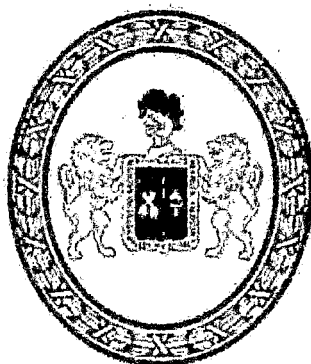


**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN – HUANUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**  
**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS**



---

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LAS  
RELACIONES LABORALES DE LOS TRABAJADORES DE LA  
EMPRESA CARRION AUTOMOTRIZ S.A., HUANUCO – 2015”**

---

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**BACHILLER:**

- **BRAVO CACERES, Erika Luz**
- **DE LA ROSA FLORES, Jose Miguel**

**HUANUCO – PERU**

**2015**

## DEDICATORIA

*Esta tesis dedico a Dios por iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*A mis padres Calef y Antonia, porque me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.*

### **ERIKA**

*Esta tesis dedico a Dios por guiarme por un buen camino. A mis padres Miguel y Alicia, que siempre me han dado su apoyo incondicional en todo momento.*

**JOSÉ.**

## **AGRADECIMIENTO**

*Primeramente agradecemos a Dios por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.*

*A la Universidad Nacional Hermilio Valdizan por darnos la oportunidad de estudiar y ser profesionales.*

*A nuestro asesor de Tesis, Dr. Julio D. Martel Zevallos por su esfuerzo y dedicación, quien con su experiencia, su paciencia y motivación ha logrado en nosotros poder terminar con éxito esta tesis.*

*También agradecemos a nuestros profesores durante toda la carrera profesional, porque todos han aportado con un granito de arena a nuestra formación.*

*A los trabajadores de la empresa Carrión Automotriz S.A. quienes dedicaron tiempo para poder nosotros llevar a cabo la realización de las encuestas que fueron de gran realce para el éxito del proyecto. Gracias Dios, gracias padres, hermanos, y amigos.*

**LOS INVESTIGADORES**

## RESUMEN

Para realizar el presente trabajo hemos formulado el problema sobre el "clima organizacional y su influencia en las relaciones laborales de los trabajadores de la empresa Carrión Automotriz S.A. Huánuco - 2015". En el ámbito internacional así como también en el Perú se pone énfasis en mantener un adecuado clima organizacional, fomentando el trabajo en equipo y logro de resultados a través de las buenas prácticas como valores morales y éticos. En el desarrollo de la problemática podemos decir que en la Empresa Carrión Automotriz de la ciudad de Huánuco no se genera un ambiente propicio donde el trabajador puede desempeñar muy bien sus labores y/o funciones.

El principal objetivo de este trabajo ha sido determinar la influencia del clima organizacional en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.

El tipo de investigación es aplicado porque se utilizaron instrumentos y técnicas de medición para dar propuestas de solución al problema planteado. El nivel de investigación es explicativo porque se realizó la correlación de causa-efecto de las variables. El método utilizado fue el analítico-sintético y el diseño de investigación es no experimental, transeccional descriptivo y causal.

El presente estudio se realizó sobre una población de 29 trabajadores que fue igual a la muestra.

Los resultados de la encuesta reflejaron hechos relevantes, en primer lugar solamente un 17.93% de los trabajadores de la empresa Carrión Automotriz S.A. respondieron que sus compañeros cumplen con sus labores de manera eficaz y otro 34.46% respondieron que sus compañeros realizan sus labores de acuerdo a lo establecido en plan de actividades. También se identificó que las relaciones sociales tiene un alto grado en la influencia en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A porque un 51.72% respondió que se practica una comunicación abierta entre los gerentes y los trabajadores y un 44.83% contestó que es escaso la práctica de compañerismo entre ellos. Y se determinó que la motivación tiene un alto grado de influencia en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A. porque un 41.38% se manifestó estar en desacuerdo porque la

empresa no premia a los trabajadores por el cumplimiento de sus funciones; un 68.97% de los trabajadores manifestó que los trabajadores son sancionados por las faltas incurridas, dándose la igualdad de castigo; un 34.48% manifestó estar motivado por las capacitaciones que promueve la empresa Carrión Automotriz S.A.

