



UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN



**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN
GRIFOS DEL NORTE S.A.C.”**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EMPRESARIAL**

AUTOR

Lic. Adm. LUIS ALBERTO UBILLÚS UBILLÚS

LAMBAYEQUE – PERÚ

2017

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN
GRIFOS DEL NORTE S.A.C.”**

PRESENTADO POR:

Lic. Adm. Luis Alberto Ubillús Ubillús
AUTOR

Dr. José H. Becerra Santa Cruz
ASESOR

APROBADO POR:

M.Sc. Mauro A. Rios Villacorta
PRESIDENTE

M.Sc. María Aquino Caveró
SECRETARIO

M.Sc. Guadalupe Colter Apaza
VOCAL

Noviembre, 2017

DEDICATORIA

“A mi familia, quienes me proporcionan la inspiración y motivación necesaria para lograr mis metas. Por ellos y para ellos.”

Luis.

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso, por permitirme una vida saludable y la de mis seres queridos.

A mi familia por su incondicional apoyo para conseguir este logro profesional.

A mis Maestros de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque, por transmitirme sus conocimientos, experiencias y consejos.

De una manera muy especial al Dr. José Humberto Becerra Santa Cruz por su paciencia y compartir sus conocimientos de una forma amplia y hacer posible la culminación de este trabajo de investigación.

Y finalmente, a todas las personas que de una u otra forma colaboraron para elaborar la presente tesis de post grado.

CONTENIDO

Página

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: LA EMPRESA GRIFOS DEL NORTE S.A.C.

1.1	Ubicación.....	24
1.2	Organigrama.....	24
1.2.1	Descripción de funciones	25
1.3	Actividades	32
1.4	Procesos y operaciones.....	33
1.5	Instalaciones.....	35
1.6	Situación actual	35

CAPITULO II: MARCO TEORICO.

2.1	Clima Organizacional	40
2.2	Desempeño laboral	43

CAPITULO III: RESULTADOS.

3.1	Estadísticos descriptivos	48
3.2	Contrastación de la relación de dependencia	53
3.3	Análisis para la validación.....	54
3.4	Análisis de fiabilidad.....	54
3.5	Prueba de la hipótesis	55
3.6	Discusión de los resultados	65

CONCLUSIONES..... 70

RECOMENDACIONES..... 71

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... 72

ANEXOS

INDICE DE TABLAS

	Página
1. Valores de las sub escalas de desempeño laboral	21
2. Características generales de la muestra	47
3. Estadísticos descriptivos de la variable clima organizacional	49
4. Estadísticos descriptivos de la variable desempeño laboral	50
5. Estadísticos de las sub escalas del clima organizacional (I)	50
6. Estadísticos de las sub escalas del clima organizacional (II)	51
7. Valores del clima organizacional por sub escalas (I).....	51
8. Valores del clima organizacional por sub escalas(II)	52
9. Estadísticos de las sub escalas del desempeño laboral	52
10. Valores del desempeño laboral por sub escalas	53
11. Confiabilidad global de los instrumentos	54
12. Coeficiente de correlación de spearman	56
13. Coeficiente de correlación de las dimensiones del CO y DL	56
14. Relaciones interpersonales	58
15. Estilo de dirección	59
16. Sentido de pertenencia	60
17. Retribución	61
18. Disponibilidad de recursos	62
19. Estabilidad	63
20. Claridad y coherencia de la dirección	64
21. Valores colectivos	65

INDICE DE GRAFICOS

	Página
1. Organigrama "Grifos del Norte S.A.C."	25
2. Proceso de atención al cliente	34

INDICE DE ANEXOS

Página

1. Dimensiones e indicadores: variable clima organizacional (I)...	76
2. Dimensiones e indicadores: variable clima organizacional (II) ..	77
3. Dimensiones e indicadores de la variable desempeño laboral	78
4. Escala de Clima Organizacional	79
5. Escala de Desempeño Laboral	81
6. Resultados del test de clima organizacional	82
7. Resultados del test de desempeño laboral	87
8. Diagrama de flujo del procedimiento de despacho del combustible	89
9. Ciclo de servicio	90

RESUMEN

En la actualidad existen empresas de pequeña y mediana envergadura cuya actividad es la comercialización de combustibles líquidos y gaseosos llamados grifos o estaciones de servicios, y que en su mayoría desconocen que la atención específica a las necesidades de sus colaboradores crea una mayor satisfacción y productividad. Por el contrario, si una persona es sometida a trabajar en un ambiente hostil con presiones económicas, psicológicas, en condiciones desagradables, difícilmente va a ser productivo o dará su mejor esfuerzo en sus labores; es así como el clima organizacional hoy en día es un tema muy importante para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el capital humano.

El estudio realizado, es el resultado de un diagnóstico del Clima Organizacional y Desempeño laboral del personal de despacho de Grifos del Norte S.A.C. de la ciudad de Chiclayo, año 2012. La investigación fue de tipo descriptiva y correlacional. La muestra fue la totalidad de despachadores llamados también griferos o playeros, suma que asciende a diecinueve (19); la técnica empleada es la escala modificada tipo Likert¹ y los instrumentos utilizados fueron la escala/encuesta de Clima Organizacional y la escala/encuesta de Desempeño Laboral, la primera con 40 afirmaciones y la segunda con 20, para ser respondidas de manera individual y anónima.

Se determinó que el Clima Organizacional de Grifos del Norte S.A.C. tiene un nivel promedio superior y guarda relación con el Desempeño Laboral de sus trabajadores, el cual obtuvo un nivel alto.

¹ La **escala de tipo Likert** es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación.

ABSTRACT

There are now small and medium enterprises whose major activity is the marketing of liquid and gaseous fuels called taps or service stations, and unaware that specific attention to the needs of its partners creates greater satisfaction and productivity. However, a person subject to work in a hostile environment with economic pressures, psychological, in unpleasant conditions, is unlikely to be productive and give their best in their work, this is how the organizational climate today is a very important issue for most organizations, which seek to continuously improve your organization's environment, in order to achieve an increase in productivity, without losing sight of the human capital.

The study is the result of an assessment of organizational climate and work performance of office staff Grifos del Norte SAC city of Chiclayo, 2012. The research is descriptive and correlational. The full sample was also called dispatchers salesman or shorebirds, sum amounting to nineteen (19), the technique used is the Likert scale and the instruments used were the Scale Organizational Climate and Job Performance Scale, the first with 40 statements and the second with 20, to be answered individually and anonymously.

It was determined that the organizational climate of North Faucets SAC has a higher average level and is related to job performance of its employees, which obtained a high level.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en el desempeño de los mismos.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen Desempeño Laboral de los trabajadores y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran la empresa. Partimos de la premisa de que un mejoramiento en el Clima Organizacional y acciones de la empresa, redundará en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan mejor su trabajo.

El trabajo de investigación desarrollado, es un acercamiento a la problemática de la empresa Grifos del Norte S.A.C. de la ciudad de Chiclayo, año 2012, especialmente enfocado en el fenómeno del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de sus trabajadores.

Para tal fin se intentó conocer las percepciones del individuo frente a su organización y trabajo, para determinar luego, el grado de Clima Organizacional y cómo esto deriva en el desempeño laboral de los mismos. El método utilizado en la investigación se basó en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en Grifos del Norte S.A.C., a través de la aplicación de escalas adaptadas a los colaboradores.

Álvarez (2001) señala que: “el Clima Organizacional puede ser enlace o barrera para el buen desempeño de la institución, puede ser un componente de diferenciación e influencia en la conducta de quienes la integran”.

En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras. Esta autora peruana señala que el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Partiendo de estas afirmaciones desarrolló una investigación, destacando la importancia de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen la organización hacia el éxito, específicamente aplicado en el Instituto de Oftalmología (INO). Su finalidad esencial fue destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal y el desarrollo institucional en el INO, entidad de salud que brinda servicios básicamente a la población de bajos recursos económicos y con problemas oculares severos.

El estudio encontró que la cultura organizacional del INO es desequilibrada puesto que el área explícita (operativa) no concuerda con el área implícita (creencias y valores). En el INO se observa una resistencia al cambio por el estilo de liderazgo (autoritario) predominante en la organización.

Hay la carencia de un clima participativo y proactivo. La actividad laboral es excesivamente controlada y supervisada. La carencia de una línea de carrera y de proyección profesional estimula la desertión del personal calificado, tanto estable como contratado, hacia otras instituciones.

Hay disconformidad por la política administrativa ya que el personal percibe que no hay una verdadera vocación por la innovación y la atención a los

recursos humanos de la institución. Prima un tipo de comunicación vertical – informativa. Hay poca comunicación y cooperación entre las áreas.

Nieves (2003) estudió la relación existente entre el Desempeño Docente y el Clima Organizacional en una institución educativa pública del Estado de Aragua (Venezuela).

Se seleccionó una muestra probabilística al azar simple y estratificada aplicando un procedimiento sistemático y por afijación proporcional².

Previo ajuste, la muestra quedó conformada por quince (15) profesores permanentes, miembros del Consejo Técnico Asesor, veinte (20) profesores temporales y sesenta (60) alumnos cursantes del Segundo Año, mención Ciencias, durante el período escolar (1994-1995). Se desarrolló una investigación de campo no experimental, tipo descriptiva-correlacional de corte transversal o transeccional. Se aplicaron las Escalas Efido (Evaluación de la eficiencia docente) y Evado (Evaluación docente) y el Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional (CDPCO). La validez de dichas Escalas, tipo Likert, ha sido constatada en investigaciones anteriores, al igual que sus niveles de confiabilidad. Sin embargo, el investigador procesó dichos resultados y se obtuvieron excelentes niveles de validez y confiabilidad. Para el análisis e interpretación de los resultados, se utilizaron estadísticas descriptivas, de variabilidad e inferencial. Los resultados, en general indican que existe, salvo algunas excepciones, una relación baja positiva y no significativa entre las variables estudiadas de acuerdo a la opinión emitida por docentes y alumnos. En función de los resultados, se emitió el cuerpo de recomendaciones pertinentes.

Palma (2002) desarrolló un interesante aporte con respecto al diagnóstico del clima organizacional en trabajadores con relación de dependencia laboral. Se elaboró y estandarizó un instrumento especialmente para los fines del estudio con una muestra de 1,323 trabajadores de entidades particulares y estatales de Lima Metropolitana (Perú). Los datos,

² Afijación Proporcional: Consiste en distribuir los individuos que forman la muestra proporcionalmente al número de individuos de cada estrato.

analizados con el programa SPSS permitieron un análisis factorial que con las respectivas rotaciones estadísticas permite un inventario de 50 ítems con cinco factores del Clima Laboral; la misma que obtuvo con los métodos de Alfa de Cronbach y de Guttman una correlación de 0.97 y 0.90 respectivamente.

Su análisis con el método de Spearman Brown evidenció correlaciones positivas y significativas. Dichos análisis confirman la validez y confiabilidad del instrumento. El análisis de los puntajes promedios de la muestra total, revela una percepción media del clima laboral en sus ambientes laborales. Las comparaciones de promedios llevadas a cabo con la prueba “t” y el ANOVA³ (Análisis de la varianza) evidencian diferencias a favor de los trabajadores varones, de empresas particulares de producción y por quienes ocupan cargos directivos; El promedio de percepción más bajo se encuentra en el grupo de trabajadores operarios y en empresas de producción estatal.

Actualmente en nuestro mercado comercial existen diversos tipos de empresas, entre ellas tenemos las empresas de carácter familiar⁴ que luchan contra diversos problemas durante su desarrollo como lo son: el comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción de personas y la organización misma que afectan el desempeño laboral.

Hasta hace poco las empresas se preocupaban de forma ostensible por el capital y la tecnología, al extremo de considerarlo el binomio perfecto para alcanzar el éxito, poco importaba su mayor activo el humano, esa fuerza capaz de transformar los insumos en productos o servicios altamente competitivos que marcan la diferencia en un mercado cada vez más globalizado.

La búsqueda de la eficiencia y la rentabilidad de la empresa como garantía del retorno de la inversión ha llevado a focalizar el esfuerzo en el proceso

³ ANOVA es una colección de modelos estadísticos y sus procedimientos asociados, en el cual la varianza está particionada en ciertos componentes debidos a diferentes variables explicativas.

⁴ Una **empresa familiar** está controlada por los miembros de una misma familia en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una familia (y personas relacionadas personalmente con dicha familia), que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

productivo, olvidando el deterioro progresivo del clima organizacional, hecho que no sólo suscita mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncia, sino también lentitud, desgano e indiferencia.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo, el trato del jefe con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se le denomina clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, así como un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran la organización.

En Grifos del Norte S.A.C. de la ciudad de Chiclayo y en lo que va del año 2012, nunca se había llevado a cabo una evaluación del clima organizacional para establecer si existe relación con el desempeño laboral de sus trabajadores.

En el presente se puede percibir que su crecimiento y desarrollo demanda compatibilizar los intereses propios con los de sus trabajadores, comprendiendo que resultaría importante atender, como punto de partida, las necesidades y expectativas del personal.

Grifos Del Norte S.A.C. de la ciudad de Chiclayo para poder sostenerse exitosamente en el mercado comercial y alcanzar los estándares de calidad en el servicio que le exigen los nuevos tiempos, necesita analizar las rutas de acción que orientan el comportamiento de sus trabajadores en coherencia con sus objetivos; siendo un aspecto que podría determinar la productividad a la que se desea llegar.

Por tal motivo, debido al importante papel que juega el capital humano y concibiéndolo como uno de sus activos fundamentales, en la presente investigación se analizó el clima organizacional de Grifos del Norte S.A.C. de la ciudad de Chiclayo y cómo éste influye en el desempeño laboral de su personal en el año 2012.

En ese sentido **el problema central** de investigación que se planteó fue ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional de Grifos del Norte S.A.C.

(GN SAC) de la ciudad de Chiclayo y el desempeño laboral de sus trabajadores en el periodo 2012?. Los problemas de investigación específicos que guiaron la investigación fueron: ¿Qué apreciación por dimensiones del clima organizacional tienen los trabajadores de GN SAC?, ¿Qué apreciación integral del clima organizacional tienen los trabajadores de GN SAC?. ¿Cuál es el desempeño laboral por dimensiones de los trabajadores de GN SAC? Y, ¿Cuál es el desempeño laboral integral de los trabajadores de GN SAC?.

