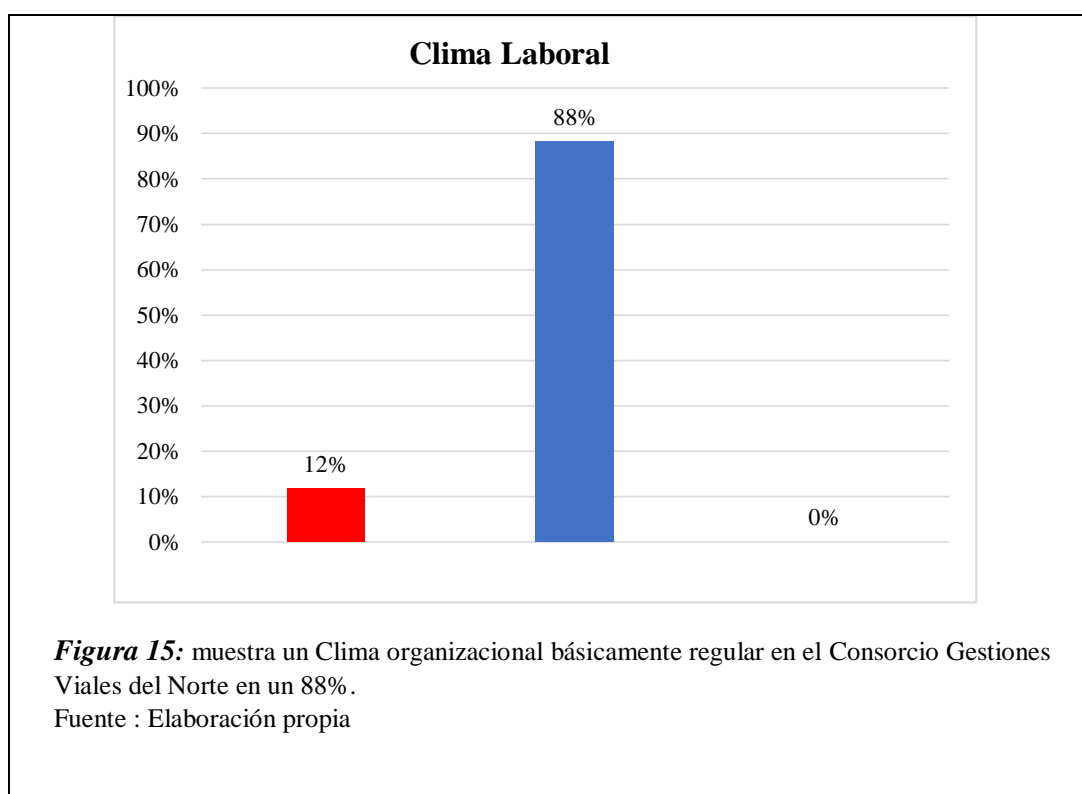
Variable Clima Laboral

Tabla 7

Clima Laboral.

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	14	12%
Regular	106	88%
Alto	0	0%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia.



Factores del Clima Laboral

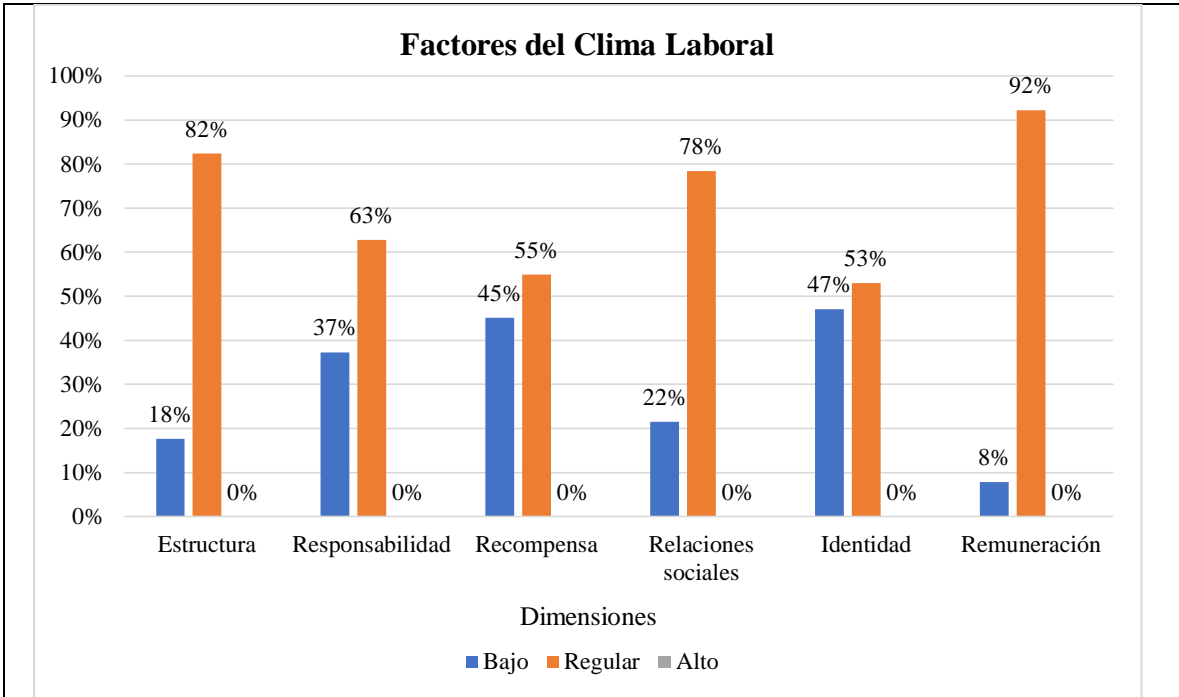


Figura 16: permite apreciar que son la Remuneración, la Estructura y las Relaciones Sociales las tres dimensiones principales que afectan el Clima Organizacional. Las demás dimensiones también afectan a la variable pero en menor medida. Así mismo, cada una de las dimensiones se encuentra en un estado regular.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Factores que determinan el Desempeño Laboral.

Dimensión Nivel de desempeño

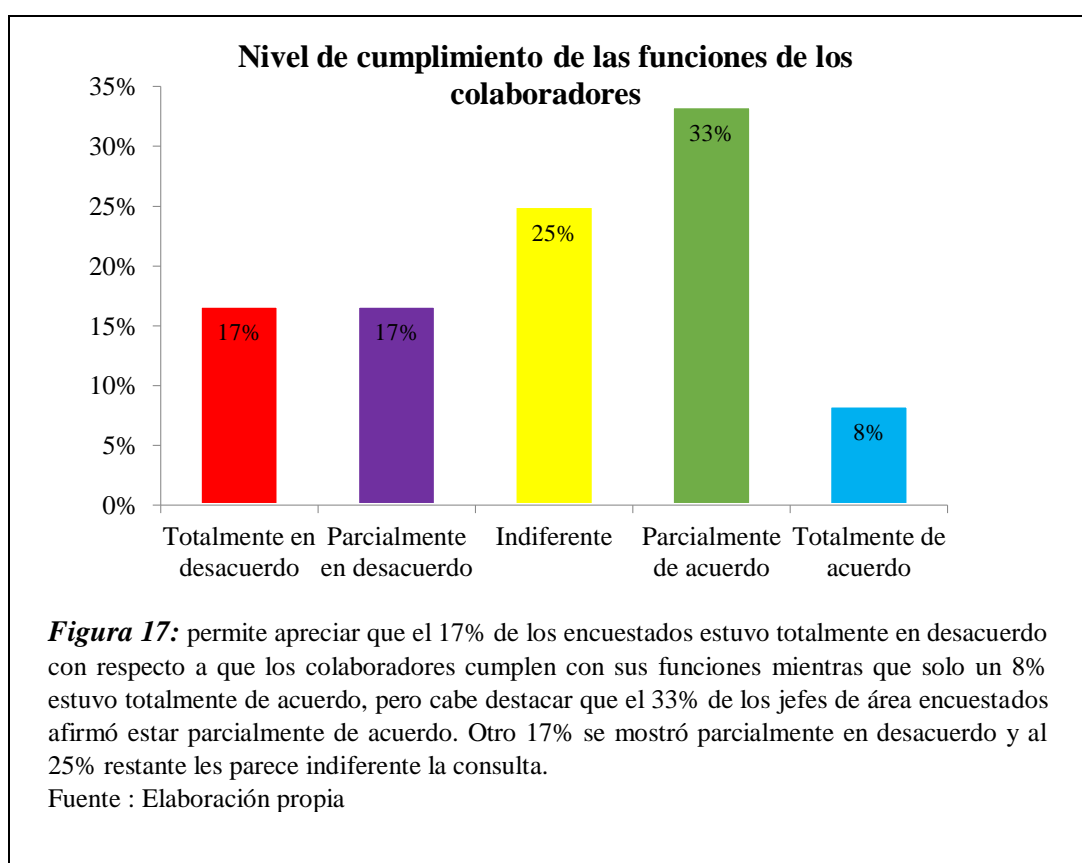
Indicador Planificación

Tabla 8

Los colaboradores cumplen con sus funciones.

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	17%
Parcialmente en desacuerdo	2	17%
Indiferente	3	25%
Parcialmente de acuerdo	4	33%
Totalmente de acuerdo	1	8%
Total	12	100%

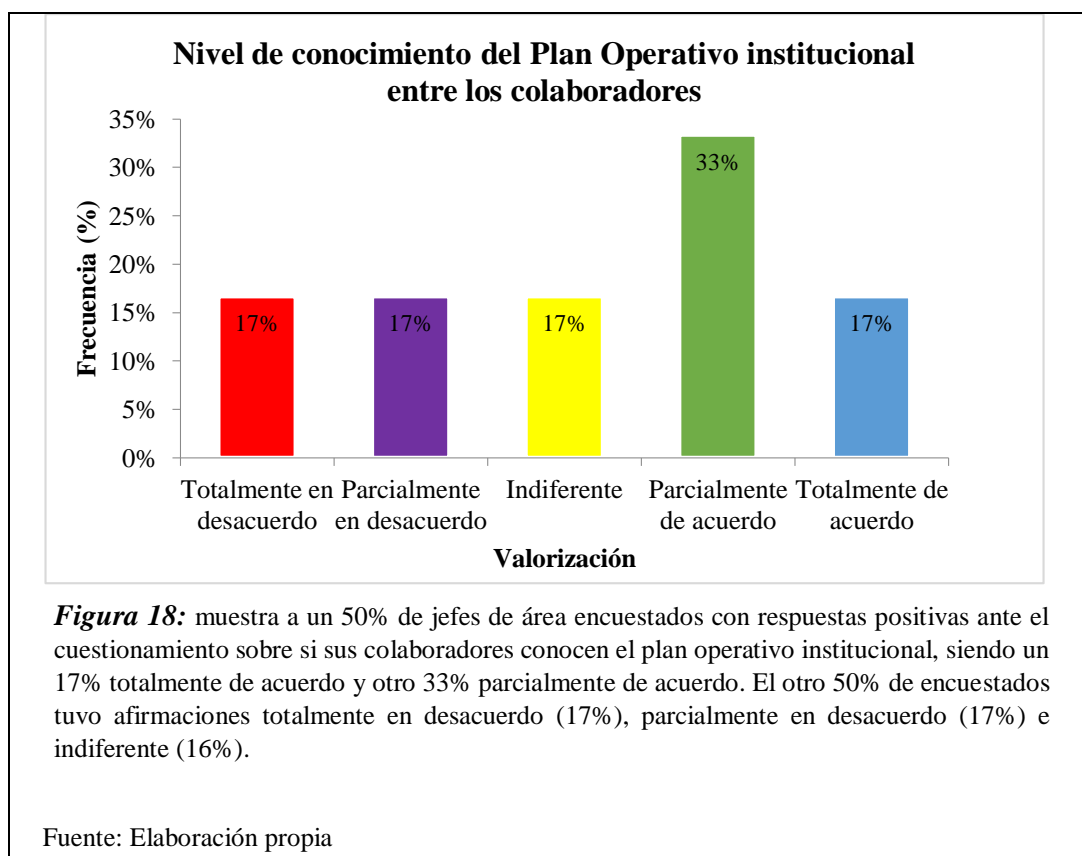
Fuente: Elaboración propia.



Medir el cumplimiento de las funciones de los colaboradores otorga conocimiento sobre su desempeño, y según la percepción de los encuestados (jefes de área) sí existe un relativo buen cumplimiento de dichas funciones. Sin embargo es preocupante que un 25% de los jefes de área perciba un cumplimiento de funciones de sus colaboradores de manera indiferente.

Tabla 9*Colaboradores que conocen el plan operativo institucional entre sus miembros.*

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	17%
Parcialmente en desacuerdo	2	17%
Indiferente	2	17%
Parcialmente de acuerdo	4	33%
Totalmente de acuerdo	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia.

Es fundamental que todos y cada uno de los colaboradores de cualquiera sea la institución, tenga conocimiento de los objetivos de la institución, su plan operativo institucional y como se va a lograr esto, pues ello plantea que desde su puesto de trabajo aporte al cumplimiento de metas específicas para el logro de los objetivos globales. La Tabla 18 y Figura 18 muestran datos que en efecto, son favorables para la institución, pero se insiste en que dichos resultados pueden ser mejorados ampliamente, de otro modo, la institución será solo un barco a la deriva.