**LOS INVESTIGADORES**

## SUMMARY

To realize the present work we have formulated the following problem "Organizational climate and its influence on labor relations of the company employees Carrión Automotriz S.A. Huánuco 2015 ". In the international area as well as also in Peru it puts on emphasis in supporting a suitable organizational climate, promoting teamwork and achieving results through good practices as moral and ethical values. In the development of the problematic we can say that in Carrión Automotriz S.A. Company does not generate a propitious environment where the employee is unable to perform their responsibilities or functions well.

The main objective of this study was to determine the influence of organizational climate in labor relations of the company Carrión Automotriz S.A.

The type of investigation is applied because instruments and technologies of measurement were used to provide proposed solutions to the problem. The level of investigation is explanatory because there was realized the correlation of reason - effect of the variables involved. The method used was the analytic- synthetic, the design of investigation is not experimental, descriptive and causal transeccional.

The present study realized on a population of 29 workers that it was equal to the sample.

The survey results reflected relevant facts, first only one 17.93 % of company workers Carrión Automotriz S.A answered that his companions fulfill their labors effectively and another 34.46 % said their colleagues realize their labors in accordance with established as activities. We also identified that social relations has a high degree to the influence on the labor relations in the company Carrión Automotriz S.A because 51.72% answered that there is a communication opened between the managers and the workers and 44.83% answered that the practice of companionship is small between them. And it was determinate that the motivation has high degree of influence in the labor relations in the company Carrión Automotriz S.A. because 41.38% said they disagree because the company does not reward workers for the fulfillment of its functions; one 68.97% of workers said that workers are sanctioned

by the faults incurred, giving equal punishment; one 34.48% reported being motivated by the training company that promotes Carrión Automotriz S.A.

**LOS INVESTIGADORES**

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un factor preponderante el cual favorece las relaciones dentro del centro laboral, por ello se hace necesario el mantenimiento de un clima favorable dentro de las organizaciones para que este pueda repercutir en la mejora de la producción e incremento de la productividad dentro de la empresa.

La presente tesis se llevó a cabo mediante la formulación del problema sobre el “clima organizacional y su influencia en las relaciones laborales de los trabajadores de la empresa Carrión Automotriz S.A. Huánuco - 2015”

En el ámbito internacional existe la tendencia en el que las organizaciones ponen mayor énfasis en mantener un adecuado clima organizacional, donde desarrollan diversas estrategias de motivación para alcanzar un elevado desempeño del trabajador dentro de su centro de trabajo.

En el Perú diversas organizaciones están adoptando por el desarrollo del personal, poniendo énfasis en las relaciones laborales fomentando el trabajo en equipo y logro de resultados a través de las buenas prácticas como valores morales y éticos.

En el desarrollo de la problemática podemos decir que en la Empresa Carrión Automotriz de la ciudad de Huánuco no se genera un ambiente propicio donde el trabajador puede desempeñar muy bien sus labores y/o funciones.

La falta de atención y la poca capacitación orientada al trabajador respecto al clima organizacional genera un bajo rendimiento e incomodidad en la organización.

La importancia de la realización de la tesis es que permitió conocer el clima organizacional existente dentro de la empresa, y a partir de ello se plantearon diversas alternativas de solución para el mejoramiento y mantenimiento del correcto clima organizacional y por ende el desarrollo de las buenas relaciones laborales.

En el capítulo I: Planteamiento del problema, se describe la realidad problemática para formular la pregunta de investigación.

En el capítulo II: Fundamentos teóricos de la investigación, se describen las variables que sirven de sustento teórico a la investigación.



En el capítulo III: Metodología empleada, se describe el tipo y el diseño de investigación, se selecciona la población y la muestra, se describe las técnicas de recolección de datos.

En el capítulo IV: Presentación, análisis e importancia de los resultados, se expone a manera de tablas y gráficos los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación, se realiza el análisis y la interpretación por variables.

Finalmente se realizó las conclusiones y recomendaciones lo cual constituye el aporte de este trabajo de investigación.