Por tanto, el **objetivo principal** es determinar la correlación⁵ que existe entre clima organizacional y desempeño laboral en Grifos del Norte S.A.C. de la ciudad de Chiclayo, en el periodo 2012, a fin de proponer en función de los resultados obtenidos, algunas recomendaciones, tanto para la empresa objeto de estudio como para otros investigadores. Para ello, se plantearon como objetivos específicos: Establecer la apreciación del clima organizacional por dimensiones de los trabajadores de Grifos del Norte S.A.C., establecer la apreciación del clima organizacional general de los trabajadores de Grifos del Norte S.A.C. (GN SAC), evaluar el desempeño laboral por dimensiones de los trabajadores de GN SAC y, evaluar el desempeño laboral general de los trabajadores de GN SAC.

Vinculando los aspectos conceptuales y la realidad perceptible, se formuló la **hipótesis** que existe una relación positiva entre el clima organizacional de Grifos del Norte S.A.C de la ciudad de Chiclayo y el desempeño laboral de sus trabajadores en el periodo de estudio, año 2012.

Las **variables** estudiadas son, el clima organizacional y el desempeño laboral. Se considera el **clima organizacional** como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y

⁵ El término correlación se utiliza generalmente para indicar la correspondencia o la relación recíproca que se da entre dos o más cosas, ideas, personas, variables, entre otras.

condiciones laborales que facilitan su tarea. Y el **Desempeño Laboral** como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables, y otras que se pueden deducir.

Metodología desarrollada

La investigación es de carácter descriptivo de tipo correlacional y transversal. Para el diseño y contrastación de hipótesis se utilizó el diseño no experimental.

La **población** del estudio, abarca a los (23) veintidós trabajadores de GRIFOS DEL Norte S.A.C. los mismos que están distribuidos de la forma siguiente:

• Gerente	01
• Contador	01
• Administrador	01
• Asistente Administrativo	01
• Griferos / Playeros / Despachadores	19
Total	23

La **muestra** la constituyen los Griferos / Playeros, y dado el tamaño de la misma (19 personas) se considerará al 100% de ellos.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Se utilizó la técnica de encuestas/escalas y los instrumentos usados fueron los siguientes:

- Escala de Clima Organizacional (Ver **Anexo No.04**)
- Escala de Desempeño Laboral (Ver **Anexo No.05**)

Los ítems utilizados para establecer la escala de CO y DL, se refieren en una escala de frecuencias, en un continuo de cinco opciones posibles (Siempre, casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca), que desde la

perspectiva estadística posee más fiabilidad que una escala de dos opciones.

Escala de Clima Organizacional

Nombre del instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Propósito: Con el estudio del clima organizacional de la empresa, se pretendió identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los trabajadores tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Significación: una puntuación se consideró alta / baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200.

Un puntaje alto indicó una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indicó una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Grupo de referencia (población destinataria): la EDCO estuvo dirigida a los 19 Griferos / Playeros de Grifos del Norte S.A.C.

Extensión: la prueba constó de 40 ítems.

Los 20 ítems positivos son: 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.

En el caso de ítems positivos la calificación se realizó de la siguiente manera:

Siempre	= 5
Casi siempre	= 4
A veces	= 3
Casi nunca	= 2
Nunca	= 1

Y los ítems negativos son : 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

En el caso de ítems negativos la calificación se realizó de la siguiente manera:

Siempre	= 5
Casi siempre	= 4
A veces	= 3
Casi nunca	= 2
Nunca	= 1

El tiempo de duración para desarrollar la prueba fue de 40 minutos.

Material utilizado: Pruebas impresas y un computador con el programa SPSS.

Escalas: Para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizó de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecieron 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se sumó el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200 puntos.

Sub escalas (Ver **Anexos No.01 y No.02**): En EDCO hay sub escalas o dimensiones que valoran características específicas del clima organizacional como son:

1. Relaciones interpersonales
2. Estilo de dirección
3. Sentido de pertenencia
4. Retribución
5. Disponibilidad de recursos
6. Estabilidad
7. Claridad y coherencia en la dirección.
8. Valores colectivos

Las Sub escalas en el test EDCO valoraron características específicas del clima organizacional; para determinar si estas características son buenas, promedio o malas se puntuó entre alto, medio o bajo, y se realizó de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (5 y 25) se establecieron 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se sumó el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 5 a 8.33 puntos.
- Nivel medio: De 8.34 a 16.33 puntos
- Nivel alto: De 16.34 y 25 puntos

Escala de Desempeño Laboral

Nombre del instrumento: Escala de Desempeño Laboral

Propósito: El objetivo de la escala fue medir y evaluar los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

El evaluador, en nuestro caso el administrador, debió reconocer una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de “siempre” a “nunca”. La evaluación se basó únicamente en la opinión de la persona que confiere la calificación. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, el evaluador requirió poca capacitación y se pudo aplicar al grupo pequeño de empleados. Una desventaja es la distorsión involuntaria de un instrumento subjetivo de este tipo que puede haber distorsionado el resultado por inclinaciones personales y acontecimientos recientes.

Significación: Una puntuación se consideró alta / baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible fue de 20 y la máxima fue de 100.

Un puntaje alto indicó una alta frecuencia, relacionado con un buen desempeño laboral y un puntaje bajo indicó una baja frecuencia, relacionado con problemas de desempeño laboral.

Grupo de referencia (población destinataria): la escala de Desempeño Laboral estuvo dirigida a los 19 Griferos / Playeros de Grifos del Norte S.A.C.

Extensión: la prueba constó de 20 ítems.

Todas las afirmaciones estuvieron presentadas en sentido positivo por lo que la escala fue estable para todas las formas.

En tal sentido la calificación se realizó de la siguiente manera:

Siempre	= 5
Casi siempre	= 4
A veces	= 3
Casi nunca	= 2
Nunca	= 1

El tiempo de duración para desarrollar la prueba fue de 20 minutos.

Material utilizado: Pruebas impresas y un computador con el programa SPSS.

Escalas: Para determinar si el Desempeño laboral puntuó entre alto, medio o bajo se realizó de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (20 y 100) se establecieron 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se sumó el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 20 a 46 puntos.
- Promedio: De 47 a 73 puntos
- Nivel alto: Puntaje entre 74 y 100 puntos.

El resultado total de la escala, se obtuvo de la sumatoria de la media de cada sub escalas. Sin embargo, cada sub escala arrojó un resultado independiente y factible de análisis individual.

Sub escalas (ver **Anexo No.03**): En la Escala de Desempeño hay tres sub escalas o dimensiones que valoran características específicas del desempeño laboral como son:

- 1 Productividad
- 2 Características personales
- 3 Habilidad

Las Sub escalas en el test valoraron características específicas del desempeño laboral; para determinar si estas características son buenas, promedio o malas se puntuó entre alto, medio o bajo, y se realizó de la siguiente forma (Ver **Tabla No.01**): entre el puntaje mínimo y el máximo posible se establecieron 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se sumó el resultado obtenido así:

TABLA No. 01
VALORES DE LAS SUB ESCALAS DE DESEMPEÑO LABORAL

Sub Escala	Bajo	Medio	Alto
Productividad	3 - 5	6 - 10	11 - 15
Caract. Pers.	8 - 13.33	13.34 – 26.33	26.34 - 40
Habilidad	9 - 15	16 - 30	31 - 45

Items que mide cada sub escala:

1. Productividad: 1, 2, 3.
2. Características Personales: 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11.
3. Habilidad: 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20.

Se advierte la necesidad de una herramienta de evaluación y desarrollo del desempeño laboral pasado y actual que efectivamente permita que avancen sus indicadores respecto de criterios relacionados con el logro de metas particulares y generales del accionar organizacional, y que además

se demuestren como confiables respecto del necesario éxito del desempeño futuro de la organización.

En el Capítulo primero del estudio se realiza un análisis del objeto de la Investigación: Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Grifos del Norte S.A.C. periodo 2012.

En el Capítulo segundo se desarrolla el marco teórico, precisando los antecedentes del problema y las bases teóricas sobre las que apoyaremos la investigación. Este contribuye a la interpretación de los datos obtenidos y fundamenta los resultados; además permite la obtención de datos suficientes y confiables para poder comprobar la hipótesis.

En el tercer Capítulo se presentan los resultados obtenidos, así como también la discusión de los mismos. Se muestran los datos procesados en forma objetiva e imparcial.

En las conclusiones se vuelcan los resultados más representativos del trabajo y, del análisis de los mismos; se estima realizar un informe dirigido a la empresa bajo estudio para poder aportar, por un lado, elementos a su gerente y directivos para mejorar las condiciones organizacionales y laborales existentes.

En los Anexos, se adjuntan, los resultados obtenidos a manera de cuadros y gráficos, las escalas aplicadas entre otros.

CAPÍTULO I

**LA EMPRESA GRIFOS DEL
NORTE S.A.C.**

LA EMPRESA GRIFOS DEL NORTE S.A.C.

1.1 Ubicación

Grifos del Norte S.A.C. es una empresa constituida legalmente y está situada en el Departamento de Lambayeque, Provincia de Chiclayo; el periodo de estudio e investigación corresponde al periodo 2012.

1.2. Organigrama

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura orgánica de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.

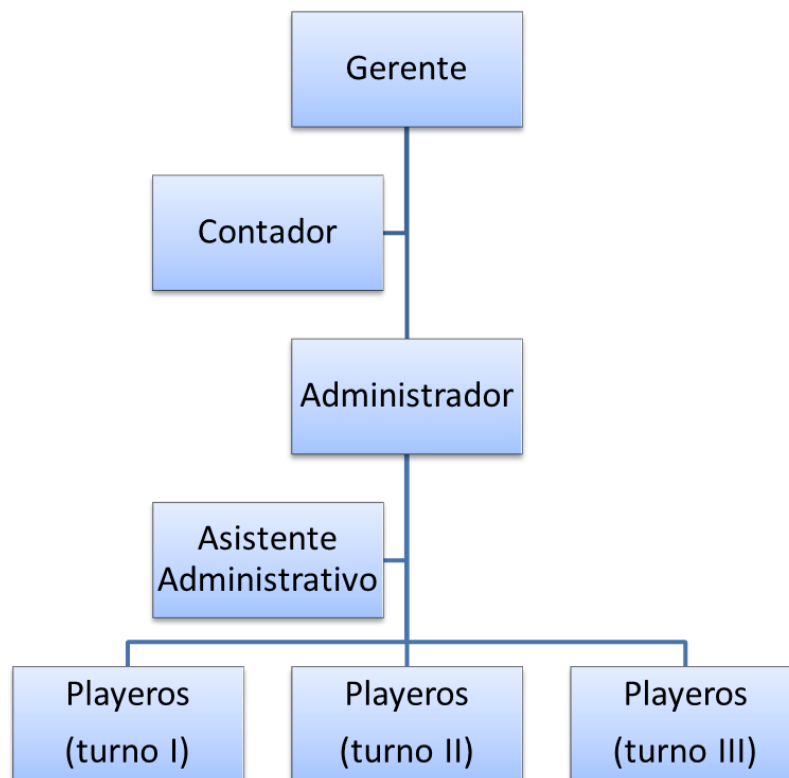
La organización en análisis, Grifos del Norte S.A.C., cuenta con una estructura formal, es decir que su estructura es explícita y oficialmente reconocida por todos los miembros de la estación de servicio.

El siguiente organigrama⁶ (Ver **Gráfico No.01**) relaciona las funciones de la estación de servicio con un organigrama vertical, el esquema corresponde a una administración de situación piramidal.



⁶ Organigrama formulado por el Tesista, la Empresa materia de estudio no posee uno formal.

GRAFICO No. 01
ORGANIGRAMA “GRIFOS DEL NORTE S.A.C.”



1.2.1. Descripción de funciones

Lo siguiente es una síntesis de los puestos de cada uno de los niveles especificados en el organigrama para enumerar las funciones de cada uno:

Nombre: Gerente

Sección: Ejecutiva

Resumen: Toma de decisiones.

Descripción del cargo: Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización, sus decisiones están centradas en lo que es inversión. Es el representante legal de la empresa, deber ser una persona altamente responsable, capacitada y con experiencia para el cargo. Es también el responsable de la toma de decisiones orientadas a la calidad en los productos y el servicio al cliente.

Sus principales funciones y actividades son:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir los acuerdos y decisiones de la Sociedad.
- ✓ Dirigir y supervisar las acciones de mejora, la calidad de servicio y la productividad empresarial.
- ✓ Representar legalmente a la empresa ante las autoridades reguladoras y fiscalizadoras.
- ✓ Contratación del personal administrativo y operativo.
- ✓ Aprobación de presupuestos y nuevas inversiones.
- ✓ Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa.
- ✓ Dirigir y evaluar el cumplimiento de las funciones del personal en general.
- ✓ Gestionar las adquisiciones de combustible y su respectivo transporte.
- ✓ Aprobar los pagos a proveedores.
- ✓ Verificar la cobranza a clientes.
- ✓ Coordinar con el área contable los ingresos, gastos, presupuestos y costos.

Las aptitudes principales que debe contar el responsable de este puesto son:

- Nivel académico.
- Aptitud para el trabajo.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Responsabilidad.
- Toma de decisiones.
- Coordinación general.

Nombre: Contador

Sección: Administrativa

Resumen: Asesoría contable y tributaria

Descripción del cargo: Se encarga de llevar en orden cronológico la contabilidad de la organización. Este puesto está designado principalmente en la práctica como un puesto de carácter supervisor y operativo ya que su

labor se centra en supervisar y controlar todas las operaciones contables realizadas.

Sus principales funciones y actividades son:

- ✓ Estructurar y emitir los Estados Financieros, Presupuestarios y de Costos así como los reportes derivados del proceso contable.
- ✓ Dirigir la preparación de los registros y sistemas de información y control que permitan proporcionar a la Gerencia, los elementos precisos y datos oportunos sobre análisis financieros de presupuestos, flujo de caja, costos, impuestos y otros aspectos requeridos para conseguir una buena administración de los recursos.
- ✓ Establecer y mantener los sistemas, métodos y procedimientos contables para el registro de las transacciones y operaciones económico-financieras de la empresa, teniendo en cuenta los postulados y principios de contabilidad vigentes.
- ✓ Velar por el oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias y contribuciones sociales a las que está afecta la empresa.
- ✓ Revisión de los movimientos contables.
- ✓ Supervisar y controlar todas las operaciones contables.
- ✓ Brindar asesoría en aspectos contables y tributarios.

Las aptitudes principales que debe contar el responsable de este puesto son:

- Nivel académico.
- Aptitud para el trabajo.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Responsabilidad.
- Rapidez de decisión.