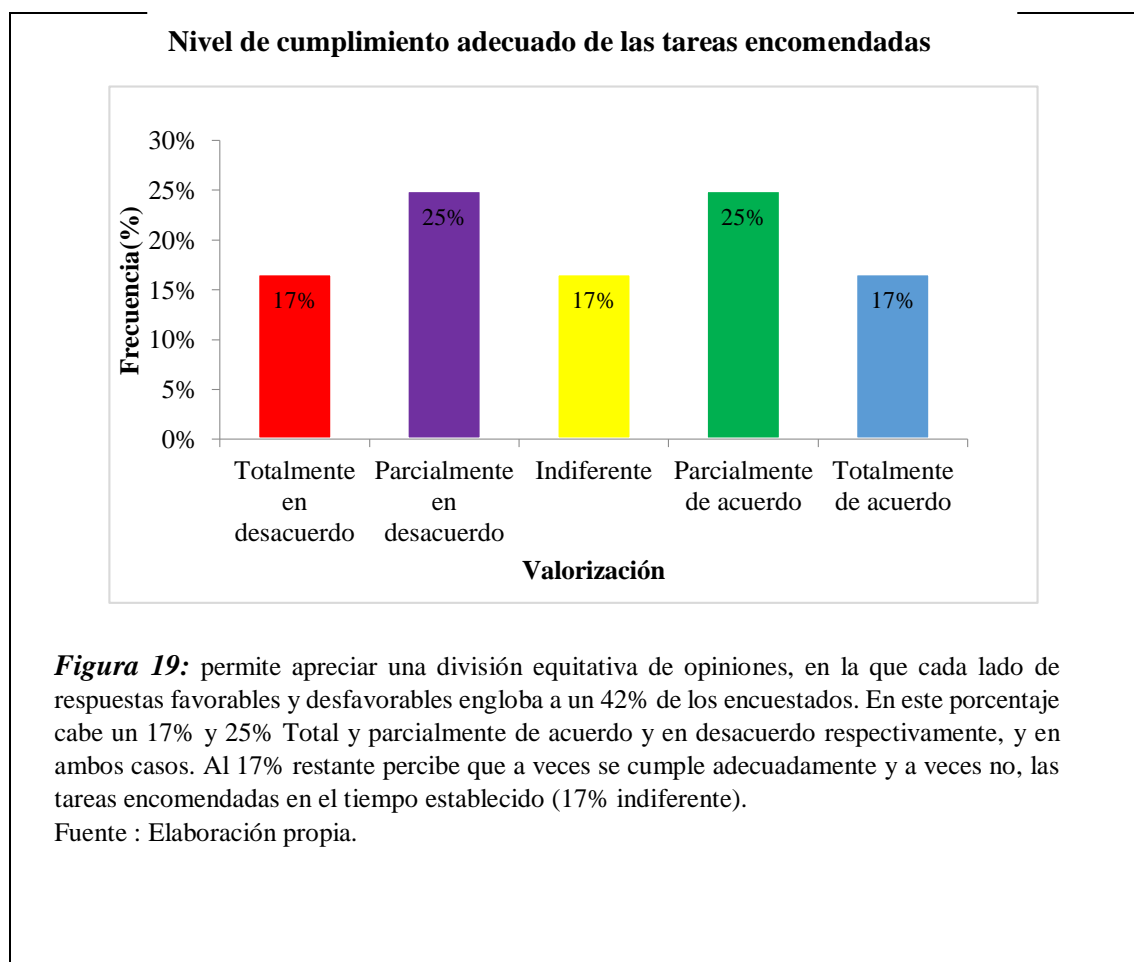
Indicador Responsabilidad

Tabla 19

Cumplimiento adecuado de las tareas encomendadas en el tiempo establecido.

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	17%
Parcialmente en desacuerdo	3	25%
Indiferente	2	17%
Parcialmente de acuerdo	3	25%
Totalmente de acuerdo	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia.



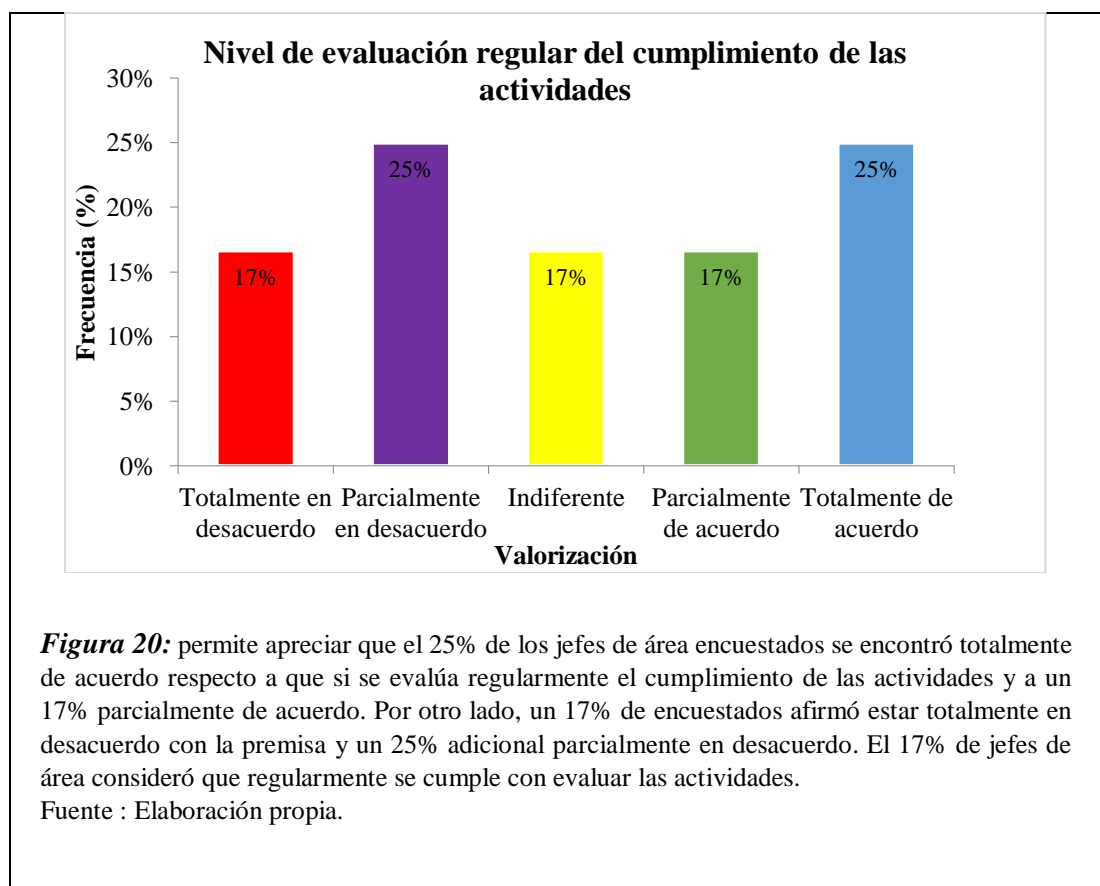
Indicador Calidad de Trabajo

Tabla 10

Evaluación regular del cumplimiento de las actividades.

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	17%
Parcialmente en desacuerdo	3	25%
Indiferente	2	17%
Parcialmente de acuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia.



Evaluar el desempeño de los colaboradores es importante debido a que es gracias a ello que se puede identificar si se cumplen con las metas asignadas, además de monitorear a todos y cada uno de los colaboradores. Según los datos obtenidos, tal parece que no se lleva a cabo evaluaciones periódicas conforme deberían hacerse y finalmente algunos colaboradores efectúan más actividades que otros o actividades que no les corresponde haciéndoles perder el tiempo debido a la falta de control estricto en esos aspectos.

Dimensión Diseño del Trabajo

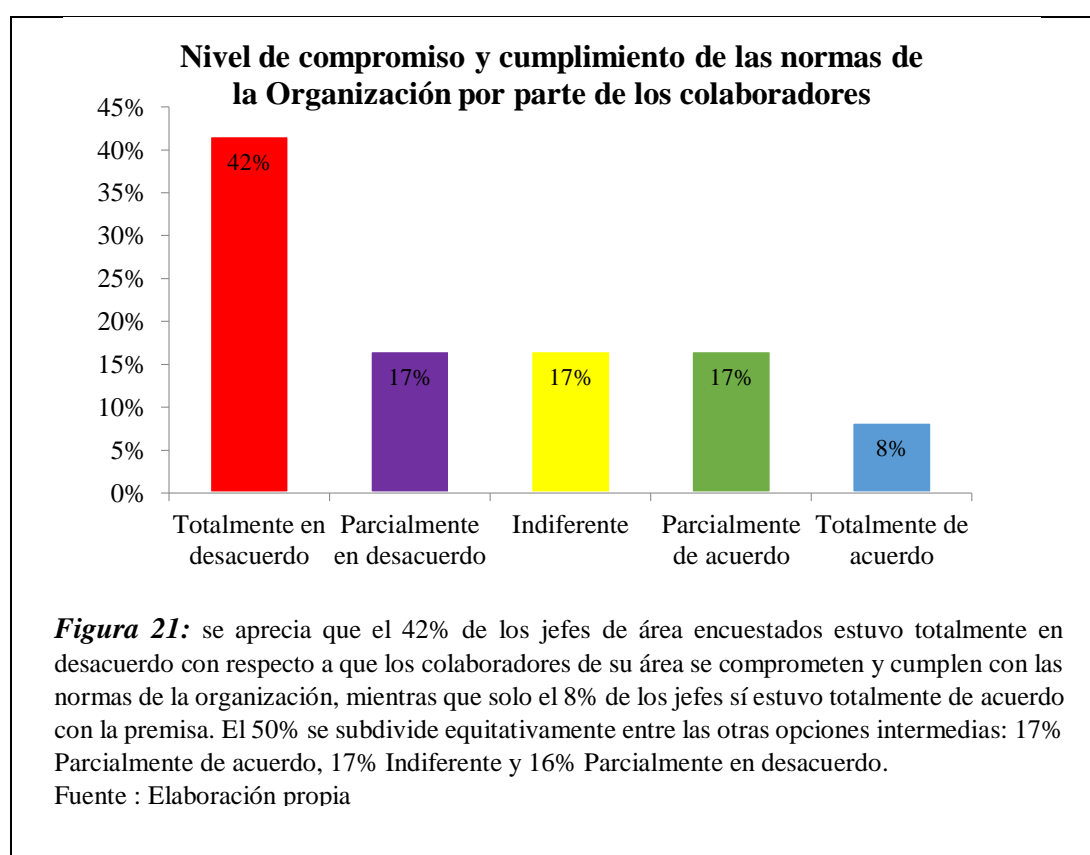
Indicador Cumplimiento de las normas

Tabla 11

Los colaboradores de su área se comprometen y cumplen con las normas de la organización.

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	42%
Parcialmente en desacuerdo	2	17%
Indiferente	2	17%
Parcialmente de acuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia.



Muchas veces el compromiso es vital para la alta gerencia debido a que así se genera alto desempeño y productividad para las instituciones, sin embargo, los resultados de la Tabla 21 y Figura 21 evidencian una situación preocupante pues más casi el 60% de los jefes de área indicaron que sus colaboradores a cargo no se encuentran comprometidos con la organización, lo cual se aúna al incumplimiento de las normas de la organización. Incluso este porcentaje se agrava si consideramos el 17% de respuestas que precisan una respuesta neutral..

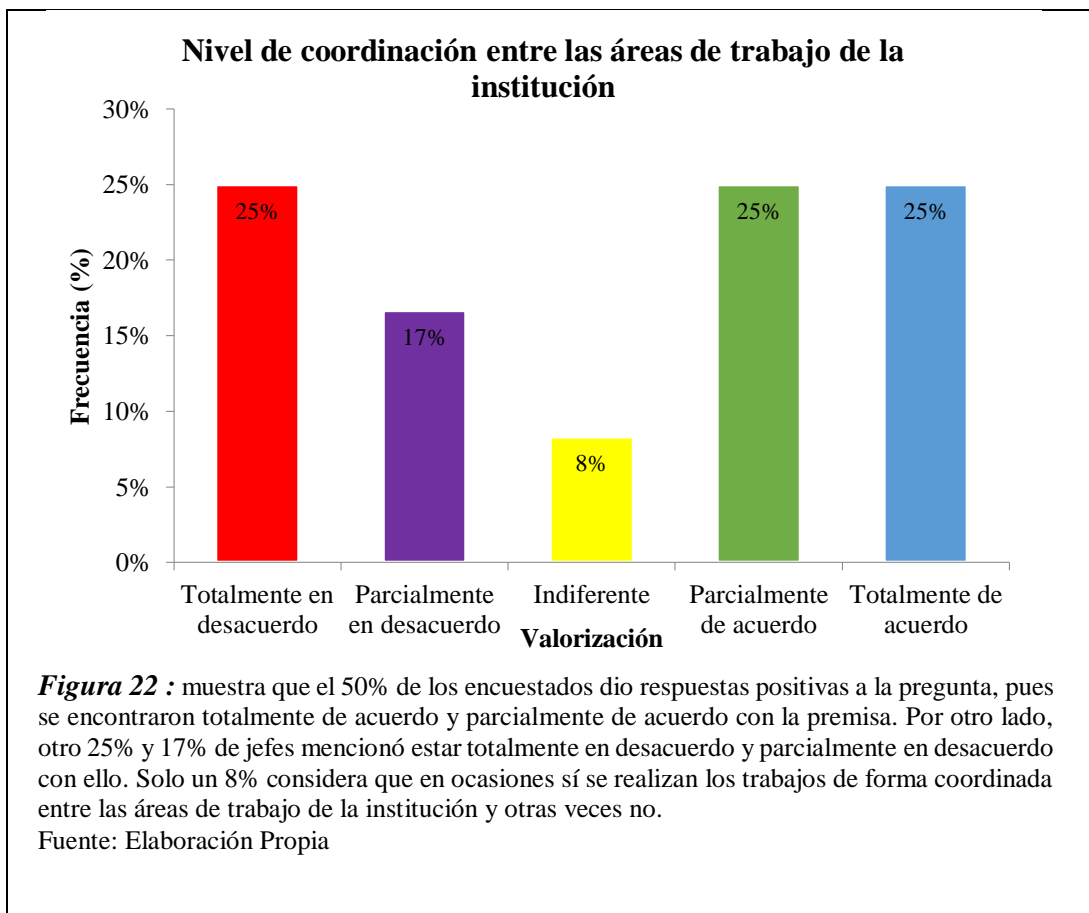
Indicador Trabajo en equipo

Tabla 12

Considera que los trabajos se realizan de forma coordinada entre las áreas de trabajo de la institución.

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	25%
Parcialmente en desacuerdo	2	17%
Indiferente	1	8%
Parcialmente de acuerdo	3	17%
Totalmente de acuerdo	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia.