**LOS INVESTIGADORES**

# INDICE

|  |            |
|--|------------|
| <b>DEDICATORIA</b>                                       |            |
| <b>AGRADECIMIENTO</b>                                    |            |
| <b>INTRODUCCION</b>                                      |            |
| <b>RESUMEN</b>   |            |
| <b>INDICE</b>  |            |
| <b>CAPITULO I : PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>            | <b>11</b>  |
| 1.1 Descripción del problema                             | 11         |
| 1.2 Formulación del problema                             | 14         |
| 1.3 Objetivos de investigación                           | 15         |
| 1.4 Formulación de la hipótesis                          | 15         |
| 1.5 Operacionalización de las variables.                 | 17         |
| 1.6 Justificaciones e importancia                        | 18         |
| 1.7 Viabilidad   | 19         |
| 1.8 Limitaciones   | 19         |
| <b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>                        | <b>21</b>  |
| 2.1 Antecedentes de la investigación.                    | 21         |
| 2.2 Bases Teóricas                                       | 26         |
| 2.3 Definición de términos básicos                       | 60         |
| <b>CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO</b>                  | <b>65</b>  |
| 3.1 Tipo de investigación                                | 65         |
| 3.2 Nivel de investigación                               | 65         |
| 3.3 Métodos  | 65         |
| 3.4 Diseño y esquema de la investigación                 | 66         |
| 3.5 Población y muestra                                  | 67         |
| 3.6 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos | 68         |
| 3.7 Procesamiento y presentación de datos.               | 68         |
| <b>CAPITULO IV: RESULTADOS</b>                           |            |
| 4.1 Presentación de resultados obtenidos                 | 69         |
| 4.2 Discusión de resultados                              | 92         |
| <b>CONCLUSIONES</b>                                      | <b>97</b>  |
| <b>SUGERENCIAS</b>                                       | <b>98</b>  |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>                                      | <b>99</b>  |
| <b>ANEXOS</b>  | <b>102</b> |

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Dentro de este contexto, la variable Clima Organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los 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. El concepto de Clima Organizacional nos permite ampliar la perspectiva de análisis de una institución a una visión más global, integrando el ambiente laboral como una variable sistemática que impacta en el logro de los objetivos estratégicos.

Referente a lo explicado anteriormente, el clima organizacional es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización.

El objetivo de un estudio de clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos. Estas variables y su impacto en los colaboradores conforman con lo que podemos entender como clima organizacional. Algunos objetivos de los estudios de Clima Organizacional son: Conocer la percepción del personal sobre el actual clima organizacional, identificar aquellos indicadores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el

clima actual y proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal y las relaciones sociales.

Algunas dimensiones que pueden ser analizadas mediante un estudio de clima organizacional son: Motivación, Conflicto y cooperación, Responsabilidad individual, toma de decisiones y la Relación Organizacional – Personal y otras más.

La presente tesis se llevó a cabo mediante la formulación del problema el “clima organizacional y su influencia en las relaciones laborales de los trabajadores de la empresa Carrión Automotriz S.A. Huánuco - 2015”.

En el ámbito internacional existe la tendencia en el que las organizaciones ponen mayor énfasis en mantener un adecuado clima organizacional, donde desarrollan diversas estrategias de motivación para alcanzar un elevado desempeño del trabajador dentro de su centro de trabajo.

En el Perú diversas organizaciones están adoptando por el desarrollo del personal, poniendo énfasis en las relaciones laborales fomentando el trabajo en equipo y logro de resultados a través de las buenas prácticas como valores morales y éticos.

En el desarrollo de la problemática podemos decir que en la Empresa Carrión Automotriz de la ciudad de Huánuco no se genera un ambiente propicio donde el trabajador puede desempeñar muy bien sus labores y/o funciones.

La falta de atención y la poca capacitación orientada al trabajador respecto al clima organizacional genera un bajo rendimiento e incomodidad en la organización.

El mal trato y la poca atención que la gerencia brinda a sus trabajadores se deben a la falta de conocimiento y experiencia que este tiene en cuanto a manejo y desarrollo de personal.

Un mal clima laboral genera relaciones laborales inadecuadas entre los trabajadores y un ambiente poco favorable para el desempeño de sus funciones, en consecuencia se brinda una mala atención, creando insatisfacción y desconfianza en el cliente. En cuanto a la empresa el trabajador es el activo más valioso por lo cual se debe prestar mayor atención en él. Un trabajador bien capacitado y en un ambiente laboral favorable desempeñará sus labores con eficiencia y eficacia. Permitiéndole a la empresa obtener mayor ingreso y por lo tanto mayor rentabilidad.

Las características de la organización generan un determinado clima organizacional. Este clima influye sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento reflejándose este en las relaciones laborales. Este comportamiento tiene obviamente una gran diversidad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

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.