Nombre: Administrador

Sección: Ejecutiva - Administrativa

Resumen: Coordina la administración del recurso económico y humano

Descripción del cargo: Coordina el recurso humano, administra las operaciones y la tecnología, planifica y dirige las actividades dentro del

grifo con un enfoque de servicio al cliente, es el generador de ideas que impulsen el desarrollo de la estación de servicio.

Sus principales funciones y actividades son:

- ✓ Planificar las actividades administrativas
- ✓ Manejo de documentación y su respectiva verificación
- ✓ Programación de cobro de créditos a clientes
- ✓ Atender documentación.

Las aptitudes principales que debe contar el responsable de este puesto son:

- Nivel académico superior.
- Aptitud para el trabajo.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Responsabilidad.
- Honestidad.

Nombre: Asistente Administrativo

Sección: Administrativa

Resumen: Asiste y da soporte a la Administración

Descripción del cargo: Se encarga de supervisar el normal desenvolvimiento de las operaciones; además se responsabiliza básicamente de supervisar y controlar el trabajo de los griferos - despachadores de combustible. Además tiene una labor de entrenamiento, capacitación y motivación a dicho personal.

Sus principales funciones y actividades son:

- ✓ Supervisar, controlar y evaluar el trabajo de los vendedores - abastecedores de combustible.
- ✓ Supervisar y controlar las ventas.
- ✓ Controlar los créditos a los clientes.
- ✓ Controlar los descuentos efectuados.
- ✓ Controlar y suministrar la documentación (facturas y/o boletas de venta, cupones de canje, etc.) en playa.
- ✓ Supervisar el correcto abastecimiento/descargue de combustible.

- ✓ Supervisar el proceso de centrifugado del petróleo crudo.
- ✓ Verificar y controlar el stock de combustible.
- ✓ Registrar las ventas por turno en el sistema.

Las aptitudes principales que debe contar el responsable de este puesto son:

- Rapidez de decisión.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Coordinación general.
- Iniciativa.
- Nivel académico.

Nombre: Playero (Grifero/Despachador)

Sección: Operativa

Resumen: Despacha el combustible

Descripción del cargo: Este puesto es uno de los más importantes de la empresa y por lo tanto conlleva a un grado de responsabilidad alto, ya que existe un trato directo entre el trabajador y el cliente.

Se encarga de realizar las ventas a los usuarios que requieren de combustible para sus unidades móviles. Habiéndoles suministrado las herramientas básicas para el cumplimiento de sus funciones (surtidor, boletas, facturas, etc.) las cuales estarán bajo su responsabilidad.

Su trabajo es eminentemente operativo es por ello que la mayor parte de su tiempo se invierte en la atención al cliente, cobrar y verificar el dinero recibido y mantener su centro de trabajo limpio y ordenado.

Sus principales funciones y actividades son:

- ✓ Realizar las ventas en los surtidores de combustible asignados.
- ✓ Brindar un servicio de calidad al cliente, siendo rápido, amable y respetuoso.
- ✓ Otorgar el servicio de limpieza de parabrisas y ambientado de la unidad móvil.

- ✓ Emitir en forma correcta los correspondientes comprobantes de pago (boletas y/o facturas de venta) a los clientes.
- ✓ Emitir en forma correcta los vales de crédito y/o consumo a los clientes sujetos a crédito.
- ✓ Otorgar al cliente, en caso de solicitud, los cupones de canje por su compra correctamente llenados.
- ✓ Mantener su centro de trabajo limpio y ordenado.
- ✓ Mantener su uniforme limpio y en buen estado para una buena presentación ante los clientes.
- ✓ Custodiar las herramientas de trabajo asignadas.
- ✓ Al finalizar su turno, alcanzar y reportar la cantidad de venta en soles.

Las aptitudes principales que debe contar el responsable de este puesto son:

- Rapidez y calidad en atención.
- Facilidad para trabajar en quipo
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Puntualidad.
- Disciplina.
- Dinamismo.

Siendo la muestra estadística materia de este estudio los 19 despachadores/griferos, es importante ampliar la descripción de sus características, funciones y actividades.

Así por ejemplo, podemos mencionar que el ingreso económico de un despachador/grifero está fijado en base a una remuneración mínima vital establecida, la que a la fecha asciende a S/.750.00 (Setecientos cincuenta Nuevos Soles) y en la actualidad no existen incentivos o premios permanentes, la jornada laboral es de 8 (ocho horas) que coincide con cada uno de los tres turnos establecidos según el detalle siguiente:

- Turno Mañana: de 06:00 a 14:00 horas.

- Turno Tarde: de 14:00 a 22:00 horas.
- Turno Noche: de 22:00 a 06:00 horas.

Por lo general el personal femenino es asignado al primer turno o turno de la mañana, esto a fin de brindarles mayor seguridad. El resto del personal es distribuido en los otros turnos, brindándoles facilidades a aquellos que estén cursando estudios. El personal sin problemas de horarios es rotado de acuerdo a las programaciones establecidas y organizadas por el Administrador; aquella programación incluye el descanso de un día a la semana.

En el presente toda esta fuerza laboral es contratada por un tiempo definido y la “estabilidad laboral absoluta” para ellos ha sido desestimada por Gerencia.

El Administrador a cargo tiene un horario asignado de 08:00 a 18:00 horas. De lunes a sábado, con un intermedio de 2 horas para almorzar. Siendo ello así, durante su ausencia, el Jefe de Playa⁷ lo asiste desarrollando las funciones siguientes:

1. Asistir al Administrador en todas las funciones relativas a mantener en forma permanente, el control de las existencias de los combustibles y productos alternos.
2. Efectuar la medición de la existencia de todos los combustibles al inicio de su turno.
3. Verificar el estado del generador de energía de emergencia, la carga de aire en los compresores, asegurándose su buen funcionamiento.
4. Recibir los auto-tanques programados de abasto de combustibles, descargarlos y efectuar el registro correspondiente.
5. Atender y notificar al Administrador, en caso de existir queja o inconformidades la clientela.
6. Atender las llamadas telefónicas en ausencia del personal de oficina (generalmente en el segundo o tercer turno), utilizando la extensión que para tal efecto se habilita.

⁷ Jefe de Playa: Supervisor del grupo de personas asignadas a un turno. Es designado por el administrador.

7. Efectuar el cierre de cuentas individuales de los despachadores, cerrar cifras de los contadores de galones de los dispensadores al entregar su turno, así como verificar físicamente al recibir su turno.
8. Atender un dispensador en el que debe desempeñar las labores de un despachador en las estaciones de bajo volumen y apoyar en “horas pico” en la de alto volumen.
9. Coordinar y supervisar la implantación de los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo establecidos en los programas respectivos.
10. Responder a todas las otras actividades que el puesto demande.

1.3. Actividades

En el contexto presente, vivimos en un mundo competitivo, los consumidores son cada vez más exigentes en cuanto a lo que desean recibir. Si se trata de un producto o servicio, esperan que sus expectativas o necesidades sean cubiertas al máximo, por lo que están en la búsqueda constante de establecimientos y empresas que satisfagan sus necesidades.

La principal actividad de Grifos del Norte S.A.C., es la venta de combustibles líquidos y gaseosos. En algunos casos incluye servicios complementarios como lavado (carrocería, motor y chasis), lubricación y engrase, así como manutención sencilla de vehículos (cambio de aceite y de filtros, llantería, etc.), o servicios de venta de comestibles y otros.

Los clientes-consumidores son el elemento principal de la estación de Servicio, ya que sin ellos la estación y todos los servicios complementarios que se ofrecen sencillamente no tienen razón de ser. Si se fracasa en el intento de allegarse y retener cada día a mayor número de clientes, se habrá fracasado en el objetivo principal.

Por ello, es de vital importancia brindarles un servicio que cubra sus expectativas de calidad y confianza. Proporcionar una atención esmerada y eficiente debe ser la principal preocupación de la empresa y de su

personal; principalmente de aquellos que mantienen el contacto directo con los clientes (Ver **Anexo No.09**).

Es importante, además, que el cliente sea tratado de la misma forma por todos los despachadores, en todas las islas, a cualquier hora y día de la semana. De nada sirve que uno o dos de los empleados se esfuercen diariamente por cubrir las necesidades de los clientes si el resto tiene actitudes negativas, ya que los consumidores buscarán siempre el mismo trato agradable y terminarán por acudir a otra estación de servicio que se los proporcione.

1.4. Procesos y operaciones

Los directivos o gerentes de la estación de servicio, tienen la responsabilidad de emprender acciones para que sus colaboradores contribuyan de la mejor manera posible a los objetivos del grupo. Una buena administración del negocio requiere conocer con exactitud las operaciones internas de la empresa a través de las normas, políticas y procedimientos administrativos.

La fórmula para obtener éxito radica en una administración adecuada del negocio, basada como principio, en reconocer y entender con precisión cuáles son las áreas principales que puede tener la empresa para desarrollar cuidadosamente los procedimientos necesarios que operan en la estación de servicio.

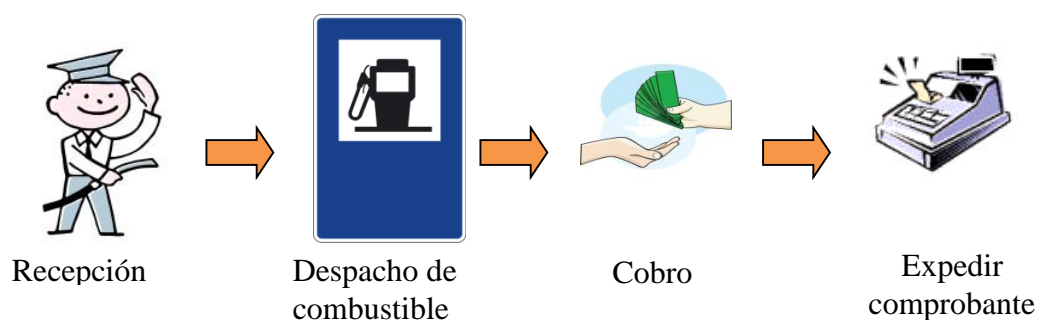
El transporte y expendio de combustibles líquidos y gaseosos incluye una variada gama de procesos y operaciones:

- Carga y descarga.
- Almacenamiento, intermedio y final.
- Transporte, en camiones, barcos y oleoductos.
- Expendio final.

El presente estudio tiene relación con la última etapa de las operaciones, que es el expendio de combustible al usuario final. Por tanto la estación de

servicio no es una actividad productora, sino que como lo indica su nombre, entrega un servicio (Ver **Gráfico No.02**).

GRAFICO No.02
PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE



Los combustibles líquidos y gaseosos que se comercializan a través de la estación de servicio Grifos del Norte S.A.C., son:

- Gasohol⁸, de 97, 95 y 84 octanos. (gasohol = gasolina + % etanol)
- Petróleo diesel B5. (diesel B5 = diesel + biodiesel)
- Gas licuado de petróleo (GLP). (GLP = propano y butano)

La operación principal de la estación comienza con el llenado de los estanques subterráneos de almacenamiento de combustible; y la posterior venta de estos combustibles a los usuarios finales, mediante el llenado de los tanques de los automóviles o vehículos mayores (Ver **Anexo No.08**).

En general, el combustible llega a la estación de servicio en camiones-tanques de 30 m³ o menores denominados cisternas, y la descarga se realiza a través de la manguera del camión.

Por su lado, el llenado de los tanques de los automóviles se efectúa en las unidades de suministro mediante dispensadores también llamados surtidores.

⁸ **Gasohol** o **alconafta** es la mezcla de gasolina y alcohol en distintas proporciones, para uso como combustible en motores de explosión diseñados para quemar derivados del petróleo.

1.5. Instalaciones

Para el desarrollo de sus actividades Grifos del Norte S.A.C. cuenta con las siguientes instalaciones básicas:

- Estanques subterráneos de almacenamiento de combustibles.
- Islas con dispensadores para el expendio de combustibles.
- Sala de ventas, bodega, oficina y servicios higiénicos.
- Patio de servicio.
- Playa de estacionamiento.
- Áreas verdes.
- Accesos.

Las instalaciones cuentan además con:

- Tuberías entre los estanques y los surtidores de combustible;
- Respiradores para venteo de vapores (gases) generados en los
- tanques de almacenamiento de combustibles;
- Sistemas de recuperación de vapores; y
- Cámaras separadoras de sólidos, aceites y grasas, para el control de los efluentes que se vierten al sistema de alcantarillado.

Grifos del Norte S.A.C. ofrece algunos servicios anexos como el servicio de lavado y minimarket; además cuenta con algunas de las siguientes instalaciones adicionales:

- Compresor y red de aire comprimido.
- Lavadora de automóviles de operación manual.
- Construcción de minimarket.

1.6. Situación actual

Grifos del Norte S.A.C. de la ciudad de Chiclayo es un ente empresarial que posee una “Estructura Organizacional” entendiéndose ésta como el

agrupamiento ordenado de sus actividades necesarias para lograr sus objetivos empresariales.

Dentro de este contexto, la noción de Clima Organizacional, está referida a las percepciones compartidas de sus trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

En base a lo expuesto, el clima organizacional de Grifos del Norte S.A.C. es la percepción que sus trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la misma. El objetivo del estudio de su clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos.

Cabe señalar, que debido a la situación económico-político-social que atraviesa actualmente nuestro país, vemos que Grifos del Norte S.A.C. está también involucrado en este equilibrio, compensando los efectos que ello implica y viviendo, día a día, un Clima Laboral de estimulación y bienestar. Por ello, cualquier estudio que se realice en estos momentos, va a estar influido por ésta situación. Por lo tanto, en la medida en que la economía de nuestro país logre superar los retos que enfrenta en la actualidad, será practicable adecuar las aspiraciones humanas relativas al trabajo y convertir cada experiencia individual en un elemento enriquecedor.

En la actualidad, año 2012, Grifos del Norte S.A.C. (GN SAC), no tiene información o estudios preliminares respecto de las variables internas que puedan haber permitido o permitir determinar su Clima Organizacional.

Hablamos de variables internas como son las relaciones interpersonales, es decir el grado en que los trabajadores de GN SAC se ayudan entre si y si sus relaciones son respetuosas y consideradas. Al estilo de Dirección, de cuan autoritaria o democrática es o el grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a los trabajadores. Al sentido de pertenencia, que es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Al

sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas del trabajador. Retribución, como el grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Disponibilidad de recursos, como el nivel en que los trabajadores cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

La Estabilidad, que es el grado en que los trabajadores ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo. Claridad y coherencia en la Dirección, como el nivel de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa, la medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia y valores colectivos, como el grado en el que se perciben: cooperación, responsabilidad y respeto.