El no coordinar con las áreas pertinentes muchas veces genera conflictos laborales. La situación en el Consorcio Gestiones Viales del Norte, según los encuestados es relativamente positiva, ya que pese a que en la tabla anterior se describió una falta de compromiso de parte de los colaboradores, sí se aprecia en cierta medida coordinaciones entre áreas para los trabajos.

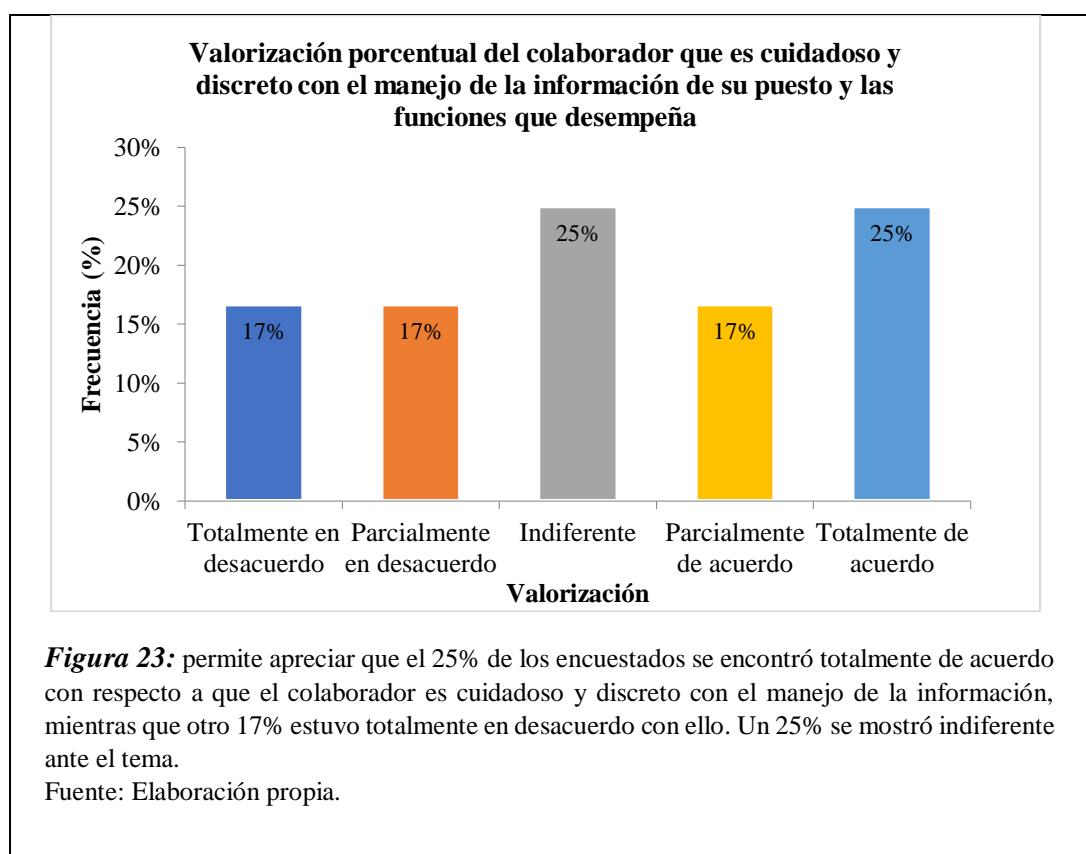
Indicador Confiabilidad y discreción

Tabla 13

El colaborador es cuidadoso y discreto con el manejo de la información de su puesto y las funciones que desempeña.

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	17%
Parcialmente en desacuerdo	2	17%
Indiferente	3	25%
Parcialmente de acuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia.



Es vital que se procure un buen manejo de la información de la institución ya que de esa manera se evitan futuros problemas por indiscreciones. Los datos no muestran resultados totalmente buenos, pues en un 25% de los jefes de área existe desconfianza sobre el tema en cuestión.

Indicador Oportunidad

Tabla 14

Los colaboradores tienen la oportunidad de asumir nuevos cargos según la evaluación del nivel de desempeño en su puesto de trabajo.

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	17%
Parcialmente en desacuerdo	3	25%
Indiferente	1	8%
Parcialmente de acuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia.



Saber que en la institución donde se labora existen oportunidades de ascenso y de asumir nuevos retos en nuevos cargos, es motivante para el colaborador ya que éste procura realizar su labor de la forma más eficiente y óptima posible, se responsabiliza y compromete a su máximo, pero dado la figura 24, parece ser que esa oportunidad es accesible para unos cuantos.

Variable Desempeño Laboral

Tabla 15

Desempeño laboral.

Valorización	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	20	17%
Regular	100	83%
Alto	0	0%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia.

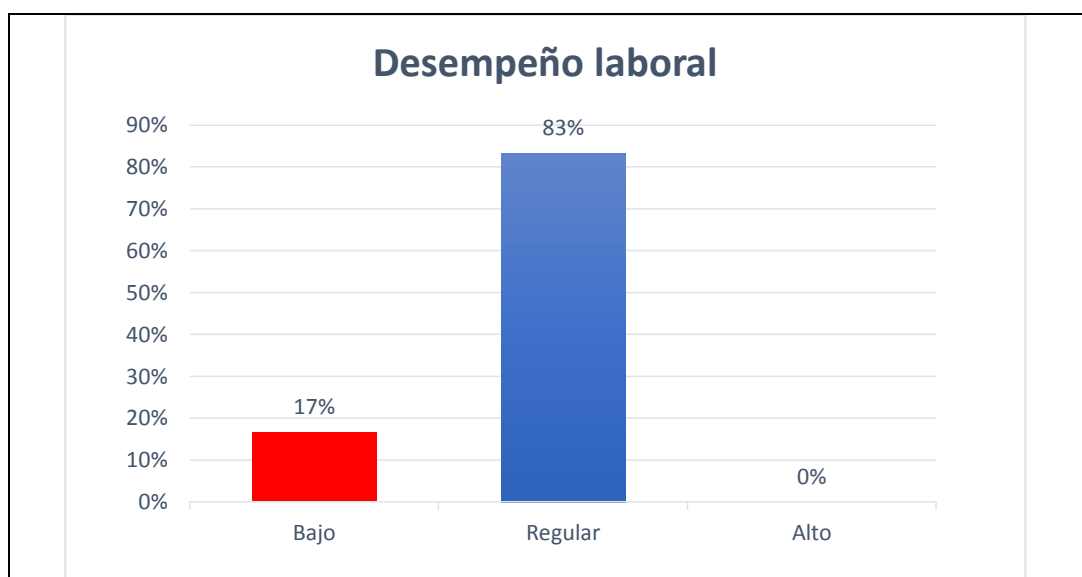
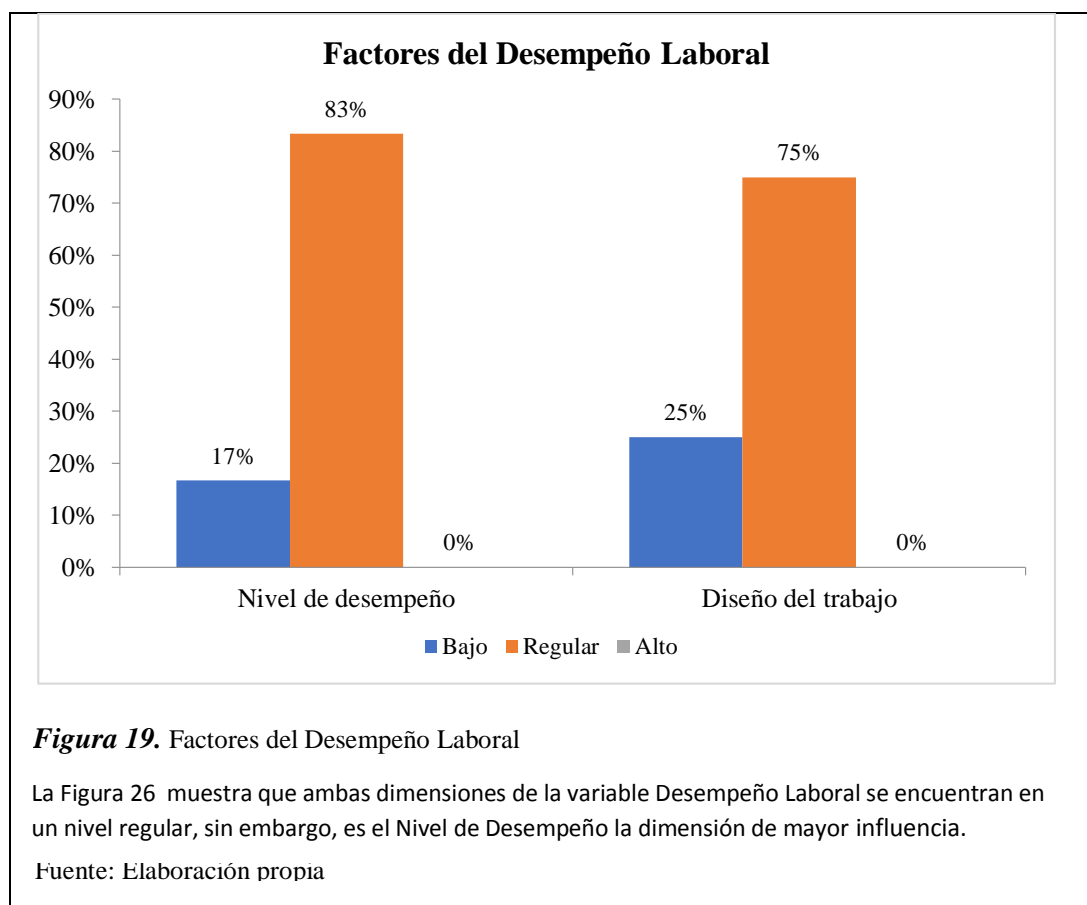


Figura 18. Desempeño Laboral

La Figura 25 permite apreciar que el desempeño laboral de los trabajadores según los jefes de área es bajo en un 17% y regular en un 83%.

Fuente: Elaboración propia

Factores del Desempeño Laboral



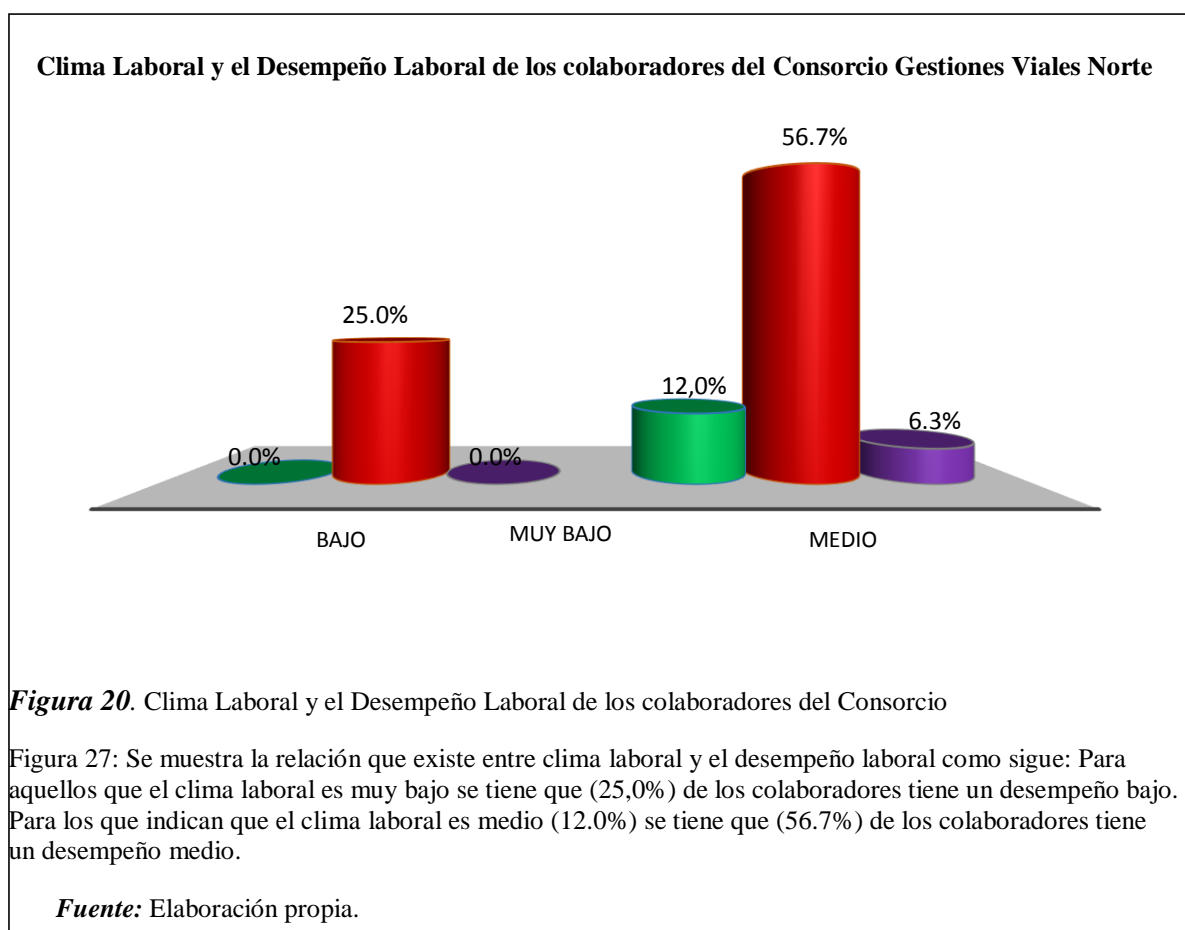
3.1.3. Correlación de variables.

A continuación, en la Tabla 27 se presenta la correlación entre las variables Clima Laboral y Desempeño Laboral, la cual se muestra significativa por un valor menor a 0,05, siendo la correlación entre ambas variables de 68,5%. Este valor indica que el Clima laboral ejerce una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del Consorcio Gestiones Viales del Norte.

Tabla 16
Correlación.