La especial importancia del diagnóstico del Clima Organizacional de Grifos del Norte S.A.C. reside en poder demostrar el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. A su vez, que estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional deberá reflejar la interacción entre las características personales de los trabajadores y las características de la organización.

Las actuales características de la organización denominada Grifos del Norte S.A.C. generan un determinado Clima Organizacional. Este clima repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias y problemas para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El clima organizacional es, pues, un aspecto a considerar para la productividad de Grifos del Norte S.A.C. Tan importante como las ventas y la planeación; muchas empresas dejan de ser productivas porque no

fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional.

Ante esta situación, identificar y fortalecer los factores que intervienen en la creación de un clima organizacional motivante se convierten en asuntos clave para la productividad de la empresa.

Por lo anteriormente mencionado se pudo percibir que el actual Clima Organizacional de Grifos del Norte S.A.C. está influyendo notablemente en la eficiencia y productividad de la organización. Es por esta razón, que fue importante, llevar a cabo el estudio destinado a comprobar si su actual Clima Organizacional repercute en el desempeño laboral de sus trabajadores.



CAPITULO II

MARCO TEORICO

I. MARCO TEÓRICO

2.1. Clima Organizacional

No resulta fácil encontrar una definición que sea comúnmente aceptada, sin embargo existe un alto nivel de consenso en reconocer que los elementos básicos del Clima Organizacional son el conjunto de atributos que hacen referencia al ambiente de trabajo.

Las discrepancias aparecen cuando se trata de especificar la naturaleza de estos atributos. Para unos, el clima organizacional es el resultado de la percepción individual sobre las características y cualidades organizativas, destacando la dimensión perceptiva individual. Para otros, es un conjunto de características que definen objetivamente una organización. En todo caso, ambas corrientes no deberían ser consideradas antagónicas, sino más bien complementarias, pues el clima organizacional es una cualidad-estado de la organización, que enmarca el ambiente de trabajo, en lo que se refiere a la situación laboral.

Villa y Villar (1992) “El clima organizacional es un concepto de la psicología industrial-organizacional y como todo concepto, su contenido e interpretación están determinados por el enfoque empleado para su estudio”. Las investigaciones sobre este tema surgen básicamente del análisis de las organizaciones modernas, las cuales se han visto influenciadas por una serie de cambios económicos, tecnológicos, sociales, de comunicación e información.

El concepto del clima propuesto por Brunet (1997) presenta a esta variable como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización. En esta definición el clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo, y sólo a partir de allí se podrán diagnosticar las características del mismo (Rivas, 1992).

Denison (1991), por su parte, establece que: “el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que

influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización”. Esta definición enfatiza en las características descriptoras de la organización, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo.

Para Toro (1992), el clima es “la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización”.

Más recientemente, Pérez de Maldonado (2001) plantea que “el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo”. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

Además de los diversos conceptos citados sobre el clima, merecen especial atención los enfoques que se han empleado para su estudio. Álvarez (1992), en una revisión detallada, presenta tres que han sido empleados para abordar el clima organizacional, estos son: el objetivo, el subjetivo y el integrado. El clima organizacional, cuando es visto como un factor puramente objetivo, o desde un enfoque estructural, los teóricos, como Forehand y Gilmer (1984), lo definen como un conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas. Estas variables se explican por sí solas. Sin embargo, es importante señalar que, dentro de este enfoque, la complejidad de los sistemas organizacionales se refiere tanto al número de componentes, como al número y naturaleza de las interacciones entre ellos y se relaciona específicamente con la dirección y complejidad de la comunicación.

En el enfoque subjetivo, es la percepción de los miembros de la organización lo que define el clima; Halpin y Crofts (1963), plantean un punto importante del clima: el Espirit, término que indica la percepción que

el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida. Otro aspecto, al que en este enfoque se le asigna gran valor, es el de la percepción que tienen los trabajadores del comportamiento de sus superiores.

En el enfoque integrado se considera tanto la naturaleza objetiva, como la subjetiva del clima organizacional. Uno de sus teóricos, Etkin, afirma que existen elementos, que intervienen de manera importante en la elaboración que los sistemas individuales hacen de la situación. Estos son los siguientes:

- a) Los factores personales, tales como: motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización,
- b) Las variables estructurales: tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad y,
- c) Las metas operativas del sistema, que manifiestan los estados futuros deseados en la organización (Etkin, 1985, citado en Lameda, 1997).

Para el enfoque integrado, los factores estructurales son los aspectos del clima que se encuentran asociados al esquema administrativo de la organización. Estos son evaluados a través de la percepción de los individuos, influenciada por las necesidades y experiencias individuales.

En los estudios del clima organizacional es recomendable tomar como enfoque al integrado, por cuanto permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización. Justifican también su empleo, al considerar que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias, generadas o establecidas por personas, su modelo y su estructura son mucho más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera. Por esto, la calidad de vida de las organizaciones depende, fundamentalmente, de la forma en que la gerencia organiza y dirige su actividad y, en especial, en la forma cómo promueve la acción creativa de su gente.

En este sentido diversas investigaciones reportan que la percepción del clima es influenciada por el liderazgo y por la Imagen Gerencial⁹ (IG). Esta influencia es directa; es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima total de la organización. En concordancia con lo anterior, en efecto la reciente literatura subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos.

2.2. Desempeño laboral

El Desempeño Laboral describe el grado en que los trabajadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. Así mismo, se define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Una definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Según, García (2001), el desempeño son “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para

⁹ La Imagen Gerencial (IG) es un indicador de calidad del liderazgo

los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

Partiendo de la cita anterior se infiere que el desempeño son aquellas funciones que una empresa le asigna al empleado a fin de que este pueda desempeñarse en el cargo que ocupa, además, el desempeño es uno de los aspectos que se le toma en cuenta al trabajador al momento de ser evaluado. También es de gran importancia medir o calificar su nivel de desempeño para verificar si los resultados son satisfactorios o desfavorables para la organización.

Por otra parte, es primordial mencionar que la gestión de recursos humanos juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de la organización, en virtud de que la misma integra las actividades gerenciales ligadas al trabajo de los individuos en una organización, asimismo, predice quién rendirá más y mejor en los puestos de trabajo.

Cabe mencionar, que a través de la generación de competencias, la gestión de recursos humanos está encaminada a obtener calidad y productividad, consiguiendo una perspectiva dinámica, flexible e integradora. Es por ello, que seguidamente se especifica la definición de competencias: “Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio”. (Petróleos de Venezuela 2000. Pág.45)¹⁰.

La definición anterior, se refiere a que en cada trabajo algunas personas se desempeñan más eficientes que otras, utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo.

Chiavenato (2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El

¹⁰ Petróleos de Venezuela (2000). La Gente del Futuro. Edit. PDVSA. Caracas. Venezuela.

desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Druker (2002), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea que se deben fijar nuevas definiciones de éste término, siendo preciso definir el desempeño en términos no financieros o económicos.

Robbins (2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.



CAPITULO III

RESULTADOS

III. RESULTADOS

“El análisis e interpretación de los resultados es la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de los instrumentos, técnicas y estrategias, el cual constituye uno de los momentos más importantes del proceso de investigación e implica trabajar los datos, organizarlos en categorías manejables y descubrir el aporte a la investigación”. (Pérez, G., 2007).

En este sentido, el presente capítulo centra el trabajo de campo realizado, en la aplicación de estrategias y técnicas del método científico en la búsqueda de datos relevantes para plantear la alternativa de solución a la problemática detectada.

En la recolección de datos se usó como técnica escalas/encuestas de clima organizacional y desempeño laboral, adaptadas a los fines de la investigación (Ver **Anexos No. 06 y No. 07**).

Las escalas fueron aplicadas a la muestra en estudio, que estuvo conformada por los 19 despachadores (griferos / playeros) de Grifos del Norte S.A.C. cuyas características generales fueron las siguientes:

TABLA No. 02
CARACTERISTICAS GENERALES DE LA MUESTRA

Característica	Status	Trabajadores	Porcentaje
Edad	de 18 a 23	6	31.6
	de 24 a 29	9	47.4
	de 30 a 35	3	15.8
	de 36 a 41	1	5.3
	Total	19	100.0
Sexo	Hombre	14	73.7
	Mujer	5	26.3
	Total	19	100.0
Grado de Instrucción	Secundaria	16	84.2
	Instituto	3	15.8
	Total	19	100.0

Estado Civil	Casado	3	15.8
	Soltero	15	78.9
	Conviviente	1	5.3
	Total	19	100.0
No. de Hijos	Ninguno	15	78.9
	01 hijo	3	15.8
	02 hijos	1	5.3
	Total	19	100.0
Esposa Trabaja	Si	3	15.8
	No	16	84.2
	Total	19	100.0
Condición Laboral	Estable	0	0.0
	Contratado	19	100.0
	Total	19	100.0

Es importante y cabe aquí acotar, que estadísticamente en este estudio las características generales y personales de los sujetos, como son las variables demográficas (Ver **Tabla No. 02**): sexo, edad, estado civil, grado de instrucción, etc., han sido analizadas y no han dado resultados fiables; lo que no nos permite afirmar con un nivel de confianza estadístico determinado si los niveles de una variable como sexo, edad, estado civil, grado de instrucción, etc., influyen en los niveles de otra variable como son el clima organizacional y desempeño laboral. Siendo un factor de lo acotado, las características particulares de la muestra.

Así por ejemplo, el cálculo de Chi-cuadrado no nos permitió saber si el sexo de un colaborador es un factor determinante en que dicha persona perciba un buen o mal clima organizacional, o tenga un buen o mal desempeño laboral.

3.1. Estadísticos descriptivos

En el presente estudio, los resultados obtenidos fueron analizados en el nivel descriptivo y en el nivel inferencial, según los objetivos y las hipótesis formuladas. En el nivel descriptivo, se han utilizado frecuencias y porcentajes para determinar los niveles predominantes de clima

organizacional y el desempeño laboral. Las escalas y sub escalas del clima organizacional y desempeño laboral en los test valoran características específicas; para determinar si estas características son de nivel alto, medio o bajo, a continuación se presentan los resultados estadísticos obtenidos, siendo la Media, el estadístico descriptivo¹¹ que permitirá establecer la valoración de los resultados de los test.

TABLA No. 03
ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Variable	Clima		Nivel	Puntos
Estadísticos	Organizacional		Alto	148 a 200
Media	143,68		Medio	94 a 147
Mediana	149,00		Bajo	40 a 93
Moda	108,00 ^a			
Desv. típ.	15,91			
Varianza	253,23			
Rango	58,00			
Mínimo	108,00			
Máximo	166,00			
Suma	2730,00			

El valor obtenido, según la escala establecida, en la variable Clima Organizacional (independiente) de 143.58, ubica a Grifos del Norte S.A.C. como una empresa con características de CO de nivel promedio.

¹¹ El nivel descriptivo está referido al estudio y análisis de los datos obtenidos en una muestra (n) y como su nombre lo indica describen y resumen las observaciones obtenidas sobre un fenómeno un suceso o un hecho.

TABLA No. 04
ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO
LABORAL

Variable	Desempeño	Nivel	Puntos
Estadísticos	Laboral		
Media	75,84	Alto	74 a 100
Mediana	75,00	Medio	47 a 73
Moda	73,00	Bajo	20 a 46
Desv. típ.	2,63		
Varianza	6,92		
Rango	8,00		
Mínimo	73,00		
Máximo	81,00		

El valor obtenido, según la escala establecida, en la variable de Desempeño Laboral (dependiente) de 75.84 puntos, ubica a Grifos del Norte S.A.C. como una empresa con características de DL de nivel alto.

TABLA No. 05
ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS SUB ESCALAS DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL (I)

	Alto	Medio	Bajo
Niveles	16,34 a 25,00	8,34 a 16,33	5,00 a 8,33

Sub escala	Relaciones interpersonales	Estilo de dirección	Sentido de pertenencia	Retribución
Estadísticos				
Media	18,74	18,26	20,00	16,00
Mediana	19,00	19,00	21,00	16,00
Moda	19,00	19,00	21,00	16,00 ^a
Desv. típ.	2,31	3,63	3,42	4,77
Varianza	5,32	13,20	11,67	22,78
Rango	8,00	12,00	11,00	19,00
Mínimo	15,00	12,00	14,00	5,00
Máximo	23,00	24,00	25,00	24,00
Suma	356,00	347,00	380,00	304,00

TABLA No. 06
ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS SUB ESCALAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (II)

	Alto	Medio	Bajo
Niveles	16,34 a 25,00	8,34 a 16,33	5,00 a 8,33

Sub Escala	Disponibilidad de recursos	Estabilidad	Claridad/coherencia dirección	Valores colectivos
Estadísticos				
Media	19,84	17,00	17,47	16,37
Mediana	20,00	18,00	17,00	16,00
Moda	17,00 ^a	20,00 ^a	15,00	17,00
Desv. típ.	3,32	4,28	2,91	2,97
Varianza	11,03	18,33	8,49	8,80
Rango	10,00	15,00	11,00	11,00
Mínimo	14,00	10,00	11,00	11,00
Máximo	24,00	25,00	22,00	22,00
Suma	377,00	323,00	332,00	311,00

Las Sub escalas o dimensiones del clima organizacional y desempeño laboral en las encuestas, valoraron características específicas para determinar si estas características son de nivel alto, medio o bajo.

En resumen los resultados obtenidos fueron los siguientes:

TABLA No. 07
VALORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR SUB ESCALAS (I)

VALORACIÓN (puntos)	SUB ESCALAS			
	Relaciones interpersonales	Estilo de dirección	Sentido de pertenencia	Retribución
- Nivel alto: Entre 16.34 y 25 Ptos.	18,74	18,26	20,00	
- Nivel medio: De 8.34 a 16.33 Ptos.				16,00
- Nivel Bajo: De 5 a 8.33 Ptos.				

TABLA No. 08
VALORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR SUB ESCALAS (II)

VALORACIÓN	SUB ESCALAS			
	Disponibilidad de recursos	Estabilidad	Claridad y coherencia en la dirección	Valores colectivos
- Nivel alto: Entre 16.34 y 25 pts.	19,84	17,00	17,47	16,37
- Nivel medio: De 8.34 a 16.33 pts.				
- Nivel Bajo: De 5 a 8.33 pts.				