Nivel de clima laboral y el Desempeño Laboral de los colaboradores del Consorcio Gestiones Viales Norte

Valorización		Desempeño Laboral			Total
		Muy Bajo	Bajo	Medio	
Clima Laboral	BAJO	Recuento			
	% del total	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%
Clima Laboral	MEDIO	Recuento			
	% del total	6,3%	12,0%	56,7%	75,0%



La relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral son muy ceñidas, si algo afecta a una de las dos, inmediatamente se verá reflejado en la otra, es por eso que podemos observar que en la institución existe un regular clima organizacional el cual será reflejado en el rendimiento laboral de los colaboradores, mostrándose un rendimiento por debajo de lo necesario.

Correlación por dimensiones

Tabla 17

Correlación por dimensiones.

		Desempeño Laboral
Dimensión Estructura	Correlación de Pearson	,454
	Sig. (bilateral)	,138
	N	12
Dimensión Responsabilidad	Correlación de Pearson	,295
	Sig. (bilateral)	,170
	N	12
Dimensión Recompensa	Correlación de Pearson	,629
	Sig. (bilateral)	,030
	N	12
Dimensión Relaciones sociales	Correlación de Pearson	,328
	Sig. (bilateral)	,299
	N	12
Dimensión Identidad	Correlación de Pearson	,143
	Sig. (bilateral)	,657
	N	12
Dimensión Remuneración	Correlación de Pearson	,654
	Sig. (bilateral)	,028
	N	12

Se aprecia en la Tabla 27 que las dimensiones de la variable Clima Laboral que tienen influencia sobre la variable Desempeño Laboral son la Dimensión Recompensa y la Dimensión Remuneración, ambas con un nivel de significancia menor a 0,05 y con una correlación por encima del 60%. Todas las demás se encuentran por encima del nivel de significancia permitido por lo que no se toma en cuenta como influyentes.

3.2. Discusión de Resultados

El Clima laboral en toda empresa, institución pública o privada provoca efectos en mayor o menor medida en la vida profesional y desempeño laboral de cada colaborador. El análisis de los datos recolectados para la siguiente investigación permitió conocer que el clima laboral existente en el consorcio Gestiones Viales del Norte, en efecto, sí presentó una influencia significativa y de modo directo y positivo sobre el Desempeño Laboral de sus colaboradores. Una situación evidente al presentarse actitudes, percepciones y expectativas en la realización de tareas y metas que la institución plantea.

Resultados en concordancia con los hallazgos aquí suscitados se encaminan con lo encontrado por Pérez (2014), en cuya investigación realizada en una institución ecuatoriana, también concluyó que con un adecuado clima laboral se logra incrementar el desempeño laboral de los trabajadores (dada la relación positiva y significativa de las variables en estudio). Así mismo, Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2013), sustentan la influencia del Clima laboral sobre el desempeño de una organización chilena, al ser el clima un “anunciante” significativo del comportamiento y actuar tanto de los altos gerentes como de los colaboradores en general. Además Panta (2015) al evaluar la plana docente del Consorcio Educativo Talentos de Chiclayo, dio a conocer que en definitiva, la falta de interés de los altos directivos para generar un adecuado Clima laboral, influye en el buen rendimiento laboral y eficiencia de las personas.

Así también, respecto del objetivo específico N°1 sobre los factores que determinan el clima laboral en la institución, los datos mostraron un mayor nivel de presencia de las dimensiones Estructura (92%), Relaciones Sociales (85%), y Remuneración (83%), todas en un estado regular según la Figura 12, por lo que la variable Clima laboral en términos generales resultó regular en un 88%. Calcina (2015) en su investigación en el Hospital Nacional Dos de Mayo, obtuvo resultados similares en cuanto a estructura, gracias a la satisfacción de los colaboradores por una adecuada infraestructura y materiales de oficina ofrecidas por el hospital; pero también concluyó como determinante al factor Recompensas, una dimensión que ocupa el 5 lugar de los determinantes del Clima laboral en la presente investigación. Un caso similar a esto último es también lo investigado por Pérez y Rivera (2015).

Entonces, se corrobora asimismo, lo expuesto por Bordas (2016), quien explica que el clima laboral refiere al contexto del trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles presentes de forma relativamente estable en una determinada organización y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros, y por tanto, al desempeño de la organización.

El desarrollo del objetivo específico N°2 sobre Desempeño Laboral, toma en cuenta la teoría de Chiavenato (2004) quien explica que evaluar del desempeño es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo o de su potencial desarrollo futuro, lo cual a su vez, permite localizar problemas de supervisión, integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado al requerido. En ese sentido, el contraste de la teoría en el caso del Consorcio Gestiones Viales del Norte, dio a conocer que en efecto, el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de los jefes de área en la Figura 26, es regular en un 83% y cuya dimensión Nivel de desempeño predomina sobre Diseño del Trabajo. El trabajo de Sánchez (2013) asemeja sus resultados dado que obtuvieron 90% de desempeño laboral adecuado, con colaboradores con formación en valores éticos.

En el objetivo específico N° 3 que implicó analizar que dimensiones del clima laboral influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del Consorcio Gestiones Viales del Norte, se determinó en la Tabla 27, que solo dos de ellas ejercen influencia significativa sobre la variable Desempeño Laboral. Estas son Recompensas y Remuneración. Este hallazgo se encuentra en especial concordancia con lo concluido por Mino (2014), cuya investigación efectuada sobre los trabajadores de un restaurante de Lambayeque considera que un inadecuado plan de remuneraciones genera que el colaborador se sienta desmotivado y por ende, tenga un menor rendimiento o desempeño de su labor, incluso a niveles estresantes.

3.3. Aporte científico.

3.3.1. Propuesta de la investigación.

PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL, ORIENTADA AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CONSORCIO GESTIONES VIALES DEL NORTE- 2016.



AUTOR:

Bach. Amador Salinas, José Luis

ASESOR

Mgtr. Claudia Maribel Urbina Rosas.

CHICLAYO – PERÚ

2016

INTRODUCCIÓN

La propuesta de mejora del clima laboral para la institución como una solución a las relaciones interpersonales de los colaboradores del Consorcio Gestiones Viales del Norte, generando así un buen desempeño laboral de estos con el fin de brindar productos o servicios acordes a lo que el usuario requiera, empresas agroindustriales. De acuerdo a la información procesada se obtuvieron resultados que demuestran que el clima laboral se encuentra a nivel moderado a diferencia de otras entidades que buscan el bienestar de los colaboradores con el fin de elevar su desempeño laboral.

En la actualidad toda institución busca que sus colaboradores interactúen en un ambiente favorable para el buen desempeño laboral; motivo por el cual se presenta una propuesta para mejorar su clima laboral en el Consorcio; se busca que exista una relación armoniosa entre jefes y subordinados para cumplir de manera eficiente las metas y objetivos trazados ya sea a largo o mediano plazo. Existen diversos métodos en talleres de clima laboral para desarrollar esas habilidades sociales y personales que son parte de la mejora de su desempeño laboral.

La propuesta de clima laboral orientada a mejorar el desempeño laboral en el Consorcio Gestiones Viales del Norte ayudará al colaborador a tener iniciativa al conocer los reglamentos administrativos que hay en la institución, a la firme toma de decisiones, a motivarlos para el cumplimiento de sus objetivos, al trabajo en equipo, a crear ambientes de igualdad e integración entre colaboradores, al liderazgo de los directivos, y también determinar factores como nivel de desempeño, aptitudes de gestión y un buen plan de trabajo, mediante destrezas y aptitudes que se pueden desenvolver a partir de los talleres, dinámicas o capacitaciones que identifique la importancia y beneficios del clima organizacional, con el fin de optimizar su desempeño laboral. Esta propuesta de cumplirá en todas sus dimensiones, de mediano a largo plazo; donde los resultados deben ser efectivos, aportando mediante su cumplimiento por ambas partes, tanto la institución como los colaboradores.

3.3.2. Detección de Necesidades

Se determinó la necesidad de realizar una propuesta de vinculación entre ambas variables y sus dimensiones estudiadas como el nivel estructural, la responsabilidad, recompensa, el desafío, la cooperación y la identidad, el nivel de desempeño, competencias de gestión y el diseño de trabajo, gracias a la observación y encuesta que se realizó a los colaboradores en el transcurso de la investigación, en la situación problemática se describe la realidad de la institución, concluyendo que los colaboradores no están de acuerdo con el clima laboral en el la Estación Experimental, resultado que se tuvo al medir el clima laboral ,ya que se encuentra en un término medio, afectando su desempeño laboral.

3.3.3. Objetivo de la Propuesta

Vincular el clima laboral de la institución con el desempeño de sus trabajadores; de esta manera cumplir con las estrategias planteadas para desarrollar talleres, dinámicas, capacitaciones o actividades que ayudarán a mejorar el entorno laboral.

3.3.4. Normas y Políticas de la Propuesta

Los colaboradores del Consorcio Gestiones Viales del Norte recibirán talleres, dinámicas o capacitaciones mediante estrategias elaboradas a mejorar el progreso de sus labores cotidianas y el éxito en el logro de ellas. Estos talleres deben ser orientados al nivel estructural, a la responsabilidad, recompensa, al desafío, cooperación y a la identidad deberán estar identificados previamente por los responsables del área para la obtención de la certificación de la propuesta de clima organizacional para la mejora del desempeño laboral

Para realizar los talleres, dinámicas o capacitaciones a los colaboradores se tomará en cuenta el tiempo de ingreso a la organización. Para la obtención de los certificados de los talleres orientados a mejorar el desempeño laboral solo se podrá hacer con la asistencia, puntualidad y participación en la propuesta del clima laboral. Todos los talleres, dinámicas o capacitaciones deberán estar estructurados y tener un calendario de acciones establecidas. Así mismo se brindará de material de trabajo a los participantes.

3.3.5. Estrategias de la Propuesta de clima laboral

Tabla 18

Colaboradores que conocen el plan operativo institucional entre sus miembros.

ITEM DE ESTUDIO	ESTRATEGIA	OBJETIVO	PRIORIDAD	ACTIVIDADES	PRIORIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
ESTILO DE DIRECCIÓN	1. Elaborar plan de capacitación de motivación y reconocimiento que contenga la colaboración de los usuarios internos.	Fomentar la democracia a través de reconocimientos justos a los usuarios internos.	X	Aplicar actividades de reconocimiento por el excelente trabajo realizado por los colaboradores; como cartas de felicitación, cartas de ascenso, etc.			
				Suscitar a la intervención por medio de buzón de sugerencias.		R. Humanos=Jefe de R. humano y otros jefes	
	Capacitar en motivación a los colaboradores.		X	Las premiaciones deben darse públicamente, puede ser mejor colaborador de mes, premiar con capacitaciones, vales de consumo, etc.			
				Implementar compensaciones, bonificaciones y premios.		R. Físicos=Instalaciones de la institución, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores	Jefe de Recursos humanos
	Capacitar para generar un mejor dialogo dentro de la institución.		X	Realizar evaluaciones de rendimiento para determinar cuáles son los factores influyentes en esta variable.			
				Realizar actividades de confraternidad como una tarde deportiva, tarde familiar, etc.			

		Optimizar el nivel de productividad de todas las áreas	X	Determinar el sitio donde desarrollar las actividades de confraternidad	R. Humanos= Director de R. humano y gerente
RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	2.Elaborar políticas de alicientes y reconocimientos	Desarrollar tareas para elevar la motivación e involucrar a los empleados en la generación de utilidades Promover el sentido de pertenencia.	X	Conformar equipos de trabajo y seguir las pautas para su buen desempeño	Director de talento humano Cada jefe de área
SATISFACCION CON LABOR REALIZADA Y SU REMUNERACION	3. Capacitar a los jefes para que conozcan estrategias de Implementación de actividades que fomenten la conformación de equipos de trabajo	Incitar la conformación de equipos de trabajo productivos favorecer la comunicación interna Motivar a los Empleados	X	Mejorar la comunicación interna mediante reuniones para conocer las impresiones y expectativas de los trabajadores. Integrar al personal temporal a las actividades de trabajo en equipo, y de ser posible a todas las capacitaciones impartidas en la institución	

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR EN BUSCA DE LA MEJORA

Estrategia No. 1: Elaborar plan de capacitación de motivación y reconocimiento que contenga la colaboración de los usuarios internos.

Se desarrollan las siguientes estrategias:

1. Realizar reuniones para escuchar las disconformidades de los colaboradores y así dar las soluciones posibles para generar un buen clima laboral y generar una alta motivación.
2. Elaborar actividades para motivar a los empleados; donde la alta gerencia debe realizar un estudio retrospectivo desde cómo están tratando a su personal y corregir estos errores.
3. Implementar actividades de motivación como:
 - Entrevistarse individualmente con cada uno de los trabajadores para establecer sus responsabilidades y resultados. Consecuentemente se logrará que el colaborador sienta que su trabajo y su presencia en la institución son importantes y valorados. Del mismo modo permite determinar indicadores de desempeño para obtener información y así poder otorgar beneficios y reconocimientos al empleado (actividad trimestral).
 - Reunirse con el grupo de trabajo una vez al mes por lo menos con la finalidad de promover actividades favorecedoras del clima laboral. Asimismo se tiene que dar reconocimientos y felicitaciones públicas, analizar las metas y suscitar la intervención grupal en la solución de problemas. La participación de los trabajadores debe ser educada y ordenada.
 - Proporcionar un trabajo satisfactorio. Las acciones de selección y reclutamiento, la desmotivación y mala actitud de un trabajador puede surgir cuando no cumple con el perfil profesional requerido para un determinado cargo a desempeñar.
 - Fijar objetivos y metas atractivos recalcando la importancia de la intervención de los trabajadores. Se podrían incentivar actividades de orden y limpieza en cada departamento o área de la institución el personal más educado y atento, entre otros.
 - Proporcionar el sentido de utilidad y hacer a los trabajadores, partícipes de actividades trascendentes.

- Mantener una actitud de respeto y confianza con los empleados, facilitar el crecimiento intelectual y profesional, posibilitar las promociones y los ascensos. Proporcionar la responsabilidad y el empoderamiento

La estrategia número 1 se resume en la siguiente figura:



Las capacitaciones serán dirigidas por el bachiller José Luis Amador Salinas, en colaboración con un coach profesional de motivación, liderazgo y manejo de conflictos.

Tabla 19

Plan de capacitación a corto plazo dirigido a todos los colaboradores del Consorcio.