TABLA No. 09
ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS SUB ESCALAS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Nivel	Bajo	Medio	Alto
Productividad	3 - 5	6 - 10	11 - 15
Caract. Pers.	8 - 13	14- 26	27 - 40
Habilidad	9 - 15	16 - 30	21 - 45

Sub Escala	Productividad	Caract. Pers.	Habilidad
Estadísticos			
Media	9,74	33,00	33,11
Mediana	10,00	32,00	33,00
Moda	10,00	31,00	32,00
Desv. típ.	0,45	2,26	1,76
Varianza	0,21	5,11	3,10
Rango	1,00	8,00	6,00
Mínimo	9,00	29,00	31,00
Máximo	10,00	37,00	37,00
Suma	185,00	627,00	629,00

TABLA No. 10
VALORES DEL DESEMPEÑO LABORAL POR SUB ESCALAS

VALORACIÓN	SUB ESCALAS		
	Productividad	Caract. Pers.	Habilidad
- Nivel alto:		33,00	33,11
- Nivel medio:	9,74		
- Nivel Bajo:			

Independientemente, los valores de las dimensiones del desempeño laboral (DL), se pueden describir de la manera siguiente:

Productividad: los resultados alcanzan 9.74 puntos, un nivel medio que indica la necesidad de revisar la capacidad de mejorar los servicios con los recursos disponibles. Esto redundará en mayores ventas que permitirá mejorar la rentabilidad del negocio lo que beneficiará a todos.

Características Personales: asciende a 33.00 puntos y denota el alto nivel de las cualidades propias del personal, que permiten identificarlos, distinguiéndolos de sus similares. Se trata de cuestiones vinculadas al carácter, la personalidad y lo simbólico.

Habilidad: que es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostentan los trabajadores de GN SAC para llevar a cabo y por supuesto con éxito, sus actividades; obtiene un nivel alto de 33.11 puntos.

3.2. Contrastación de la relación de dependencia

Para identificar la relación de dependencia entre las variables Clima organizacional y desempeño laboral se utilizó un contraste estadístico basado en el estadístico χ^2 (Chi-cuadrado)¹², cuyo cálculo nos permitió afirmar con un nivel de confianza estadístico determinado que los niveles de la variable Clima Organizacional influyen en los niveles de la variable Desempeño laboral analizada.

¹² La distribución χ^2 tiene muchas aplicaciones en inferencia estadística. La más conocida es la de la denominada prueba χ^2 utilizada como prueba de independencia y como prueba de bondad de ajuste y en la estimación de varianzas.

Al buscar el valor Chi-cuadrado, encontramos el valor 3.841 que es menor que 7.540 (Significancia asintótica $0.006 < 0.05$), conduciendo a la conclusión de que en este estudio, el Clima organizacional y el Desempeño laboral, son variables que tiene cierto grado de asociación.

3.3. Análisis para la validación

Sabino (1992, P.154), con respecto a la Validez, sostiene: “Para que una escala pueda considerarse como capaz de aportar información objetiva debe reunir los siguientes requisitos básicos: validez y confiabilidad”.

Los R resultados que se presentan a continuación corresponden al análisis para la validación de los instrumentos de medición de Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

Se comprobó la Confiabilidad Global de los instrumentos mediante el cálculo del Alfa de Cronbach.

3.4. Análisis de fiabilidad

El Análisis de Fiabilidad arroja valores elevados del coeficiente Alfa de Cronbach¹³; (Ver **Tabla No.11**).

TABLA No. 11
CONFIABILIDAD GLOBAL DE LOS INSTRUMENTOS

INSTRUMENTOS	ALPHA DE CRONBACH
CLIMA ORGANIZACIONAL	0,731
DESEMPEÑO LABORAL	0,753

El alfa de Cronbach no es un estadístico al uso, por lo que no viene acompañado de ningún p-valor que permita rechazar la hipótesis de fiabilidad en la escala. No obstante, cuanto más se aproxime a su valor

¹³ Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951

máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. En el contexto, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

En ese sentido y dados los resultados obtenidos de 0.731 y 0.753 en los valores del Alpha de Cronbach para las escalas de clima organizacional y desempeño laboral respectivamente podemos considerar a ambos instrumentos como válidos y confiables,

3.5. Prueba de la hipótesis

Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de Grifos del Norte S.A.C, se ha podido visualizar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

En la prueba de una hipótesis estadística, es costumbre declarar la hipótesis como verdadera si la probabilidad calculada excede el valor tabular llamado el nivel de significación y se declara falsa si la probabilidad calculada es menor que el valor tabular.

El uso y formulación correcta de las hipótesis permite poner a prueba aspectos de la realidad, disminuyendo la distorsión que pudieran producir los propios deseos o gustos. Pueden ser sometidas a prueba y demostrarse como probablemente correctas o incorrectas sin que interfieran los valores o creencias del investigador.

En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman¹⁴, ρ (ro) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas.

¹⁴ En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas.

TABLA No. 12
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES

CORRELACIÓN DE SPEARMAN
0,542

La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia.

El resultado obtenido de 0.542 (Ver **Tabla No.12**), descriptivamente hablando, indica una buena asociación de tipo directo entre las variables materia de esta investigación, y esto es, que sí existe una relación positiva entre el clima organizacional de Grifos del Norte S.A.C de la ciudad de Chiclayo y el desempeño laboral de sus trabajadores en el periodo de estudio, año 2012.

TABLA No. 13
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL CO Y LA VARIABLE DE DESEMPEÑO LABORAL

Dimensiones CO	Desempeño Laboral	
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Relaciones interpersonales	0,130	0,595
Estilo de dirección	0,231	0,341
Sentido de pertenencia	0,381	0,108
Retribución	0,105	0,668
Disponibilidad de Recursos	0,321	0,180
Estabilidad	0,552	0,014
Claridad y coherencia de la dirección.	0,083	0,736
Valores colectivos	0,549	0,015

Así mismo, los resultados de correlación obtenidos entre las dimensiones de Clima Organizacional (CO) y el Desempeño Laboral (DL), los que oscilan entre +0.083 y +0.552, descriptivamente hablando, indican una menor, regular o mayor asociación de tipo directo, y esto es, que sí existe una relación positiva entre las dimensiones del CO y el DL.

Las dimensiones del CO y el DL en Grifos del Norte S.A.C.

El clima organizacional correlacionó significativa y positivamente con el desempeño general ($r=0.542$; $p<0.05$). A su vez, considerando las dimensiones del clima organizacional, el desempeño correlaciona positivamente con 8 de ellas ($p<0.05$), éstas son: Estabilidad ($r=0.552$), luego viene Valores colectivos ($r=0.549$), Sentido de pertenencia ($r=0.381$), Disponibilidad de recursos ($r=0.321$), Estilo de dirección ($r=0.231$), Relaciones interpersonales ($r=0.130$), Retribución ($r=0.105$) y Claridad y coherencia de la dirección ($r=0.083$). (Ver **Tabla No.13**)

Las empresas funcionan gracias a las **Relaciones interpersonales** que en ellas se generan. Las organizaciones son, entre otras cosas, un conjunto de interrelaciones personales que se organizan bajo determinadas condiciones para la persecución de ciertos objetivos.

Una empresa en la cual las relaciones interpersonales fallan o no son productivas, difícilmente puede ser exitosa. Sin embargo, son muy pocas las compañías que realmente se ocupan de este tema desde el punto de vista estratégico.

Aunque cada vez más la comunicación, la sociología de la empresa y la psicología cobran preferencia en las empresas, aun son pocos los directivos que entienden que los negocios dependen en buena medida de la forma en que circula la comunicación y de la disposición de cada uno de los integrantes para relacionarse con sus pares y con el entorno.

Las Relaciones interpersonales y desempeño laboral en GN SAC, se ven directamente relacionadas dado el puntaje obtenido de 18.74, que muestra el alto grado en que los empleados se ayudan y comunican entre sí y que sus relaciones son respetuosas y consideradas. Así mismo, demuestra la capacidad que tienen para trabajar juntos con una meta definida y objetivos

comunes, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida. Ello se refleja en el nivel de desempeño obtenido, considerado como alto.

Contribuyen a estos resultados la percepción mayoritaria, entre otras, de que los compañeros se quieren y se respetan (42%), y entre ellos no se sienten mal ni incómodos (37%).

TABLA No. 14
RELACIONES INTERPERSONALES

Categorías	2. Los compañeros de trabajo me quieren y respetan.		4. Los compañeros de trabajo me hace sentir mal o incómodo.	
	No.	%	No.	%
Nunca	0	0%	7	37%
Casi nunca	0	0%	7	37%
A Veces	3	16%	5	26%
Casi Siempre	8	42%	0	0%
Siempre	8	42%	0	0%
Total	19	100%	19	100%

(*) Extracto de la escala/encuesta de CO – ver anexo No.06

Vivimos en una era en la cual el **Estilo de dirección** y el liderazgo muestran su importancia en el éxito organizacional vía su influencia/impacto en las áreas de motivación, estado emocional y desarrollo. Los líderes de hoy deben enfrentar desafíos pesados, deben ser expertos en influenciar las necesidades emocionales, motivacionales y de desarrollo de sus subordinados en el contexto del trabajo moderno. Este estudio demuestra que el estilo de liderazgo tiene un efecto directo, más que un efecto indirecto, en el rendimiento laboral de los colaboradores.

El Estilo de dirección y desempeño laboral en GN SAC también se relacionan. La valoración de 18.26 puntos indica el alto grado en que el administrador apoya, estimula y da participación a los colaboradores. Con esta percepción los colaboradores se involucran y se implican con la suficiente fuerza en las operaciones de la empresa; ello favorece a que realicen un esfuerzo mayor para alcanzar los objetivos, traduciéndose en un mejor desempeño.

Favorecen a estos resultados la apreciación mayoritaria, entre otras, de que el administrador no es malcriado ni grosero (68%), y que las órdenes que impone el mismo casi nunca son injustas o abusivas (37%).

TABLA No. 15
ESTILO DE DIRECCIÓN

Categorías	7. El Administrador es malcriado y grosero.		9. Las órdenes que da el Administrador son injustas o abusivas.	
	No.	%	No.	%
Nunca	13	68%	6	32%
Casi nunca	1	5%	7	37%
A Veces	5	26%	4	21%
Casi Siempre	0	0%	2	11%
Siempre	0	0%	0	0%
Total	19	100%	19	100%

(*) Extracto de la escala/encuesta de CO – ver anexo No.06

Actualmente, no solo los recursos financieros, tecnológicos o materiales representan los valores de una compañía, por el contrario, elementos como la información, la comunicación y la gente deben hacer parte de las fortalezas de cualquier organización contemporánea. En muchas ocasiones la ventaja comparativa está personificada por los trabajadores y, ante todo, por el grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia que tengan hacia la compañía, sus operaciones y objetivos.

Los empleados que no se identifican con lo que hacen, que no se identifican con la empresa, que hablan mal de los jefes o del producto se convierten en líderes negativos, pues son multiplicadores de una muy mala imagen. Por el contrario, si un trabajador está convencido que la compañía es buena y que le da beneficios es una persona que realmente luchará en pro de las metas de la empresa. Cuando el trabajador es consciente que lo tuvieron en cuenta, porque le preguntaron una u otra cosa, eso eleva el nivel de motivación y pertenencia dentro de la empresa.

Entonces, si no existe sentido de pertenencia, los trabajadores y la empresa no pueden producir ni funcionar óptimamente, pues a los colaboradores no les va a importar lo que suceda con la productividad, no

va a existir motivación en materia laboral y la gente va a trabajar únicamente por un salario.

La correlación del **Sentido de pertenencia** y desempeño laboral también fue confirmada en GN SAC; el alto desempeño se ve influenciado por la puntuación del sentido de pertenencia de 20.00, que refleja un nivel alto del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa y el sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. A menudo es un tanto difícil y no es muy común que los empleados consideren a la empresa como suya, pero esto puede conseguirse de modo integral, con esfuerzo, perseverancia y equidad.

Ayudan a estos resultados la percepción en mayoría, entre otras, de que los colaboradores no se avergüenzan de trabajar en el grifo (68%), y no condicionan el pago de horas extras por el trabajo adicional extraordinario (53%).

TABLA No. 16
SENTIDO DE PERTENENCIA

Categorías	18. Me avergüenzo de decir que trabajo en el Grifo.		19. Si no me pagan por horas extras, no trabajo de más.	
	No.	%	No.	%
Nunca	13	68%	10	53%
Casi nunca	2	11%	1	5%
A Veces	2	11%	5	26%
Casi Siempre	2	11%	3	16%
Siempre	0	0%	0	0%
Total	19	100%	19	100%

(*) Extracto de la escala/encuesta de CO – ver anexo No.06

La **Retribución** es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. Incluye tres elementos: salario base, incentivos salariales y prestaciones o retribuciones indirectas¹⁵.

La Retribución con 16.00 puntos es el uno de los valores medios obtenidos en las sub escalas del clima organizacional de GN SAC y revela el grado moderado de satisfacción en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo, como es el seguro de salud. Lo reflejado está en función a la apreciación que tiene cada trabajador respecto del pago que recibe; 42% casi nunca se siente contento con lo que le pagan, y el 53% expresa la insatisfacción que tiene con su seguro de salud (EsSalud¹⁶). En cierto grado esta dimensión afecta el nivel de desempeño y es un motivo para incluir la respectiva recomendación.

Cabe indicar que el 100% de los encuestados pertenece o está afiliado a EsSalud y no está inscrito en una Entidad Prestadora de Salud (EPS)¹⁷

TABLA No. 17
RETRIBUCION

Categorías	12. Estoy contento con el seguro de salud que recibo por trabajar en el Grifo.		13. Estoy bien con lo que me pagan por mi trabajo en el Grifo.	
	No.	%	No.	%
Nunca	2	11%	3	16%
Casi nunca	2	11%	8	42%
A Veces	10	53%	2	11%
Casi Siempre	3	16%	3	16%
Siempre	2	11%	3	16%
Total	19	100%	19	100%

. (*) Extracto de la escala/encuesta de CO – ver anexo No.06

¹⁵ Prestaciones – Retribuciones indirectas: Prestaciones variadas para los trabajadores. Ej. Seguros médicos, subsidio de desempleo, retribuciones en especie; coche de la empresa.

¹⁶ El Seguro Social de Salud, EsSalud, es un organismo público descentralizado, con personería jurídica de derecho público interno, adscrito al Sector Trabajo y Promoción Social.

¹⁷ Las Entidades Prestadoras de Salud (EPS) son empresas e instituciones públicas o privadas, distintas a EsSalud, cuyo único fin es prestar servicios de atención de salud, con infraestructura propia y/o de terceros, sujetándose a los controles de la Superintendencia de Entidades Prestadoras de Salud (SEPS).