Título de la Capacitación	Modalidad	Periodo	Duración
Liderazgo y Motivación	Seminario - Taller	Enero 2017	4 horas
Manejo de Conflictos	Seminario - Taller	Febrero 2017	5 horas

Fuente: Elaboración propia.

Tema de capacitación : Liderazgo y La Motivación

Periodo : Enero 2017

Duración : 4 horas

Contenido :

- Conferencia
- Concepto de motivación
- Modelos de Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Dinámica 1
- Casos de Motivación
- Dinámica 2

Instrumento de evaluación : Encuesta

Observación : La capacitación será impartida por un Coach Profesional contratado por el Consorcio Gestiones Viales del Norte.

Tema de capacitación : Manejo de Conflictos

Periodo : Febrero 2017

Duración : 4 horas

Contenido :

- Conferencia
- Importancia de las relaciones humanas en el ámbito laboral
- Paradigmas mentales
- Dinámica 1
- Trabajo en Equipo
- Comunicación asertiva
- Dinámica Grupal

Instrumento de evaluación : Encuesta

Observación : La capacitación será impartida por un Coach Profesional contratado por el Consorcio Gestiones Viales del Norte.

Tabla 30*Cronograma y Costos.*

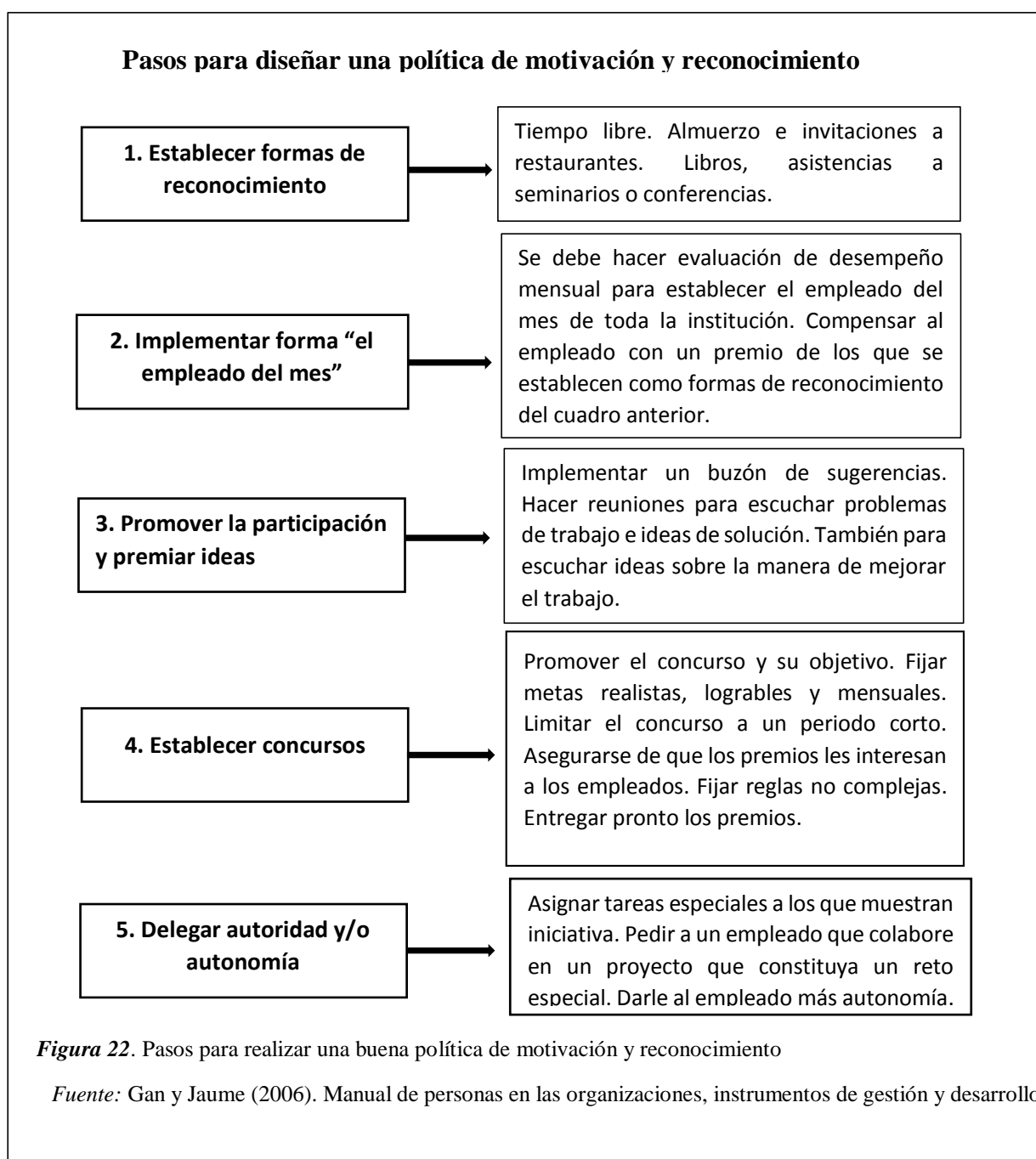
Cronograma / Costos	Enero 2017	Febrero 2017	Marzo 2017	Costos	Especificaciones
Capacitaciones	X	X		S/. 2000.00	Pago de Conferencista
Actividades		X	X	S/. 500.00	Compra de Materiales para actividades Complementarias.
Complementarias	X				
TOTAL				S/. 2500.00	

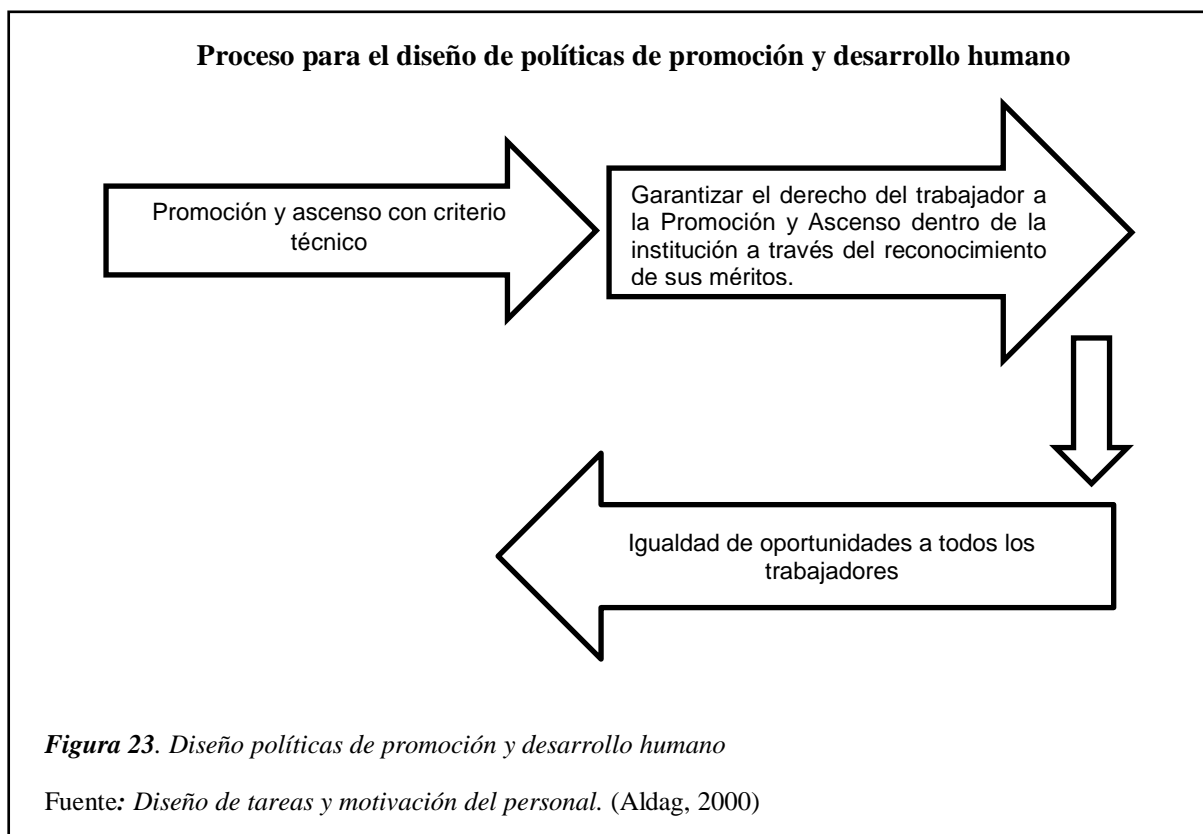
*Fuente: Elaboración propia.***Estrategia No. 2: Diseñar una política de incentivos y reconocimientos.**

Esta estrategia posibilitará precisar pautas claras de reconocimientos e incentivos que aporten a las actividades de motivación de la organización. Se recomienda tomar en cuenta las siguientes actividades:

1. Establecer las formas de reconocimiento e incentivos. Además de ser personalizado e inmediato por ser de mayor influencia, se debe considerar otras alternativas de incentivos que contribuyan el reconocimiento verbal. Es importante saber de quienes provienen tales reconocimientos, conocer quiénes han tomado parte de su tiempo para reconocer los logros, buscar al colaborador y agasajarlo personal y oportunamente. Entre algunas recompensas se encuentran el otorgar tiempo libre, banquetes, almuerzos e invitaciones a restaurantes, excursiones de compras, libros, discos, asistencias a seminarios o conferencias, etc.
2. Otra recompensa frecuente es la del “EMPLEADO DEL MES”. Considera diferentes criterios formales o informales para este tipo de reconocimiento, y pueden otorgarse tanto por actuaciones excepcionales como por numerosas actividades dignas de elogio.
3. Para despertar expectativas e impulsar un buen desempeño se puede anunciar un premio a través de algún concurso, se presentan las exigencias, los objetivos. Las claves de éxito para esto es la promoción del concurso y su objetivo, la fijación de metas realistas, logrables y no complicadas, limitar el concurso a un período corto, los premios deben ser de interés de los empleados. Prontitud en la entrega del premio que puede consistir en capacitación adicional, una estrategia de doble efecto: fomento de auto mejoramiento y el refuerzo de un buen desempeño.

4. Si no se puede ascender a un empleado, se puede, en cambio, aumentar la responsabilidad y la notoriedad de los mejores empleados con tareas especiales, otorgarles la responsabilidad de capacitar a otros o enviarlos a un curso de capacitación superior. Un trabajador destacado puede también servir de enlace con el departamento de personal de la oficina principal o como asesor de otros departamentos. Si existiesen problemas con un negocio o proyecto determinado, o dificultades interdepartamentales, se puede pensar en lo provechoso que resultaría formar un grupo de trabajo y hacerse representar en él por los empleados de alto desempeño.





En esta etapa, se lanzará un taller denominado “Reencuentro de Colaboradores”, tiene como fin el fortalecimiento del clima laboral y de los colaboradores sientan que son parte de la organización.

Duración : 4 horas

Objetivo : El proyecto estará destinado a mejorar la comunicación entre los colaboradores de las dos empresas que trabajan en el Consorcio, brindándoles a los mismos las herramientas y conocimientos pertinentes en cada uno de los encuentros, los cuales se abordarán temas importantes con la intención de fortalecer el clima laboral.

Temario :

- Estrategias efectivas sobre como tener una comunicación asertiva.
- Técnicas de cómo manejar conflictos.
- Conceptos básicos para reducir el impacto del estrés laboral.
- Claves para aumentar la competitividad y la satisfacción personal y laboral.

Tabla 31

Estructura del 1º Taller.

Horario	Objetivo	Actividad
9:00 am	Presentación del taller, coordinador y participantes	Inicio Charla Motivacional
10.00 am	Acotaciones del ambiente de Trabajo Interiorizar los objetivos, políticas y estrategias sobre la comunicación formal dentro del Consorcio	Conoce a tu organización
11.00 am	Desarrollar conciencia individual de cómo son percibidos por los demás. Espacio para compartir	Conociéndonos Hora de compartir
12.00 pm	Almuerzo	
1.00 pm	Analizar los problemas de comunicación, clima laboral y estrés.	
2.00 pm	Señalar la importancia del trabajo en Equipo	Diagnostico del Clima Laboral
3.00 pm	Cierre del Taller Dinámicas de Grupo	Entregas de Premios al mejor Colaborador

Fuente : Elaboración propia

Material Didáctico :

Se pondrá a disposición de cada participante el material necesario para el adecuado desarrollo del taller.

- Cuaderno para tomar apuntes
- Set de lapiceros

Tabla 32*Cronograma y Costos.*

Cronograma / Costos	Enero 2017	Febrero 2017	Marzo 2017	Costos	Especificaciones
Capacitaciones		X		S/. 2000.00	Pago de Conferencista
Actividades Complementarias		X	X	S/. 850.00	Compra de Materiales para actividades Complementarias. Compra de Refrigerio y el almuerzo, compra de obsequios al mejor colaborador.
TOTAL				S/. 2850.00	

*Fuente: Elaboración propia.***Estrategia No. 3: Implementar actividades para fortalecer el trabajo en equipo.**

Es de suma importancia que los directores o encargados conozcan los aspectos sobre el trabajo en equipo con el único objetivo de que empleen las recomendaciones ofrecidas en beneficio de provocar la conformación de equipos de trabajo. Los equipos de trabajo deben ser constituidos por los jefes o directores de cada área mediante las siguientes actividades:

- Establecer si el área o departamento amerita la conformación de equipos de trabajo. Surge con el objetivo de no comenzar equipos donde no se necesite.
- Una vez identificada la necesidad de conformar los equipos de trabajo, es esencial determinar los objetivos que estos deben cumplir. Así, no se conforman equipos sin un fundamento y se pueden establecer indicadores de desempeño de los equipos.
- Promover la conformación de los equipos de trabajo. El jefe o director de área debe consentir que se establezcan los grupos como los subordinados a su cargo lo prefieran, sin existir un número de integrantes fijo, siendo de mayor importancia que las actividades guarden relación con el cumplimiento de los objetivos. Si el departamento o área tuviese poco personal, se puede conformar un solo equipo, o de dos o tres personas.
- Establecer las metas y objetivos del equipo de trabajo, al igual que los indicadores y cronogramas. Las actividades del equipo de trabajo deben ser precisadas por sus

- integrantes, para que se pueda dar con mayor éxito dichas actividades es fundamental proporcionar toda la información necesaria sobre lo que se demanda hacer, los indicadores y las fechas de entrega de los resultados. Igualmente, y para motivar los equipos, es obligatorio emplear las actividades de motivación como por ejemplo los reconocimientos por logros.
- Hacer seguimiento de las actividades de los equipos de trabajo. La presente actividad se realiza con el único fin de conservar el control y verificar si la conformación de los mismos cumple las expectativas de integración, motivación y mejor desempeño, o por el contrario se han generado roces y mal ambiente entre compañeros de trabajo.