La **Disponibilidad de recursos** y condiciones físicas del lugar de trabajo han demostrado según diversos estudios tener incidencia directa sobre el desempeño y la productividad de los empleados, razón por la cual la gerencia debe garantizar un ambiente laboral que reduzca al mínimo los sentimientos de insatisfacción, irritabilidad y frustración.

El valor de la Disponibilidad de recursos indica el grado en que los empleados de GN SAC cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otros colaboradores y dependencias para la realización de su trabajo. El valor de 19.84 testifica que el nivel de disponibilidad de recursos también es alto y se refleja en su desempeño.

Favorecen a este resultado la apreciación mayoritaria, entre otras, de que el colaborador se siente cómodo en su lugar de trabajo (53%), y que no le es difícil preguntar y que le ayuden a realizar bien su trabajo (32%).

TABLA No. 18
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Categorías	21. Estoy cómodo en el sitio donde hago mi trabajo.		24. Me es difícil preguntar y que me ayuden para realizar bien mi trabajo.	
	No.	%	No.	%
Nunca	0	0%	6	32%
Casi nunca	2	11%	5	26%
A Veces	4	21%	6	32%
Casi Siempre	3	16%	2	11%
Siempre	10	53%	0	0%
Total	19	100%	19	100%

(*) Extracto de la escala/encuesta de CO – ver anexo No.06

Garantizar la **Estabilidad** laboral de los empleados ha sido una de las consignas más importantes que han elevado juristas, laboristas, sindicalistas y políticos desde que se comprendió la importancia social que posee y otorga el trabajo como fuente de ingresos y garante de la economía familiar e individual.

De manera integral, la estabilidad laboral debería ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el empresario como el empleado de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adición de valor a los procesos, productos o servicios que ofrezcan o generen.

El grado de 17.00 de valoración para la dimensión Estabilidad, indica el alto nivel en que los empleados de GN SAC ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despiden con criterio justo.

En cuanto a la estabilidad laboral, el personal contratado, se encuentra satisfecho con las condiciones de trabajo establecidas en el contrato que suscribieron con GN SAC, ya que les garantiza temporalmente la estabilidad laboral que requieren y eso incide de manera directa en su desempeño.

Ayudan al resultado la percepción en mayoría, entre otras, de que los colaboradores manifiestan que casi nunca se despide a un trabajador sin tener en cuenta sus desempeño (37%), y que de su buen trabajo depende la renovación de su contrato a tiempo determinado (68%).

TABLA No. 19
ESTABILIDAD

Categorías	26. En el Grifo despiden al trabajador sin tener en cuenta su esfuerzo y desempeño.		30. De mi buen trabajo depende que me quede en el Grifo.	
	No.	%	No.	%
Nunca	1	5%	0	0%
Casi nunca	7	37%	1	5%
A Veces	3	16%	0	0%
Casi Siempre	3	16%	5	26%
Siempre	5	26%	13	68%
Total	19	100%	19	100%

(*) Extracto de la escala/encuesta de CO – ver anexo No.06

Los colaboradores consideran que la claridad y coherencia que muestra la dirección de GN SAC es: clara y precisa ya que ellos entienden cuáles son las metas de la empresa y de cómo su trabajo es fundamental para

lograrlas. Los responsables de cada área son conscientes que para lograr el éxito en la empresa debe existir la cooperación o una integración por eso buscan el trabajo en equipo.

El alto nivel de **Claridad y coherencia de la dirección** sobre el futuro de la empresa se refleja en esta sub escala; el valor de 17.47 prueba la medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la gerencia.

Contribuyen a estos resultados la percepción mayoritaria, entre otras, de que los trabajadores entienden de manera clara lo que quiere alcanzar la empresa (58%), y conocen bien como la empresa está logrando lo que quiere (47%).

TABLA No. 20
CLARIDAD Y COHERENCIA DE LA DIRECCIÓN

Categorías	31. Entiendo de manera clara lo que quiere alcanzar la empresa.		32. Conozco bien como la empresa está logrando lo que quiere.	
	No.	%	No.	%
Nunca	0	0%	0	0%
Casi nunca	0	0%	0	0%
A Veces	3	16%	7	37%
Casi Siempre	5	26%	3	16%
Siempre	11	58%	9	47%
Total	19	100%	19	100%

(*) Extracto de la escala/encuesta de CO – ver anexo No.06

Los **Valores colectivos** son tomados, muchas veces, como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño corporativo, pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

La dimensión de los Valores colectivos es el segundo valor medio obtenido comparado con el resto, más aún refleja el buen grado en el que se perciben en el medio interno: la cooperación, responsabilidad y respeto.

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

El resultado de valor medio de 16.37 puntos se da por la apreciación mayoritaria, entre otras, de que la relación de trabajo entre equipos (turnos) a veces es bueno (42%), y que a veces los equipos (turnos) responden bien a las necesidades de un colaborador (47%).

TABLA No. 21
VALORES COLECTIVOS

Categorías	36. La relación de trabajo del equipo de mi turno con los otros equipos es bueno.		37. Cuando me rotan, los otros equipos responden bien a mis necesidades en el trabajo.	
	No.	%	No.	%
Nunca	0	0%	0	0%
Casi nunca	1	5%	0	0%
A Veces	8	42%	9	47%
Casi Siempre	5	26%	7	37%
Siempre	5	26%	3	16%
Total	19	100%	19	100%

(*) Extracto de la escala/encuesta de CO – ver anexo No.06

3.6. Discusión de los resultados

En esta parte se lleva a cabo un análisis de la relación que puede existir entre el fundamento teórico y los resultados obtenidos en la investigación.

Respecto a la relación entre las variables de interés, los resultados evidencian que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional general, y la satisfacción laboral general, lo que lleva a aceptar la hipótesis de investigación. Esto es consecuente con los autores Álvarez Valverde, Palma Carrillo e investigaciones que reportan la existencia a través del tiempo de una relación significativa entre las variables materia de este estudio. Evidentemente, dado que esta investigación es de tipo correlacional, sólo es posible hablar de una relación entre las variables, sin establecer un sentido de causalidad, es decir se puede afirmar que mientras mejor sea la percepción del clima en la organización, mayor es el grado del nivel de desempeño.

El desempeño en general mostró una correlación significativa con el clima organizacional y con las ocho dimensiones de éste. El desempeño laboral tuvo una mayor asociación con la dimensión de estabilidad, luego con los valores colectivos, el sentido de pertenencia, la disponibilidad de recursos, el estilo de dirección, las relaciones interpersonales y por último con la claridad y coherencia en la dirección. Esto también se condice con los estudios que han mostrado una relación entre el clima y desempeño.

Silva (1996), y Chiang (2004), han enfatizado que el clima organizacional puede ser una herramienta útil para mejorar el desempeño laboral, ya que la evidencia indica que al mejorar la percepción de los elementos del clima mencionados anteriormente, aumentaría el desempeño de los trabajadores. Esto igualmente puede ser una explicación para la relación entre las variables encontradas en este estudio.

Respecto a los resultados obtenidos y otros, en estudios similares, surgen algunas posibles explicaciones. Una es que la relación entre el clima y desempeño laboral puede variar en función de las características de la muestra (Silva, 1996). Por lo tanto, la relación encontrada entre el clima, la satisfacción y el desempeño en esta empresa, puede variar en otros contextos organizacionales. Pero esta posible explicación debe tomarse con precaución, ya que los estudios meta-analíticos¹⁸ revelan ciertas correlaciones significativas entre el clima y el desempeño, por lo que es

¹⁸ Un estudio meta-analítico es aquel que analiza y cruza los resultados provenientes de distintos estudios sobre un tema determinado

esperable encontrar una relación entre Clima organizacional y Desempeño Laboral. Otra explicación tiene que ver con la forma cómo se manejan las variables, en este caso las dimensiones utilizadas para el desempeño laboral, son de carácter subjetivo (evaluación de desempeño), no desde un enfoque económico. Generalmente los estudios que han mostrado un rol mediador entre clima y desempeño, han tomado el desempeño desde un enfoque económico, como sinónimo de productividad, ganancias, etc.

En concreto, se debe tener precaución en especificar bien el concepto de desempeño que se utilizará en un estudio determinado, sin generalizar los resultados que se obtengan, pues la medida que se utilice de desempeño sea económica o no, puede provocar un efecto diferenciador en la predicción que el clima organizacional tenga respecto a esta variable. En resumen, la relación encontrada entre clima y desempeño en Grifos Del Norte S.A.C., es que el clima organizacional es un predictor significativo del desempeño laboral. Estos resultados encontrados en una empresa de servicio, pueden ser un aporte para comenzar a aclarar la relación entre las variables, ya que los estudios o modelos que describen la relación del clima y del desempeño, lo han medido más bien económica y unidimensionalmente.

Así mismo, después de haber recolectado, analizado y procesado la investigación sobre la medición del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Grifos Del Norte S.A.C. de la ciudad de Chiclayo, periodo 2012, se ha podido visualizar que el clima organizacional de la misma es adecuado, ya que se encuentran varias características positivas en relación al comportamiento de los trabajadores en la organización; comportamiento que ocasiona la normal productividad de la institución a través de un desempeño laboral regularmente eficiente y eficaz.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede destacar que el personal está motivado ya que a pesar de que no obtienen beneficios adicionales como parte de reconocimiento de su buena labor, el sentido de pertenencia refleja un nivel alto del grado de orgullo derivado de la

vinculación a la empresa y el sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Los valores colectivos tienen el segundo valor medio obtenido comparado con el resto de sub escalas, más aún refleja el buen grado en el que se perciben en el medio interno: la cooperación, responsabilidad y respeto.

El ambiente de trabajo que encuentran los trabajadores es bueno y no perciben mucha tensión en el desarrollo de sus labores. Por consiguiente, se muestra una satisfacción por fases, en las condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, reconocimientos, entre otros.

La retribución obtiene un valor medio en las sub escalas y revela el grado intermedio de satisfacción con la remuneración y los beneficios derivados del trabajo; cabe sugerir que un mayor grado de satisfacción de un salario justo, una supervisión transigente, presencia de motivación, de capacitación, provoca que el trabajador se sienta satisfecho, esta situación puede producir una alza en la eficiencia organizacional, que puede expresarse a través de las conductas, diligencia, armonía o concordia.

Para que Grifos del Norte S.A.C. pueda lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el colaborador debe ser considerado como un activo vital dentro de la empresa, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

Para los empresarios es muy claro que esperan de su capital humano, máxima productividad en su trabajo o tarea, pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, ésta es máxima satisfacción en su trabajo.

El trabajador a su vez responderá a la atención y trato de la empresa con la mejor predisposición en la realización de sus labores. Entonces se inicia ese círculo de satisfacción y productividad, el personal está motivado y por

lo tanto se siente satisfecho por lo que se convierte en productivo y esto provoca a su vez satisfacción.

Una limitación de esta investigación es que la muestra no es de gran tamaño, por lo que no es posible generalizar a partir de ésta, ni extrapolar los resultados a múltiples contextos organizacionales (ya sean de carácter público o privado), por ende, mientras más estudios existan sobre la relación entre estas variables, mayor evidencia empírica se tendrá de esta relación, y se aportará al mismo tiempo valiosa información para estudios meta-analíticos posteriores.

Finalmente, se debe señalar que este estudio podría ser un aporte, en el sentido de incluir otras dimensiones del desempeño además de la productividad, características personales y habilidad logrando establecer un efecto diferenciador en cuanto a los aspectos del desempeño que se pueden predecir por el clima organizacional.

CONCLUSIONES

1. La relación entre el clima organizacional de Grifos del Norte S.A.C. (GN SAC) y el desempeño laboral de sus trabajadores se verifica de acuerdo a los resultados obtenidos. Los resultados evidencian que el nivel promedio superior de clima organizacional, se refleja en un alto grado de desempeño laboral.
2. Existe una relación positiva entre la apreciación por dimensiones del clima organizacional que tienen los trabajadores de GN SAC y su desempeño, destacando la *dimensión de estabilidad* y los valores colectivos.
3. Los trabajadores de GN SAC tienen una apreciación promedio de su clima organizacional; el cual según la escala empleada es de nivel medio superior.
4. El desempeño laboral por dimensiones de los trabajadores de GN SAC, revela una productividad de nivel medio, destacando de otro lado las características personales y habilidades del equipo que son de nivel alto.
5. El desempeño laboral integral de los trabajadores de GN SAC es de nivel alto, según la escala empleada para su evaluación.

RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos, se procede a enunciar algunas recomendaciones, tanto para la empresa objeto de estudio como para otros investigadores.

1. Considerar éste análisis como una crítica constructiva, el clima laboral detectado en la investigación debe percibirse como una oportunidad real para mejorar las relaciones entre la empresa y su elemento humano.
2. Difundir políticas de desarrollo laboral que le permitan al personal experimentar un progreso e involucrarse con la organización. Las políticas deberán proyectarse por toda la empresa a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia del desarrollo personal y los climas de trabajo favorables como factor clave del éxito.
3. Diseñar programas de ascenso que proporcionen retos y competencia entre los trabajadores para que se esfuercen en realizar correctamente sus actividades y ser sobresalientes dentro de la institución, de esta manera se logrará mantener un buen clima organizacional, un eficiente y eficaz desempeño laboral, además, de trabajadores satisfechos y realizados laboralmente.
4. No descuidar el ambiente físico de la empresa, de lo contrario provocaría un atraso en la realización de las actividades normales de la misma; mantener y mejorar el pago que recibe su personal, por uno más motivador y equitativo capaz de cubrir sus expectativas y necesidades.
5. Evaluar los resultados obtenidos por los diagnósticos y dar un nuevo direccionamiento interno a la organización.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ÁLVAREZ Valverde, Shirley (2001) La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001. Lima: UNMSM
- ÁLVAREZ, G. (1992a). El constructo “clima organizacional”. Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1-2), 225-50.
- AVILA MORALES, HERNÁN, (2010) Metodología de la Investigación Aplicada a los Negocios, Lima-perú.
- BRUNET, L. (1997). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- BRUNET, Luc, “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”, Ed. Trillas, México, 1992.
- CHIANG, M. (2004). Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios. Tesis (Doctorado en Gestión de Recursos Humanos). Madrid, España, Universidad de Málaga, Departamento de Gestión empresarial 2004.
- CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto (2000) “Administración de Recursos Humanos” Colombia. Editorial McGraw
- CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”; Ed. McGraw-Hill
- DENISON, D. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia: Legis.
- DRUCKER, P. (2002). Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- FOREHAND, G. A. y GILMER, B. (1984). La variación del medio ambiente en los estudios de comportamiento organizacional. Boletín Psicológico, 64, 361-382.
- GARCÍA, María. (1999). La importancia de la Evaluación del Desempeño. Revista Capital Humano, 1995 SEP; Año VIII (81) pp.