Entre las actividades que planteamos para mejorar el clima laboral se destacan las siguientes:

El Juego de las Diferencias :

Objetivo : Mejorar la concentración de los participantes

Desarrollo :

- Se formarán dos equipos con la misma cantidad de personas.
- Un equipo se pone frente a otro y es inspeccionado por el otro durante un par de minutos
- El equipo que fue inspeccionado sale del lugar durante unos minutos y cambian de vestuario y accesorios.
- Al volver a las escena, el equipo contrario tratará de adivinar que fueron las cosas que cambiaron.
- Ganará el equipo que más diferencias encuentre.

Dinámica de trabajo en equipo : Los intereses

Es sorprendente lo poco que pueden conocerse las personas que quizás llevan trabajando una cantidad de años juntas. Esta dinámica sirve para reconocer cuanto conocemos de la persona que se tiene al lado todos los días :

- Todos los participantes anotan en una hoja aficiones y gustos
- Se mezclan las hojas y se comparten los datos escritos sin dar nombres
- Entre todos hay que adivinar de quién es cada hoja.

Tabla 32

Cronograma y Costos.

Cronograma / Costos	Febrero 2017	Marzo 2017	Costos	Especificaciones
Capacitaciones	X		S/. 1000.00	Pago de Conferencista
Actividades Complementarias	X	X	S/. 350.00	Para la compra y/o alquiler de Vestuario, accesorios. Compra de Refrigerio.
TOTAL			S/. 1350.00	

Fuente: Elaboración propia.

3.3.6. Plan de Acción y Presupuesto

Tabla 20

Cronograma de las estrategias.

ESTRATEGIA	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO
	INICIO	TERMINO			
Estrategia No. 1 Diseñar Campaña de motivación y reconocimiento.	15 de Enero del 2017.	17 de Enero del 2017.	Aumentar los indicadores de motivación de los colaboradores.		S/. 2500.00
Estrategia No. 2 Diseñar un plan de Incentivos y reconocimientos. Salario Emocional	15 de Enero del 2017.	30 de Marzo del 2017.	Aumentar el sentido de pertenecía.	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	S/. 2850.00
Estrategia No. 3 Capacitar en la formación de equipos efectivos de trabajo.	20 de Febrero del 2017.	30 de Marzo del 2017.	Fortalecer la conformación de equipos.		S/. 1350.00
		Total			S/. 6700.00

Fuente: elaboración propia.

El Plan será difundido y ejecutado por la Dirección de Recursos Humanos. El seguimiento, control, evaluación y mejoramiento del Plan también le corresponderá a la referida Dirección. Los gastos serán asumidos por el Consorcio Gestiones Viales del Norte con el fin de mejorar el ambiente y el clima laboral de sus colaboradores.

PLAN DE ACCION DESPUES DE APLICADO LA PROPUESTA

Auditorías de verificación : Se han dividido en equipos de trabajo a los integrantes de la Empresa para realizar inspecciones mensuales, las cuales estarán orientadas a encontrar NO conformidades para evitar conflictos entre los colaboradores.

De esta forma, todos estarán comprometidos con la propuesta lo que incluye que cada colaborador tome nota de lo que le incomoda y en cada reunión participen de forma activa, de modo que todos se vean involucrados promoviendo inclusión y un cambio en el sentir de todos los colaboradores.

Se recomienda nombrar un comité que se dedique a realizar el seguimiento de manera formal de la implementación del plan en coordinación con el colaborador designado formalmente por el área de Recursos Humanos como facilitador del proceso.

Medición del número de quejas : Según el número de quejas recibidas en el área de Reclamos se determinará las causas que originan la insatisfacción de los colaboradores, teniendo en cuenta lo que el personal, tanto como administrativo como operativos, perciben del clima laboral. A partir de ello, plantear posibles mejoras que permitan que el colaborador perciba un trato amable y respetuoso durante las jornadas de trabajo.

Además de las mejoras en el clima laboral, que está reflejado en la mejora de la productividad, también se estima que luego de la aplicación del programa se logrará mejoras en los colaboradores tales como:

Estarán más comprometidos con la empresa.

Estarán más motivados para realizar sus funciones.

Mejoras en sus relaciones de trabajo con sus compañeros.

Mejora de sus competencias como sus conocimientos, habilidades y actitudes, esto a través de la buena toma de decisiones, adecuado comportamiento dentro del equipo, buena comunicación y cada uno aplicando un liderazgo transformacional.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Se concluye que el Clima laboral influye positiva y directamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Consorcio Gestiones Viales del Norte, pues presenta un nivel de correlación significativa de 68,7%. Ello indica que un mejor clima laboral influye en un 68,7% a que se incremente el desempeño laboral de los colaboradores del Consorcio.

El Clima Laboral del Consorcio Gestiones Viales del Norte era regular al momento de la evaluación, en un 88% y bajo en un 12%. Además, los factores que influyen en el clima organizacional son la Remuneración (92%), Estructura (82%) y las Relaciones Sociales (78%), todas en un estado regular.

Respecto de la variable Desempeño laboral, ésta se encontró en un nivel regular principalmente con 83% y bajo en 17% y con la dimensión Nivel del Desempeño como predominante sobre Diseño del Trabajo. Aspectos preocupantes de los resultados de esta variable fueron la falta de compromiso de los trabajadores y el incumplimiento de la normatividad de la institución.

Se concluye también, que las dimensiones del clima laboral que influyen de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio Gestiones Viales del Norte, son la Dimensión Recompensa y la Dimensión Remuneración, ambas con un nivel de significancia menor a 0,05 y con una correlación por encima del 60%.

Finalmente, la propuesta planteada en la investigación corresponde al análisis de resultados y se formula con el objetivo de vincular el clima laboral del Consorcio con el desempeño de sus colaboradores en base a talleres, dinámicas, capacitaciones y otras actividades como el diseño de políticas de reconocimiento y programas motivacionales; además de tomar en cuenta las deficiencias de cada dimensión de la variable clima laboral evaluado en el presente trabajo.

4.2. Recomendaciones

En base a las conclusiones antes mencionadas, se recomienda al administrador del Consorcio Gestiones Viales del Norte, que los jefes de área sean capacitados para mejorar su capacidad de comunicación para mejorar el Clima Laboral, pues ya se ha sustentado y corroborado su influencia en el desempeño laboral de quienes laboran en esta institución. Así como también, se recomienda que los jefes de área realicen feedback o retroalimentación de información al menos una vez por semana, respecto del ejercicio adecuado de las funciones del puesto de cada uno de sus colaboradores.

En cuanto al objetivo en específico de Clima Laboral, se recomienda potenciar las dimensiones de menor efecto en la variable, como son Responsabilidad, procurando empoderar al colaborador en su puesto y con iniciativa propia pasen a ejercer sus actividades sin que haya alguien que les diga que hacer; dimensión Recompensa, a través de estrategias de reconocimiento monetario y no monetario (felicitaciones en público); y la dimensión Identidad, por medio del sentido de pertenencia, haciéndole ver y sentir al trabajador que su labor es parte fundamental en la consecución de los objetivos globales.

Se recomienda también, respecto del objetivo de Desempeño Laboral, que se contrate a un Coach externo al Consorcio que pueda evaluar a su criterio y de manera imparcial, el nivel de desempeño de cada colaborador incluidos los jefes de área, y con ello, diseñar entrevistas personalizadas y grupales en las que imparta teoría y práctica sobre cómo mejorar el desempeño laboral de todos ellos. Además, de tener un plan de post evaluación al personal capacitado, para medir si existieron cambios significativos tras aplicada la recomendación.

Finalmente, se recomienda presentar la propuesta planteada en el capítulo anterior, al área de presupuesto, para su consideración en el presupuesto anual del siguiente año. Y dado que la propuesta tiene un diseño moldeable, su implementación puede ser aplicable a las diferentes áreas del Consorcio Gestiones Viales del Norte, pues estas variables de estudio son un problema que atañe a instituciones en general.

REFERENCIAS

- Aguirre, J. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Ediciones Pirámide.
- Alcover, C., Moriano, J., Osca, A., & Topa, G. (2012). *Psicología del Trabajo*. Madrid: UNED. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=IIQdG1UMldwC&pg=PT118&dq=principales+definiciones+de+clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi_zIXFx9PNAhUIziYKHZD2BrY4ChDoAQg8MAY#v=onepage&q=principales%20definiciones%20de%20clima%20organizacional&f=false
- Aldag, R. (2000). *Diseño de tareas y motivación del personal*. México: Editorial Trillas.
- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Granica. S. A.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Argentina: Granica S.A.
- Arias, F. (2007). *Metología de la Investigación* (7a ed. ed.). México D.F: Trillas.
- Armijo, M. (2009). *Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño*. Costa Rica: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social .
- Arrunategui, P. (10 de Noviembre de 2015). Ocho de cada diez trabajadores lambayecanos sufre de estrés laboral. (Radio Programas del Perú, Entrevistador) Obtenido de <http://rpp.pe/peru/lambayeque/ocho-de-cada-diez-trabajadores-lambayecanos-sufre-de-estres-laboral-noticia-912514>
- Ávila, A. (Julio de 2016). Experiencia, un valor en el mundo laboral. *UNO*. Obtenido de <http://www.diariouno.com.ar/economia/experiencia-un-valor-el-mundo-laboral-20160718-n1192991>
- Barón, J. (2013). *Factores Motivacionales en el Desempeño Laboral de las enfermeras del primer nivel de atención red Chiclayo – Minsa 2012*. Chiclayo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/179/1/TL_Barón_Rodríguez_JovannaKatherine.pdf
- Bascunan, R. (2014). Expertos revelan claves para identificar un mal clima laboral dentro de una empresa. *EL Mercurio*.
- Bernal, C. (2000). *Metodología para la Investigación para Administración y Economía*. Santa Fe de Bogotá: Pearson.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá D.C, Colombia: Pearson educación.
- Bittel, L. (2000). Traducción José Real Gutierrez.
- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima laboral*. Madrid, España: UNED. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México.: Editorial Trillas.

- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México.: Editorial Trillas.
- Calcina, M. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del hospital nacional dos de mayo 2012*. Tesis, Lima-Perú. Obtenido de http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/4937/1/Calcina_Caceres_Marcos_Herminio_2015.pdf
- Camrbell, J. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York:: McGraw Hill.
- Capuñay , J. (2014). *Propuesta para mejorar el clima laboral en la Corporación Universal S.A.C. en la ciudad de Chiclayo 2014*. Chiclayo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/598/1/TL_Capunay_Mechan_Jesdan.pdf
- Chiang, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacionnal y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B servicios editoriales S.L.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Brasil: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Administracion de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá-Colombia: Mcgraw - hill interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos*. McGraw - HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los recursos humanos*. México : Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: 3ª Ed. McGraw-Hill. .
- Coello, V. (2013-2014). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)*. Obtenido de repositorio.ug.edu.ec/.../TESIS: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6015/1/TESIS%20Condiciones%20laborales%20que%20afectan%20el%20desempe%20C3%B1o%20laboral%20de%20empresa%20contratada%20para%20prestar%20s.pdf>
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. México: Prentice Hall Internacional.
- Dessler, G. (2011). *Administración del personal*. (8, Ed.) México: Pearson educación.
- Díaz, A. (2013). *Políticas Organizacionales Asociado al Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa "Metro" de la Ciudad de Chiclayo*. Pimentel-Perú.
- Faria, F. (1995). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México: Noriega Editores.
- Fernández, G. (2005). *Las competencias claves para una gestión integrada de los recursos humanos*. Barcelona: Deusto.
- Flores, A. P. (Martes 19 de Julio de 2016). Los empleados felices son clave para las empresas en 2016. *FORBES - México*. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/los-empleados-felices-son-clave-para-las-empresas-en-2016/#gs.LpWwE6k>

- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recurso Humanos*. Barcelona: UOC. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Gan, F., & Jaume, T. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Madrid: Díaz de Santos.
- García, C., & Jim, V. (2014). *Propuesta Metodologica para mejorar el desempeño laboral fomentando la empatia en la universidad señor de sipan*. Pimente- Perú.
- García, M., & Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico del Clima laboral*. Guanajuato, Mexico.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=RDFJi-fNWNMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Giménez, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Editorial UOC.
- González, M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista Iberoamericana*, 101.
- Hernández, P. (18 de Julio de 2016). ¿Por qué hacer pausas activas en el trabajo? (AméricaEconomía.com, Entrevistador) Chile. Obtenido de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/por-que-hacer-pausas-activas-en-el-trabajo>
- Latorre, M. F. (2011). *La Gestión De Los Recursos Humanos Y El Desempeño Laboral*. Valencia. Obtenido de <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/81889/latorre.pdf?sequence=1>
- Lenero, P. (01 de Julio de 2013). Confianza entre patronos y empleados es clave para mejorar clima laboral. *El Mercurio*.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Llontop, M. (18 de Marzo de 2016). ¿Cómo evitar la fuga de talentos de una empresa? *RPP NOTICIAS*.
- López, M. (1988). *Administración en enfermería, hoy*. Murcia: Universidad de Murcia.
- López, Y. (07 de Julio de 2016). El buen clima laboral es clave para crecer. *La prensa/ Economía*.
- Lozano, A., Chacón, S., Sanduvete, S., & Pérez, A. (2013). *Principales componentes del clima laboral en el servicio de urgencias de una organización zanitaria*. Sevilla, España.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Nieves, J. (2015). El clima laboral y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-MINISTER*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322339789001.pdf>
- Marketing Publishing. (2007). *Gestión y motivación del personal*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martell, B., & Sánchez, A. (2013). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio "Sport club" de la ciudad de Trujillo - 2013*. Tesis, La Libertad, Trujillo. Obtenido de

http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/207/1/MARTELL_BEBETO_PLAN_CAPACITACION_DESEMPENO.pdf