- Proyecciones. Año 2. Número 9 Febrero-Marzo 2001.
- GONZÁLEZ ROMA, VICENTE Y PEIRÓ, JOSÉ M. (1999) Clima en las Organizaciones Laborales y en los equipos de trabajo.
- HALPIN, A. y CROFT, D. (1963). El clima organizacional y los sistemas individuales de valor sobre la satisfacción en el trabajo. Psicología del personal, 22, 171-183.
- JUANICO, XAVIER. (2007) Cómo medir y gestionar el clima laboral.
- LAMEDA, A. (1997). La acción gerencial desde la perspectiva de las competencias personales, clima organizacional y productividad. Tesis doctoral no publicada, Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo.
- MARTÍNEZ, R. (2002) El Éxito es de Quienes Pueden Cambiar el Clima. Austria: HayGroup.
- NIEVES, Freddy (2003) Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua". ERT.
- PALMA Carrillo, Sonia (2002) Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Lima
- PEREZ de M., I. (2001, Junio). La acción gerencial: transformando su empresa a partir del clima organizacional. Conferencia presentada en el II Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional, Medellín.
- PEREZ S., Gloria. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: Retos e interrogantes. Editorial La Muralla. Madrid-España (2007).
- RIVAS, C. (1992). Clima organizacional como predictor de productividad bancaria. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1 y 2), 139-141.
- ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Prentice Hall.
- ROBBINS, Stephen P., "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall, México, 1999.
- SABINO Carlos, 1992. El Proceso de Investigación, Caracas, Editorial Panapo.
- SILVA, M. (1996). El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e

intervención. Barcelona: EUB, S.L

- STONER James A, (1994) Administración. 6a. ed., Pearson.
- TORO, F. (1992). Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1 y 2), 163-173.
- TORO, F. (1996). Clima organizacional y productividad laboral. Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo, 49.
- TORO, F. (2001). El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas. Colombia: Cincel.
- VILLA S., A. y VILLAR A., L. (1992). Clima organizativo y de aula. Teorías, modelos e instrumentos de medida. España: Publicaciones del Gobierno Vasco.

ANEXOS

1. Dimensiones e indicadores de la variable clima organizacional (I)
2. Dimensiones e indicadores de la variable clima organizacional (II)
3. Dimensiones e indicadores de la variable desempeño laboral
4. Escala de Clima Organizacional
5. Escala de Desempeño Laboral
6. Resultados del test de Clima Organizacional
7. Resultados del test de Desempeño Laboral
8. Diagrama de Flujo del procedimiento de despacho de combustible
9. Ciclo de servicio

ANEXO No.01
DIMENSIONES E INDICADORES DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL (I)

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES
<u>Independiente</u>		
Clima Organizacional	Relaciones interpersonales.	* El grupo tiene en cuenta las opiniones.
		* Existe aceptación en el grupo de trabajo.
		* Existe distanciamiento de los miembros del grupo.
		* El grupo hace sentir incomodo a un miembro.
		* El grupo valora los aportes de sus miembros.
	Estilo de dirección.	* El jefe crea atmosfera de confianza.
		* El jefe es mal educado.
		* El jefe generalmente apoya las decisiones.
		* El jefe da órdenes arbitrarias.
		* El jefe desconfía del grupo de trabajo
	Retribución.	* Se entienden bien los beneficios que otorga la empresa.
		* Los beneficios de salud que se dan en la empresa satisface las necesidades.
		* Se está de acuerdo con el salario.
		* Las aspiraciones se ven frustradas por la política de la empresa.
		* Los servicios de salud que se dan en la empresa son deficientes
	Sentido de pertenencia.	* Se interesan por el futuro de la empresa.
		* Recomiendan a la empresa como un excelente sitio de trabajo.
		* Se avergüenzan de decir que son parte de la empresa.
		* Sin remuneración no trabajan horas extras.
		* Serian felices en otra empresa.
	Disponibilidad de recursos.	* Se dispone del espacio adecuado para realizar el trabajo.
		* El ambiente de los sitios de trabajo es adecuado.
		* El entorno del sitio de trabajo dificulta la labor que se desarrolla.
		* Es difícil tener acceso a la información para realizar el trabajo
		* La iluminación del área de trabajo es deficiente.

ANEXO No.02
DIMENSIONES E INDICADORES DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL (II)

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES
<u>Independiente</u>		
Clima Organizacional	Estabilidad.	* Se despide al personal sin tener en cuenta el desempeño.
		* Se brinda estabilidad laboral.
		* Se contrata personal temporal
		* La permanencia en el cargo depende de las preferencias personales.
		* Del buen desempeño depende la permanencia en el cargo.
	Claridad y coherencia en la dirección.	* Se entiende de manera clara las metas de la empresa.
		* Se conoce bien como la empresa está logrando sus metas.
		* Algunas tareas tienen poca relación con la meta.
		* Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.
		* Las metas de la empresa son poco entendibles
	Valores colectivos.	* El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno
		* Las otras dependencias responden bien a las necesidades laborales.
		* Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir.
		* Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras
		* Las dependencias resuelven problemas en vez de responsabilizar a otras

ANEXO No.03
DIMENSIONES E INDICADORES DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES
<u>Dependiente</u>		
Desempeño Laboral	Productividad	* Consigue los objetivos.
		* Busca mejorar continuamente lo existente
		* Consigue los estándares de productividad
	Características personales	* Trabaja en forma organizada
		* Requiere una supervisión mínima.
		* Es capaz de identificar problemas.
		* Reacciona rápidamente ante las dificultades.
		* Sabe trabajar en equipo.
		* Ayuda a su equipo.
		* Trabaja bien con distintos tipos de persona.
		* Participa en conversaciones de grupo.
Desempeño Laboral	Habilidad	* Sabe escuchar
		* Tiene buena memoria
		* Tiene destreza numérica
		* Es creativo
		* Tiene espíritu de equipo
		* Es autodisciplinado
		* Tiene tacto
		* Tiene facilidad de palabra
		* Posee empatía



ANEXO No.04
Escala de Clima Organizacional

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - Escuela de Post Grado



Este Instrumento ha sido diseñado por: Lic. Luis A. Ubillús U.

Fecha de aplicación: ____/____/____

Instrucciones:

A continuación encontrará un listado afirmaciones, el cual busca medir el clima organizacional en nuestra Empresa.

Lea cuidadosamente las afirmaciones y marque con una X la opción elegida.

Conteste todos los items. Es absolutamente anónimo y confidencial.

La Escala sólo se realiza con fines de investigación.

Agradezco su colaboración y apoyo.

a) Edad: _____ años

b) Instrucción: I) Secundaria II) Instituto III) Universidad

c) Estado Civil: I) Casado II) Soltero III) Conviviente

d) No. de hijos: _____

e) Esposa trabaja: I) Si II) No

f) Sexo: I) Hombre II) Mujer

No.	Afirmaciones	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	Los compañeros de trabajo tienen en cuenta mis opiniones.					
2	Los compañeros de trabajo me quieren y respetan					
3	Los compañeros de trabajo desconfían de mi					
4	Los compañeros de trabajo me hace sentir mal o incomodo					
5	Los compañeros de trabajo agradecen mi ayuda y apoyo					
6	El Administrador nos da confianza y cree en nosotros					
7	El Administrador es malcriado y grosero					
8	Al Administrador siempre le gustan las soluciones que doy					
9	Las órdenes que da el Administrador son injustas o abusivas					
10	El Administrador desconfía de nosotros y no nos cree					
11	Entiendo bien las ventajas que tengo por trabajar en el Grifo (tener seguro, AFP, gratificaciones, utilidades, etc.)					
12	Estoy contento con el seguro de salud que recibo por trabajar en el Grifo					
13	Estoy bien con lo que me pagan por mi trabajo en el Grifo					
14	Mis deseos y aspiraciones no se logran por que el Grifo donde trabajo no me considera y valora					
15	El seguro de salud que recibo del Grifo es malo o pésimo					
16	Realmente me interesa el futuro y progreso del Grifo					

No.	Afirmaciones	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
17	Recomiendo a mis amigos el Grifo como un excelente y buen sitio de trabajo.					
18	Me avergüenzo de decir que trabajo en el Grifo.					
19	Si no me pagan por horas extras, no trabajo de más.					
20	Serías más feliz en otra empresa u otro trabajo					
21	Estoy cómodo en el sitio donde hago mi trabajo					
22	Me gusta el lugar de mi sitio de trabajo					
23	El ambiente o lugar de mi sitio de trabajo me impide trabajar bien					
24	Me es difícil preguntar y que me ayuden para realizar bien mi trabajo					
25	La iluminación o luz donde trabajo es mala					
26	En el Grifo despiden al trabajador sin tener en cuenta su esfuerzo y desempeño					
27	El Grifo te brinda la seguridad de pasarte a planillas después del periodo de prueba					
28	El Grifo contrata personal temporalmente y luego lo despide					
29	Si no le agradas o caes bien a los jefes, te despiden					
30	De mi buen trabajo depende que me quede en el Grifo.					
31	Entiendo de manera clara lo que quiere alcanzar la empresa.					
32	Conozco bien como la empresa está logrando lo que quiere.					
33	Algunas labores o tareas no ayudan a lo que quiere la empresa					
34	Los jefes y dueños no dan a conocer los triunfos de la empresa.					
35	No entiendo lo que quieren en la empresa.					
36	La relación de trabajo del equipo de mi turno con los otros equipos es bueno					
37	Cuando me rotan, los otros equipos responden bien a mis necesidades en el trabajo.					
38	Cuando necesito apoyo de otros equipos, ellos me lo dan.					
39	Cuando las cosas salen mal en los turnos son rápidos en culpar a otros turnos.					
40	Los equipos de un turno resuelven problemas en vez de responsabilizar a otros turnos.					



ANEXO No.05
Escala de Desempeño Laboral

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - Escuela de Post Grado



Este Instrumento ha sido diseñado por: Lic. Luis A. Ubillús U.

Fecha de aplicación: ____/____/____

Instrucciones:

A continuación encontrará un listado afirmaciones, el cual busca medir el desempeño laboral en nuestra Empresa.

Lea cuidadosamente las afirmaciones y marque con una X la opción elegida.

Conteste todos los items. Es absolutamente anónimo y confidencial.

La Escala sólo se realiza con fines de investigación.

Agradezco su colaboración y apoyo.

a) Edad: _____ años

b) Instrucción: I) Secundaria II) Instituto III) Universidad

c) Estado Civil: I) Casado II) Soltero

d) I) Estable II) Contratado

e) Sexo: I) Hombre II) Mujer

No.	Afirmaciones	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	Cumple a cabalidad con las tareas asignadas.					
2	Aporta nuevas ideas para mejorar el trabajo					
3	Consigue realizar sus funciones de manera eficiente					
4	Trabaja en forma organizada u ordenada					
5	Hace lo que tiene que hacer sin decírselo a cada rato.					
6	Es capaz de darse cuenta cuando hay problemas.					
7	Reacciona rápidamente ante las dificultades o problemas.					
8	Trabaja bien con el grupo de personas que lo acompaña.					
9	Ayuda al grupo de personas con quien trabaja.					
10	Trabaja bien con todas las personas de otros grupos/turnos					
11	Participa en conversaciones del grupo de trabajo.					
12	Sabe escuchar y presta atención a lo que se le dice.					
13	Tiene buena memoria y recuerda bien lo que aprende.					
14	Tiene habilidad para contar y realizar operaciones numéricas					
15	Es creativo y tiene buenas ideas en su trabajo					
16	Trabaja en armonía y coordinación con sus compañeros					
17	Respeto las normas por sí solo					
18	Tiene tacto, delicadeza y no se altera ni enoja fácilmente					
19	Tiene facilidad de palabra, sabe expresarse, habla bien.					
20	Posee empatía, sabe escuchar y entender a los demás					

ANEXO No.06
RESULTADOS DEL TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL
(1 de 5)

1. Los compañeros de trabajo tienen en cuenta mis opiniones.

Categorías	No.	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	5%
A Veces	14	74%
Casi Siempre	3	16%
Siempre	1	5%
Total	19	100%

5. Los compañeros de trabajo agradecen mi ayuda y apoyo

Categorías	No.	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A Veces	11	58%
Casi Siempre	6	32%
Siempre	2	11%
Total	19	100%

2. Los compañeros de trabajo me quieren y respetan

Categorías	No.	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A Veces	3	16%
Casi Siempre	8	42%
Siempre	8	42%
Total	19	100%

6. El Administrador nos da confianza y cree en nosotros

Categorías	No.	%
Nunca	2	11%
Casi nunca	0	0%
A Veces	11	58%
Casi Siempre	3	16%
Siempre	3	16%
Total	19	100%

3. Los compañeros de trabajo desconfían de mi

Categorías	No.	%
Nunca	6	32%
Casi nunca	1	5%
A Veces	11	58%
Casi Siempre	1	5%
Siempre	0	0%
Total	19	100%

7. El Administrador es malcriado y grosero

Categorías	No.	%
Nunca	13	68%
Casi nunca	1	5%
A Veces	5	26%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	19	100%

4. Los compañeros de trabajo me hace sentir mal o incomodo

Categorías	No.	%
Nunca	7	37%
Casi nunca	7	37%
A Veces	5	26%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	19	100%

8. Al Administrador siempre le gustan las soluciones que doy

Categorías	No.	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	3	16%
A Veces	11	58%
Casi Siempre	2	11%
Siempre	3	16%
Total	19	100%

RESULTADOS DEL TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL

(2 de 5)

9. Las órdenes que da el Administrador son injustas o abusivas

Categorías	No.	%
Nunca	6	32%
Casi nunca	7	37%
A Veces	4	21%
Casi Siempre	2	11%
Siempre	0	0%
Total	19	100%

13. Estoy bien con lo que me pagan por mi trabajo en el Grifo

Categorías	No.	%
Nunca	3	16%
Casi nunca	8	42%
A Veces	2	11%
Casi Siempre	3	16%
Siempre	3	16%
Total	19	100%

10. El Administrador desconfía de nosotros y no nos cree

Categorías	No.	%
Nunca	6	32%
Casi nunca	2	11%
A Veces	5	26%
Casi Siempre	6	32%
Siempre	0	0%
Total	19	100%

14. Mis deseos y aspiraciones no se logran por que el Grifo donde trabajo no me considera y valora

Categorías	No.	%
Nunca	7	37%
Casi nunca	3	16%
A Veces	6	32%
Casi Siempre	1	5%
Siempre	2	11%
Total	19	100%

11. Entiendo bien las ventajas que tengo por trabajar en el Grifo (tener seguro, AFP, gratificaciones, utilidades, etc.)

Categorías	No.	%
Nunca	3	16%
Casi nunca	0	0%
A Veces	3	16%
Casi Siempre	10	53%
Siempre	3	16%
Total	19	100%

15. El seguro de salud que recibo del Grifo es malo o pésimo

Categorías	No.	%
Nunca	4	21%
Casi nunca	3	16%
A Veces	5	26%
Casi Siempre	4	21%
Siempre	3	16%
Total	19	100%

12. Estoy contento con el seguro de salud que recibo por trabajar en el Grifo

Categorías	No.	%
Nunca	2	11%
Casi nunca	2	11%
A Veces	10	53%
Casi Siempre	3	16%
Siempre	2	11%
Total	19	100%

16. Realmente me interesa el futuro y progreso del Grifo

Categorías	No.	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A Veces	3	16%
Casi Siempre	7	37%
Siempre	9	47%
Total	19	100%

RESULTADOS DEL TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL

(3 de 5)

17. Recomiendo a mis amigos el Grifo como un excelente y buen sitio de trabajo.

Categorías	No.	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A Veces	11	58%
Casi Siempre	3	16%
Siempre	5	26%
Total	19	100%

21. Estoy cómodo en el sitio donde hago mi trabajo

Categorías	No.	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	11%
A Veces	4	21%
Casi Siempre	3	16%
Siempre	10	53%
Total	19	100%

18. Me avergüenzo de decir que trabajo en el Grifo.

Categorías	No.	%
Nunca	13	68%
Casi nunca	2	11%
A Veces	2	11%
Casi Siempre	2	11%
Siempre	0	0%
Total	19	100%

22. Me gusta el lugar de mi sitio de trabajo

Categorías	No.	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A Veces	5	26%
Casi Siempre	6	32%
Siempre	8	42%
Total	19	100%

19. Si no me pagan por horas extras, no trabajo de más.

Categorías	No.	%
Nunca	10	53%
Casi nunca	1	5%
A Veces	5	26%
Casi Siempre	3	16%
Siempre	0	0%
Total	19	100%

23. El ambiente o lugar de mi sitio de trabajo me impide trabajar bien

Categorías	No.	%
Nunca	8	42%
Casi nunca	4	21%
A Veces	6	32%
Casi Siempre	1	5%
Siempre	0	0%
Total	19	100%

20. Serías más feliz en otra empresa u otro trabajo

Categorías	No.	%
Nunca	5	26%
Casi nunca	5	26%
A Veces	8	42%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	1	5%
Total	19	100%

24. Me es difícil preguntar y que me ayuden para realizar bien mi trabajo

Categorías	No.	%
Nunca	6	32%
Casi nunca	5	26%
A Veces	6	32%
Casi Siempre	2	11%
Siempre	0	0%
Total	19	100%

RESULTADOS DEL TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL

(4 de 5)

25. La iluminación o luz donde trabajo es mala

Categorías	No.	%
Nunca	9	47%
Casi nunca	2	11%
A Veces	5	26%
Casi Siempre	1	5%
Siempre	2	11%
Total		

29. Si no le agradas o caes bien a los jefes, te despiden

Categorías	No.	%
Nunca	6	32%
Casi nunca	8	42%
A Veces	2	11%
Casi Siempre	1	5%
Siempre	2	11%
Total	19	100%

26. En el Grifo despiden al trabajador sin tener en cuenta su esfuerzo y desempeño

Categorías	No.	%
Nunca	1	5%
Casi nunca	7	37%
A Veces	3	16%
Casi Siempre	3	16%
Siempre	5	26%
Total	19	100%

30. De mi buen trabajo depende que me quede en el Grifo.

Categorías	No.	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	5%
A Veces	0	0%
Casi Siempre	5	26%
Siempre	13	68%
Total	19	100%

27. El Grifo te brinda la seguridad de pasarte a planillas después del periodo de prueba

Categorías	No.	%
Nunca	5	26%
Casi nunca	4	21%
A Veces	5	26%
Casi Siempre	3	16%
Siempre	2	11%
Total	19	100%

31. Entiendo de manera clara lo que quiere alcanzar la empresa.

Categorías	No.	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A Veces	3	16%
Casi Siempre	5	26%
Siempre	11	58%
Total	19	100%

28. El Grifo contrata personal temporalmente y luego lo despide

Categorías	No.	%
Nunca	4	21%
Casi nunca	4	21%
A Veces	6	32%
Casi Siempre	2	11%
Siempre	3	16%
Total	19	100%

32. Conozco bien como la empresa está logrando lo que quiere.

Categorías	No.	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A Veces	7	37%
Casi Siempre	3	16%
Siempre	9	47%
Total	19	100%

RESULTADOS DEL TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL

(5 de 5)

33. Algunas labores o tareas no ayudan a lo que quiere la empresa

Categorías	No.	%
Nunca	7	37%
Casi nunca	2	11%
A Veces	5	26%
Casi Siempre	4	21%
Siempre	1	5%
Total	19	100%

37. Cuando me rotan, los otros equipos responden bien a mis necesidades en el trabajo.

Categorías	No.	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A Veces	9	47%
Casi Siempre	7	37%
Siempre	3	16%
Total	19	100%

34. Los jefes y dueños no dan a conocer los triunfos de la empresa.

Categorías	No.	%
Nunca	5	26%
Casi nunca	0	0%
A Veces	10	53%
Casi Siempre	3	16%
Siempre	1	5%
Total	19	100%

38. Cuando necesito apoyo de otros equipos, ellos me lo dan.

Categorías	No.	%
Nunca	3	16%
Casi nunca	1	5%
A Veces	10	53%
Casi Siempre	5	26%
Siempre	0	0%
Total	19	100%

35. No entiendo lo que quieren en la empresa.

Categorías	No.	%
Nunca	1	5%
Casi nunca	1	5%
A Veces	7	37%
Casi Siempre	1	5%
Siempre	9	47%
Total	19	100%

39. Cuando las cosas salen mal en los turnos son rápidos en culpar a otros turnos.

Categorías	No.	%
Nunca	5	26%
Casi nunca	1	5%
A Veces	5	26%
Casi Siempre	1	5%
Siempre	7	37%
Total	19	100%

36. La relación de trabajo del equipo de mi turno con los otros equipos es bueno

Categorías	No.	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	5%
A Veces	8	42%
Casi Siempre	5	26%
Siempre	5	26%
Total	19	100%

40. Los equipos de un turno resuelven problemas en vez de responsabilizar a otros turnos.

Categorías	No.	%
Nunca	2	11%
Casi nunca	2	11%
A Veces	7	37%
Casi Siempre	5	26%
Siempre	3	16%
Total	19	100%

ANEXO No.07
RESULTADOS DEL TEST DE DESEMPEÑO LABORAL
(1 de 2)

1. Cumple a cabalidad con las tareas asignadas.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	14	73,7%
Casi Siempre	5	26,3%
Siempre	0	0,0%
Total	19	100,0%

6. Es capaz de darse cuenta cuando hay problemas.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	5	26,3%
Casi Siempre	13	68,4%
Siempre	1	5,3%
Total	19	100,0%

2. Aporta nuevas ideas para mejorar el trabajo		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	1	5,3%
A Veces	13	68,4%
Casi Siempre	5	26,3%
Siempre	0	0,0%
Total	19	100,0%

7. Reacciona rápidamente ante las dificultades o problemas.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	0	0,0%
Casi Siempre	18	94,7%
Siempre	1	5,3%
Total	19	100,0%

3. Consigue realizar sus funciones de manera eficiente		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	14	73,7%
Casi Siempre	5	26,3%
Siempre	0	0,0%
Total	19	100,0%

8. Trabaja bien con el grupo de personas que lo acompaña.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	1	5,3%
Casi Siempre	14	73,7%
Siempre	4	21,1%
Total	19	100,0%

4. Trabaja en forma organizada u ordenada		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	2	10,5%
Casi Siempre	13	68,4%
Siempre	4	21,1%
Total	19	100,0%

9. Ayuda al grupo de personas con quien trabaja.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	1	5,3%
Casi Siempre	6	31,6%
Siempre	12	63,2%
Total	19	100,0%

5. Hace lo que tiene que hacer sin decírselo a cada rato.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	5	26,3%
Casi Siempre	9	47,4%
Siempre	5	26,3%
Total	19	100,0%

10. Trabaja bien con todas las personas de otros grupos/turnos		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	2	10,5%
Casi Siempre	6	31,6%
Siempre	11	57,9%
Total	19	100,0%

RESULTADOS DEL TEST DE DESEMPEÑO LABORAL (2 de 2)

11. Participa en conversaciones del grupo de trabajo.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	4	21,1%
Casi Siempre	14	73,7%
Siempre	1	5,3%
Total	19	100,0%

16. Trabaja en armonía y coordinación con sus compañeros		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	1	5,3%
Casi Siempre	17	89,5%
Siempre	1	5,3%
Total	19	100,0%

12. Sabe escuchar y presta atención a lo que se le dice.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	1	5,3%
Casi Siempre	15	78,9%
Siempre	3	15,8%
Total	19	100,0%

17. Respeta las normas por sí solo		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	4	21,1%
Casi Siempre	14	73,7%
Siempre	1	5,3%
Total	19	100,0%

13. Tiene buena memoria y recuerda bien lo que aprende.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	13	68,4%
Casi Siempre	5	26,3%
Siempre	1	5,3%
Total	19	100,0%

18. Tiene tacto, delicadeza y no se altera ni enoja fácilmente		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	7	36,8%
Casi Siempre	11	57,9%
Siempre	1	5,3%
Total	19	100,0%

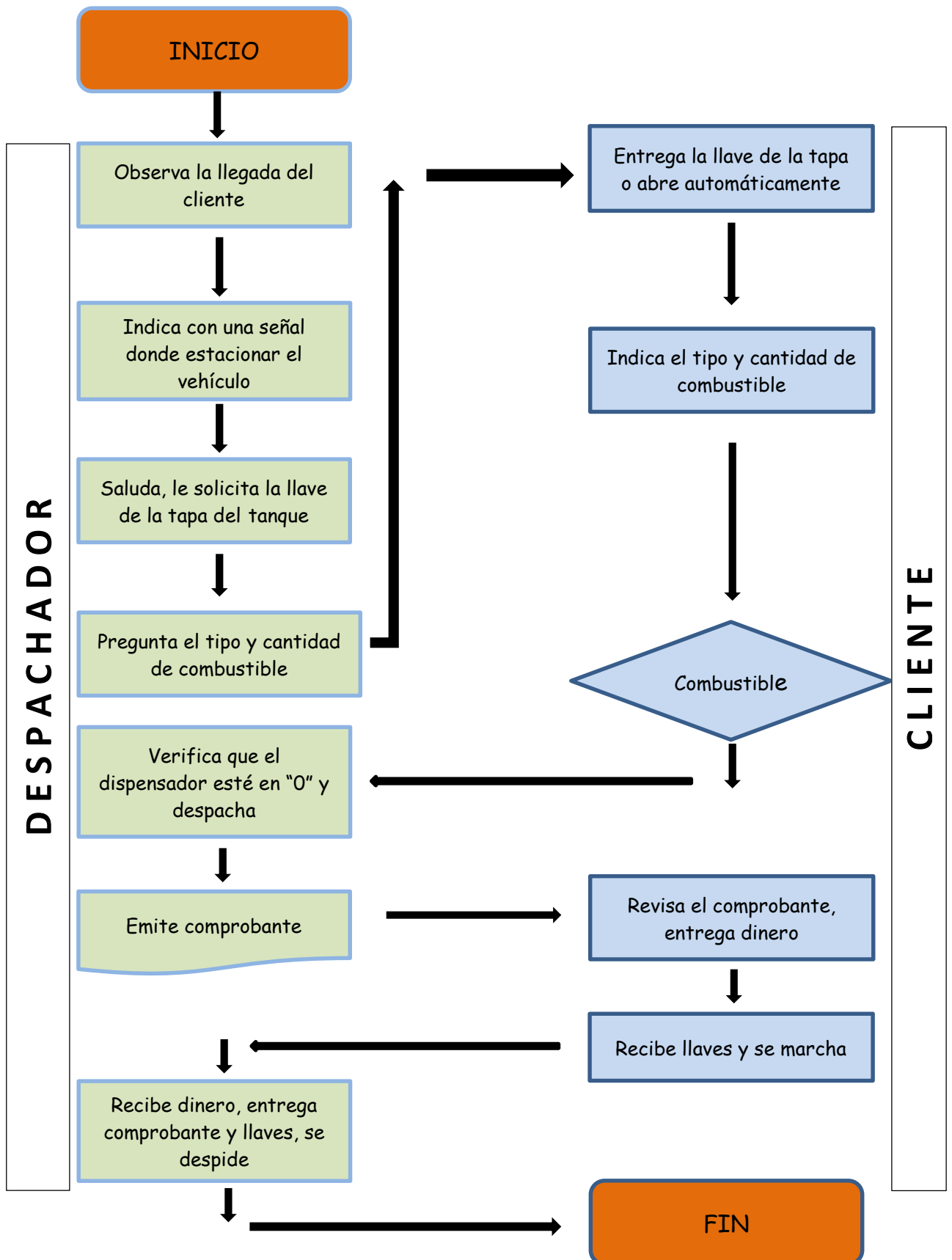
14. Tiene habilidad para contar y realizar operaciones numéricas		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	13	68,4%
Casi Siempre	1	5,3%
Siempre	5	26,3%
Total	19	100,0%

19. Tiene facilidad de palabra, sabe expresarse, habla bien.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	4	21,1%
Casi Siempre	14	73,7%
Siempre	1	5,3%
Total	19	100,0%

15. Es creativo y tiene buenas ideas en su trabajo		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	5	26,3%
A Veces	12	63,2%
Casi Siempre	1	5,3%
Siempre	1	5,3%
Total	19	100,0%

20. Posee empatía, sabe escuchar y entender a los demás		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A Veces	5	26,3%
Casi Siempre	13	68,4%
Siempre	1	5,3%
Total	19	100,0%

ANEXO No.08
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE DESPACHO DEL COMBUSTIBLE



Ciclo de Servicio