- Martínez, J. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=DrRHb-9Lp84C&pg=PA25&dq=controlar+el+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjCqYmYhPjNAhWB9x4KHQIGCeUQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false>
- Mcadams, J. (1998). *Premiar el desempeño. Una guía del directivo para mejorar los resultados a través de las personas*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Colombia.
- Mendoza, V. (20 de Marzo de 2012). *Expansión en alianza con CNN*. Obtenido de <http://expansion.mx/emprendedores/2012/03/15/6-tips-para-un-ambiente-laboral-positivo>
- Mino, M. (2014). *Correlación Entre El Clima Laboral y El Desempeño En Los Trabajadores Del Restaurante De Parrillas Marakos 490 Del Departamento De Lambayeque*. Chiclayo.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9na ed.). México: PRENTICE HALL MEXICO.
- Namakforoosh, N. (2001). *Metodología de la Investigación* (Vol. 2). México, D.F.: Editorial LIMUSA, S.A. de C.V.
- Noreña, A., Alcaraz, N., Rojas, J., & Rebolledo, D. (2012). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa*. Chia - Colombia.
- Ordoñez, M. (1997). *La nueva gestión de los recursos humanos. Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Página web oficial deL INIA*. (2017). Obtenido de <http://www.inia.gob.pe/>
- Panta , L. (2015). *Análisis del clima laboral y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/631/1/TL_Panta_Rivera_LuisAlberto.pdf
- Pérez, F. (2014). *El Clima Laboral y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES(Dirección Provincial Pichincha)*. Quito- Ecuador.
- Pérez, N., & Rivera, P. (2015). *Clima laboral y satisfaccion laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonía peruana, período 2013*. Iquitos- Perú. Obtenido de <http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/363/1/maestria.pdf>
- Pérez, W. (03 de Mayo de 2016). Mal clima laboral genera pérdidas millonarias a las empresas. *La República*.
- Portinari, B. (27 de Abril de 2016). La conciliación empieza en la oficina. *El País*. Obtenido de http://elpais.com/elpais/2016/04/25/actualidad/1461573711_452919.html
- Ramos, D. (2012). *El Clima laboral, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Cundinamarca, Colombia.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Educacion México.

- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2013). Clima laboral y Satisfacción laboral como predictores del Desempeño: En una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. México D.F: Editorial Alfaomega.
- Rojas, M. (20 de Diciembre de 2015). Más de 200 directores fueron capacitados por Ugel Chiclayo. (RPP, Entrevistador) Obtenido de <http://rpp.pe/peru/lambayeque/mas-de-200-directores-fueron-capacitados-por-ugel-chiclayo-noticia-923537>
- Sánchez, R., Díaz, R., & Rivera Sofía. (2006). *La Psicología Social en México*. Tabasco, México: Univ. J. Autónoma de Tabasco. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=KxKTIX1s6SAC&pg=PA604&dq=definiciones+de+clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDpPL-3dPNAhXE6CYKHxKVCdG4ChDoAQgZMAA#v=onepage&q=definiciones%20de%20clima%20organizacional&f=false>
- Sánchez, J. (2013). *Desempeño Laboral De Los Docentes De La Facultad De Ingeniería Química Y Metalúrgica De La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Durante El Semestre 2013-I*. Huacho-Perú. Obtenido de <http://190.116.38.24:8090/xmlui/bitstream/handle/123456789/18/DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20DE%20LOS%20DOCENTES%20DE%20LA%20FACULTAD%20DE%20INGENIERIA%20QUIMICA%20Y%20METALURGICA.pdf?sequence=1>
- Sánchez, K. (2010). *Clima laboral y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las microrredes Cuñumbuque y Tabalosos – 2010*. Tarapoto. Obtenido de <http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/bitstream/11458/340/1/Keller%20S%C3%A1nchez%20D%C3%A1vila.pdf>
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=gTX24ti91ygC&pg=PA92&dq=evaluacion+del+de+sempe%C3%B1o+por+competencias&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjs9s7ikfjNAhXCLB4KHVGYB9kQ6AEISjAG#v=onepage&q=evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20por%20competencias&f=false>
- Schneider, B. (diciembre de 1975). *Personnel Psychology*. doi:10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Barcelona.: Editorial EUB.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento organizacional* (Vol. 10). México, México: Pearson Education.
- Stoner, J. (1994). Administración. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Szeinman, P. (07 de Julio de 2015). Liderazgo impacta en 70% en clima organizacional. *Gestión*.
- Szeinman, P. (07 de Septiembre de 2015). Los CEO en Perú ya ven al clima organizacional como una variable intangible del negocio. *GESTIÓN*. Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/ceo-peru-ya-ven-al-clima-organizacionan-como-variable-intangible-negocio-2142063>
- Tagiuri, R. (1968). *The concept of Organizational Climate*. Boston: University Division of Research.

- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. El manual moderno.
- Vasquez, M., & Gary, R. (2014). Las prácticas de RSE generan mejor desempeño laboral. *El deber*, 12.
- Veláz, J. (2008). *Motivos y motivación en la empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Whittle, M. (24 de Octubre de 2015). Trabajadores ‘comprometidos’ con su empresa mejoran en 20% su desempeño laboral. *Gestión*.
- Zapata, J. (2014). *Relación entre el clima institucional y el desempeño de los docentes en la facultad de Ingeniería de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - 2014*. Trujillo.
- Zenteno-Hidalgo, Á., & Durán, C. (2014). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral. *Revista Innovar Journal*.

ANEXOS

Anexo 01: Declaración Jurada

ANEXO N° 05
DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor Autores

AMADOR SALINAS JOSE LUIS
Apellidos y nombres

17989480 2121812777 A DISTANCIA
DNI N° Código N° Modalidad de estudio

Apellidos y nombres

DNI N° Código N° Modalidad de estudio

ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Escuela académico profesional

CIENCIAS EMPRESARIALES
Facultad de la Universidad Señor de Sipán.

Ciclo X

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Proyecto de investigación Informe de investigación

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor o autores del proyecto e informe de investigación titulado:
EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL CONSERVIO GESTIONES VIALES DEL NORTE.

La misma que presento para optar el grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

- 2.- Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra los derechos de autor normados por ley.
- 3.- Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
- 4.- Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos de autor.


Nombre y Apellidos
DNI N°
17989480



Nombre y Apellidos
DNI N°

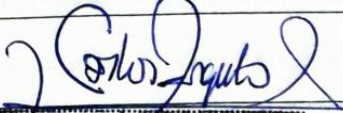
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		Carlos Antonio Angulo Corcuera
	PROFESIÓN	Licenciado en Administración
	ESPECIALIDAD	Planes de Negocio - MARKETING - GTH
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	24 años
	CARGO	Docente
EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL CONSORCIO GESTIONES VIALES DEL NORTE - 2016.		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	Bach. Amador Salinas, José Luis	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN.	
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario. Encuesta Nº 1	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	<u>GENERAL</u> Determinar si existe relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio Gestiones Viales del Norte - 2016.	
	<u>ESPECÍFICOS</u> Identificar los factores que determinan el clima laboral en el Consorcio Gestiones Viales del Norte. Identificar los factores que determinan el desempeño laboral en el Consorcio Gestiones Viales del Norte. Analizar la influencia de las dimensiones del Clima Laboral en el Desempeño Laboral del personal en el Consorcio Gestiones Viales del Norte.	
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN " TA " SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ÍTEM O " TD " SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR		

ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.	
DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 10 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez del contenido, será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
INSTITUCIONES FINANCIERAS	
1. ¿Considera usted que cumple en su totalidad las normas de la institución?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
2. ¿Considera usted que en el Consorcio Gestiones Viales del Norte existen trámites dificultosos para solicitar los materiales requeridos para el desarrollo eficaz de sus labores?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Ejecuta usted espontáneamente sus actividades sin necesidad de instrucciones y supervisión?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿Los jefes de cada área del Consorcio Gestiones Viales del Norte delegan responsabilidades a sus colaboradores?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
5. ¿Considera usted que su esfuerzo está siendo premiado por los directivos del Consorcio Gestiones Viales del Norte ?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
6. ¿Existe una comunicación armoniosa entre los jefes y subordinados en el Consorcio Gestiones Viales del Norte ?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
7. ¿En el Consorcio Gestiones Viales del Norte se comparte espacios de confraternidad para generar	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____

integración entre todos sus colaboradores?	_____
8. ¿Usted como colaborador se sienten identificado con la institución donde labora?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____ _____
9. ¿Usted está de acuerdo con la remuneración que recibe conforme a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____ _____
10. ¿Considera usted que las horas extras deben ser remuneradas?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____ _____

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>10</u> N° TD <u>—</u>
COMENTARIO GENERALES - Aplicar la encuesta al público objetivo.	
OBSERVACIONES	


MBA. Carlos Antonio Angulo Corcuera
 Magister en Administración de Negocios
 Licenciado en Administración
 CLAD. N° 18480
 DNI : 06437510

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		Carlos Antonio Angulo Corcuera
	PROFESIÓN	Licenciado en Administración
	ESPECIALIDAD	Planes de Negocio - MARKETING - GTH
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	24 años
	CARGO	
EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL CONSORCIO GESTIONES VIALES DEL NORTE - 2016.		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	Bach. Amador Salinas, José Luis	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN.	
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario. Encuesta N° 2	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	<u>GENERAL</u> Determinar si existe relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio Gestiones Viales del Norte – 2016.	
	<u>ESPECÍFICOS</u> Identificar los factores que determinan el clima laboral en el Consorcio Gestiones Viales del Norte. Identificar los factores que determinan el desempeño laboral en el Consorcio Gestiones Viales del Norte. Analizar la influencia de las dimensiones del Clima Laboral en el Desempeño Laboral del personal en el Consorcio Gestiones Viales del Norte.	
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN “ TA ” SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ÍTEM O “ TD ” SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR		

ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.	
DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 8 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez del contenido, será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
INSTITUCIONES FINANCIERAS	
1. ¿Los colaboradores cumplen sus funciones según el plan de trabajo de la institución?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
2. ¿Se da a conocer el plan operativo institucional entre sus miembros para lograr los objetivos institucionales?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Se cumple adecuadamente las tareas encomendadas en el tiempo establecido?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿Evalúa usted regularmente el cumplimiento de las actividades de los colaboradores de su área?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
5. ¿Todos los colaboradores de su área se comprometen y cumplen con las normas de la organización?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
6. ¿Considera usted que los trabajos se realizan de forma coordinada entre la áreas de trabajo de la institución?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
7. ¿Es cuidadoso y discreto con el manejo de la información de acuerdo al puesto y a las funciones	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

que desempeña?	_____
8. ¿Los colaboradores tienen la oportunidad de asumir nuevos cargos según la evaluación del nivel de desempeño en su puesto de trabajo?	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>8</u> N° TD _____
COMENTARIO GENERALES	
OBSERVACIONES	



 JUEZ EXPERTO
MBA. Carlos Antonio Angulo Corcuera
 Magister en Administración de Negocios
 Licenciado en Administración
CLAD. N° 18480
 DNI: 06437510

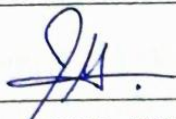
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Josue Laraine Castañeda Gonzalez
PROFESIÓN	Licenciado Administración
ESPECIALIDAD	Maestro
EXPERIENCIA PROFESIONAL(EN AÑOS)	12
CARGO	DTC
EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL CONSORCIO GESTIONES VIALES DEL NORTE - 2016.	
DATOS DE LOS TESISISTAS	
NOMBRES	Bach. Amador Salinas, José Luis
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN.
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario. Encuesta N°1
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	<u>GENERAL</u> Determinar si existe relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio Gestiones Viales del Norte – 2016.
	<u>ESPECÍFICOS</u> Identificar los factores que determinan el clima laboral en el Consorcio Gestiones Viales del Norte. Identificar los factores que determinan el desempeño laboral en el Consorcio Gestiones Viales del Norte. Analizar la influencia de las dimensiones del Clima Laboral en el Desempeño Laboral del personal en el Consorcio Gestiones Viales del Norte.
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN “ TA ” SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ÍTEM O “ TD ” SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR	

ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.	
DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 10 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez del contenido, será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
INSTITUCIONES FINANCIERAS	
1. ¿Considera usted que cumple en su totalidad las normas de la institución?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
2. ¿Considera usted que en el Consorcio Gestiones Viales del Norte existen trámites dificultosos para solicitar los materiales requeridos para el desarrollo eficaz de sus labores?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Ejecuta usted espontáneamente sus actividades sin necesidad de instrucciones y supervisión?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿Los jefes de cada área del Consorcio Gestiones Viales del Norte delegan responsabilidades a sus colaboradores?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
5. ¿Considera usted que su esfuerzo está siendo premiado por los directivos del Consorcio Gestiones Viales del Norte ?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
6. ¿Existe una comunicación armoniosa entre los jefes y subordinados en el Consorcio Gestiones Viales del Norte ?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
7. ¿En el Consorcio Gestiones Viales del Norte se comparte espacios de confraternidad para generar	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____

integración entre todos sus colaboradores?	_____
8. ¿Usted como colaborador se sienten identificado con la institución donde labora?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
9. ¿Usted está de acuerdo con la remuneración que recibe conforme a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
10. ¿Considera usted que las horas extras deben ser remuneradas?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>10</u> N° TD _____
COMENTARIO GENERALES	
OBSERVACIONES	



 JUEZ - EXPERTO
 41418490

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		<i>Jaime Laraine Castañeda GONZALEZ</i>
	PROFESIÓN	<i>Licenciado Administración</i>
	ESPECIALIDAD	<i>Maestro</i>
	EXPERIENCIA PROFESIONAL(EN AÑOS)	<i>12</i>
	CARGO	<i>OTC</i>
EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL CONSORCIO GESTIONES VIALES DEL NORTE - 2016.		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	Bach. Amador Salinas, José Luis	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN.	
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario. <i>Encuesta N°2</i>	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	<u>GENERAL</u> Determinar si existe relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio Gestiones Viales del Norte – 2016.	
	<u>ESPECÍFICOS</u> Identificar los factores que determinan el clima laboral en el Consorcio Gestiones Viales del Norte. Identificar los factores que determinan el desempeño laboral en el Consorcio Gestiones Viales del Norte. Analizar la influencia de las dimensiones del Clima Laboral en el Desempeño Laboral del personal en el Consorcio Gestiones Viales del Norte.	
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN " TA " SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ÍTEM O " TD " SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR		

ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.


DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 8 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez del contenido, será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
---	---

INSTITUCIONES FINANCIERAS

1. ¿Los colaboradores cumplen sus funciones según el plan de trabajo de la institución?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
2. ¿Se da a conocer el plan operativo institucional entre sus miembros para lograr los objetivos institucionales?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Se cumple adecuadamente las tareas encomendadas en el tiempo establecido?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿Evalúa usted regularmente el cumplimiento de las actividades de los colaboradores de su área?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
5. ¿Todos los colaboradores de su área se comprometen y cumplen con las normas de la organización?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
6. ¿Considera usted que los trabajos se realizan de forma coordinada entre la áreas de trabajo de la institución?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
7. ¿Es cuidadoso y discreto con el manejo de la información de acuerdo al puesto y a las funciones	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____

que desempeña?	_____
8. ¿Los colaboradores tienen la oportunidad de asumir nuevos cargos según la evaluación del nivel de desempeño en su puesto de trabajo?	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>8</u> N° TD _____
COMENTARIO GENERALES <i>Corregir redacción de la #6</i>	
OBSERVACIONES	



JUEZ - EXPERTO

41418490

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	CÉSAR M. CHUMÁN CABEZAS
PROFESIÓN	JABO INDUSTRIAL - ABOGADO
ESPECIALIDAD	MAESTRO EN ADM. DE NEGOCIOS
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	30 AÑOS
CARGO	DOCENTE
EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL CONSORCIO GESTIONES VIALES DEL NORTE - 2016.	
DATOS DE LOS TESISISTAS	
NOMBRES	Bach. Amador Salinas, José Luis
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN.
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario. Encuesta N° 1
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	<u>GENERAL</u> Determinar si existe relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio Gestiones Viales del Norte – 2016.
	<u>ESPECÍFICOS</u> Identificar los factores que determinan el clima laboral en el Consorcio Gestiones Viales del Norte. Identificar los factores que determinan el desempeño laboral en el Consorcio Gestiones Viales del Norte. Analizar la influencia de las dimensiones del Clima Laboral en el Desempeño Laboral del personal en el Consorcio Gestiones Viales del Norte.
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN “ TA ” SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ÍTEM O “ TD ” SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR	

ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.

DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

El instrumento consta de 10 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez del contenido, será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.

INSTITUCIONES FINANCIERAS

<p>1. ¿Considera usted que cumple en su totalidad las normas de la institución?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿Considera usted que en el Consorcio Gestiones Viales del Norte existen trámites dificultosos para solicitar los materiales requeridos para el desarrollo eficaz de sus labores?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿Ejecuta usted espontáneamente sus actividades sin necesidad de instrucciones y supervisión?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿Los jefes de cada área del Consorcio Gestiones Viales del Norte delegan responsabilidades a sus colaboradores?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿Considera usted que su esfuerzo está siendo premiado por los directivos del Consorcio Gestiones Viales del Norte ?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿Existe una comunicación armoniosa entre los jefes y subordinados en el Consorcio Gestiones Viales del Norte ?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7. ¿En el Consorcio Gestiones Viales del Norte se comparte espacios de confraternidad para generar</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

integración entre todos sus colaboradores?	_____
8. ¿Usted como colaborador se sienten identificado con la institución donde labora?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
9. ¿Usted está de acuerdo con la remuneración que recibe conforme a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
10. ¿Considera usted que las horas extras deben ser remuneradas?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>10</u> N° TD _____
COMENTARIO GENERALES	
OBSERVACIONES	


 JUEZ - EXPERTO
 16442068

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	CÉSAR M. CHUMÁN CABEZAL
PROFESIÓN	ING° INDUSTRIAL - ABOGADO
ESPECIALIDAD	MAESTRO EN ADM. DE NEGOCIO
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	30 AÑOS
CARGO	DOCENTE
EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL CONSORCIO GESTIONES VIALES DEL NORTE - 2016.	
DATOS DE LOS TESISISTAS	
NOMBRES	Bach. Amador Salinas, José Luis
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN.
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario. Encuesta N°2
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	<u>GENERAL</u> Determinar si existe relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio Gestiones Viales del Norte – 2016.
	<u>ESPECÍFICOS</u> Identificar los factores que determinan el clima laboral en el Consorcio Gestiones Viales del Norte. Identificar los factores que determinan el desempeño laboral en el Consorcio Gestiones Viales del Norte. Analizar la influencia de las dimensiones del Clima Laboral en el Desempeño Laboral del personal en el Consorcio Gestiones Viales del Norte.
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN “ TA ” SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ÍTEM O “ TD ” SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR	

ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.	
DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 8 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez del contenido, será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
INSTITUCIONES FINANCIERAS	
1. ¿Los colaboradores cumplen sus funciones según el plan de trabajo de la institución?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
2. ¿Se da a conocer el plan operativo institucional entre sus miembros para lograr los objetivos institucionales?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Se cumple adecuadamente las tareas encomendadas en el tiempo establecido?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿Evalúa usted regularmente el cumplimiento de las actividades de los colaboradores de su área?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
5. ¿Todos los colaboradores de su área se comprometen y cumplen con las normas de la organización?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
6. ¿Considera usted que los trabajos se realizan de forma coordinada entre la áreas de trabajo de la institución?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
7. ¿Es cuidadoso y discreto con el manejo de la información de acuerdo al puesto y a las funciones	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____

que desempeña?	_____
8. ¿Los colaboradores tienen la oportunidad de asumir nuevos cargos según la evaluación del nivel de desempeño en su puesto de trabajo?	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD () SUGERENCIAS: _____ _____

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>8</u> N° TD _____
COMENTARIO GENERALES	
OBSERVACIONES	



 JUEZ - EXPERTO
 16443068

Anexo 2: Ficha Técnica

1. **Nombre** :
Cuestionario para Determinar la relación existente entre clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio Gestiones Viales Norte - 2016.
2. **Autor** :
Bach. Amador Salinas José Luis.
3. **.Procedencia** :
Chiclayo
4. **Administración** :
Individual
5. **Duración** :
20 minutos
6. **Sujetos de Aplicación** :
Personal Administrativo que labora en el Consorcio Gestiones Viales Norte - 2016.
7. **Significación** :
Manejo de Información de Contenido
8. **Administración y Calificación:**
Se administró utilizando los siguientes materiales:
 - Hoja de Respuesta
 - Lápiz o lapicero
9. **Consigna** :

9. Usted está de acuerdo con la remuneración que recibe conforme a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo					
10. ¿Considera usted que las horas extras deben ser remuneradas?					

**CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL
CONSORCIO GESTIONES VIALES NORTE - 2016**

Anexo 4: Encuesta N°02

Instrucciones: Lea con atención y no dude en preguntar cualquier duda mientras realice el cuestionario. Se miden diferentes aspectos a los que usted debe de responder marcando con una “X”.

1 = TOTALMENTE DE ACUERDO

2 = PARCIALMENTE DE ACUERDO)

3 = INDIFERENTE

4 = PARCIALMENTE EN DESACUERDO)

5 =TOTALMENTE EN DESACUERDO

ÍTEMS	1	2	3	4	5
1. ¿Los colaboradores cumplen sus funciones según el plan de trabajo de la institución?					
2. ¿Se da a conocer el plan operativo institucional entre sus miembros para lograr los objetivos institucionales?					
3. ¿Se cumple adecuadamente las tareas encomendadas en el tiempo establecido?					
4. ¿Evalúa usted regularmente el cumplimiento de las actividades de los colaboradores de su área?					
5. ¿Todos los colaboradores de su área se comprometen y cumplen con las normas de la organización?					
6. ¿Considera usted que los trabajos se realizan de forma coordinada entre la áreas de trabajo de la institución?					
7. ¿Es cuidadoso y discreto con el manejo de la información de acuerdo al puesto y a las funciones que desempeña?					
8. ¿Los colaboradores tienen la oportunidad de asumir nuevos cargos según la evaluación del nivel de desempeño en su puesto de trabajo?					

Tabla 33

Anexo 5: Matriz De Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores
Clima laboral y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Consorcio Gestiones Viales del Norte – 2016.	Objetivo general: Determinar la influencia existente entre clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio Gestiones Viales del Norte – 2016.	Hi: El clima laboral sí influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio Gestiones Viales del Norte – 2016.	Variable independiente: Clima laboral	Estructura	Normas, métodos y procedimientos Iniciativa
		H0: El clima laboral no influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio Gestiones Viales del Norte – 2016.		Responsabilidad	Cumplimiento de responsabilidades.
				Recompensa	Políticas de reconocimiento.
				Relaciones Sociales	Percepción de las relaciones entre jefes y subordinado.
				Identidad	Grado de pertenencia a la organización.
				Remuneración	Grado de satisfacción de los salarios.
				Nivel de desempeño	Planificación Responsabilidad Calidad de trabajo
			Variable dependiente: Desempeño Laboral	Diseño de trabajo	Cumplimiento de las normas Trabajo en equipo Confiabilidad y discreción Oportunidad

Fuente : Elaboración propia

FORMATO N° T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)
(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 19 de Diciembre 2018.

Señores
Centro de Información
Universidad Señor de Sipán

El suscrito:


AMADOR SALINAS JOSE LUIS, Con DNI 17989880

En mi (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) del trabajo de grado titulado:
EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL CONSORCIO GESTIONES VIALES DEL NORTE – 2016.

Presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar el título de Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Escuela Académica Profesional de Administración, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
AMADOR SALINAS JOSE LUIS	17989880	



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE INFORME DE INVESTIGACIÓN

Yo, Claudia Maribel Urbina Rosas, docente de la asignatura Actualización de tesis y revisor de la investigación, presentada por la estudiante AMADOR SALINAS JOSE LUIS, titulada EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL CONSORCIO GESTIONES VIALES DEL NORTE - 2016

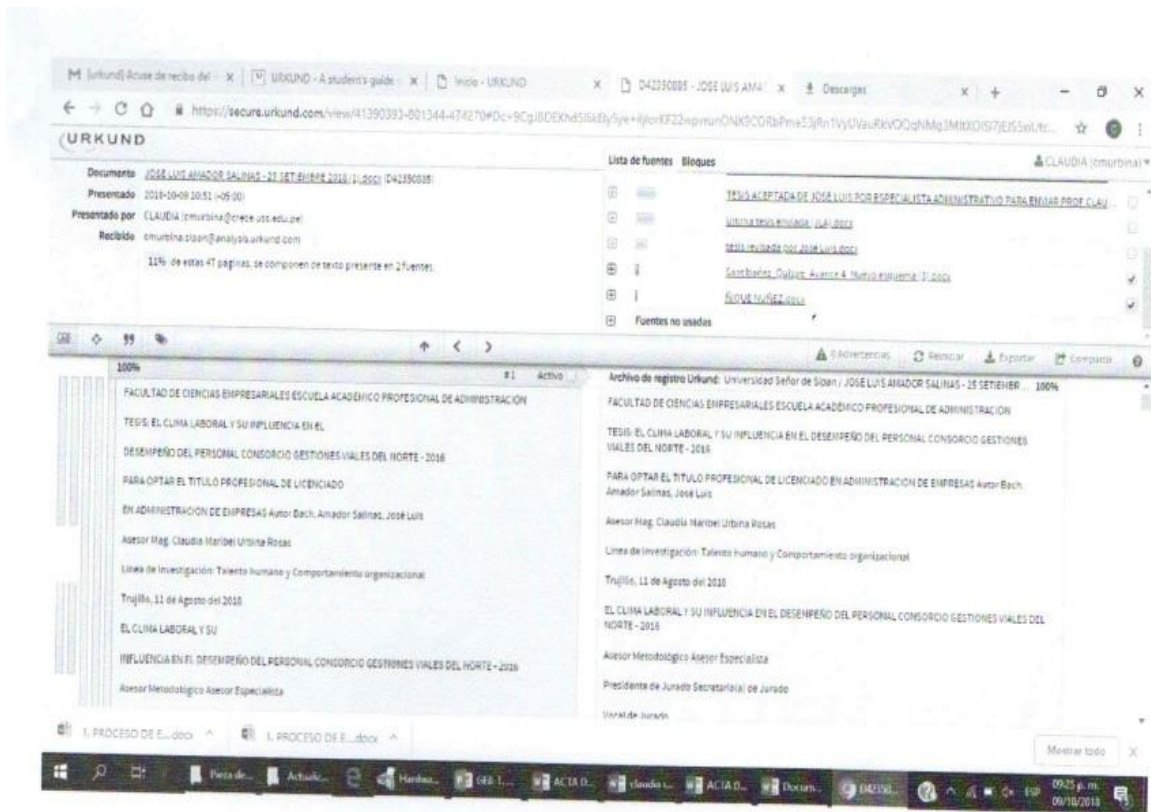
Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 11% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa Urkund.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la Resolución Rectoral N° 007-2017/USS, que aprueba las políticas para evitar plagio y uso de Urkund en la USS, para el año 2018.

Pimentel, 09 de Octubre del 2018



Mg. Claudia Maribel Urbina Rosas
DNI N° 40549026



Anexo 06: Fotos

Aplicación de la encuesta



Figura 24. Aplicación de la encuesta a los 120 colaboradores del Consorcio Gestiones Viales del Norte.

Fuente: Elaboración propia.

Aplicación de la encuesta



Figura 25.. Aplicación de la encuesta a los 120 colaboradores del Consorcio Gestiones Viales del Norte.

Fuente: Elaboración propia.