Asumimos que las áreas de la empresa con mejor clima organizacional presentan correlativamente mejores niveles de satisfacción del cliente, mientras que las áreas con bajo clima laboral presentan bajos niveles de satisfacción de sus respectivos clientes.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA:**

### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL**

¿De qué manera el clima organizacional influye en las relaciones laborales de los trabajadores de la empresa Carrión automotriz S.A. Huánuco 2015?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿De qué manera la responsabilidad individual influye en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.?
- ¿En qué medida la cooperación permite mantener las relaciones laborales adecuadas en la empresa Carrión Automotriz S.A.?
- ¿Cuál es el grado de influencia de las relaciones sociales en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.?
- ¿En qué medida la motivación influye en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.?
- ¿De qué manera el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones influye en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la Influencia del clima organizacional en las relaciones laborales en la empresa Carrión automotriz S.A.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la influencia de la responsabilidad individual en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.
- Determinar si la cooperación permite mantener relaciones laborales adecuadas en la empresa Carrión Automotriz S.A.
- Determinar el grado de influencia de las relaciones sociales en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.
- Determinar el grado de motivación y su influencia en el desarrollo de las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.
- Conocer el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y su influencia en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.

### **1.4 HIPÓTESIS**

#### **1.4.1 HIPOTESIS GENERAL**

El clima organizacional tiene una influencia positiva en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.

## 1.4.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS

- La responsabilidad individual tiene una influencia positiva en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.
- La cooperación, permite mantener relaciones laborales adecuadas en la empresa Carrión Automotriz S.A.
- Las relaciones sociales tienen un elevado grado de influencia en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.
- A mayor motivación, mayor desarrollo de las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.
- A mayor grado de participación de los trabajadores en toma de decisiones mejor serán las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.



## 1.5 VARIABLES

**CUADRO N° 01  
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

| VARIABLES   | DIMENSIONES                | INDICADORES   |
|---|----------------------------|---|
| <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b><br>Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. | RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL | Nivel de Cumplimiento de tareas<br>Grado de Eficiencia en el trabajo                        |
|   | CONFLICTO Y COOPERACION    | Equipos de trabajo<br>Frecuencia de conflictos  |
|   | RELACIONES SOCIALES        | Nivel de Comunicación<br>Nivel de Ambiente laboral  |
|   | MOTIVACION                 | Incentivos salariales<br>Compensación y beneficios<br>Frecuencia de Asesoría y capacitación |
|   | TOMA DE DECISIONES         | Grado de Centralización y descentralización<br>Nivel de Autoridad                           |
|   | ROTACION DE PERSONAL       | Frecuencia de rotación de personal<br>Grado de adaptación al trabajo                        |
| <b>RELACIONES LABORALES</b><br>Son los vínculos que se establecen en el ámbito de trabajo.  | POLITICA LABORAL           | Grado de cumplimiento de las Normas<br>Grado de cumplimiento de las Reglas                  |
|   | RELACION CONTRACTUAL       | Frecuencia de Renovación contratos<br>Claridad de las Clausulas                             |
|   | FORMACION DEL EMPLEADO     | Frecuencia de Capacitaciones<br>Grado de estudios   |

## **1.6. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA**

### **1.6.1 JUSTIFICACION**

Las razones que justificaron la materialización del siguiente trabajo de investigación son:

**1.6.1.1 PRÁCTICO.-** El presente trabajo de investigación constituyó una herramienta fundamental que apoyó y reforzó el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la empresa. Esta investigación sirve como base para futuras investigaciones que se hagan tanto en la empresa como en organizaciones que ofrezcan el mismo servicio.

**1.6.1.2 SOCIAL.-** La presente investigación se materializó con el objetivo de que las empresas ya sean públicas o privadas mejoren su clima organizacional de manera que los trabajadores se sientan cómodos y tengan un alto desempeño laboral para el logro de resultados.

**1.6.1.3 METODOLÓGICO.-** El presente trabajo de investigación sirvió a los administradores como una guía para mejorar el clima organizacional en sus empresas.

### **1.6.2 IMPORTANCIA**

Fue de importancia para la empresa Carrión Automotriz S.A. ya que les sirvió como guía para el mejoramiento del clima organizacional y por ende las relaciones laborales. A otras empresas y a quienes desean ahondar estudios sobre el problema, como bibliografía para trabajos posteriores, como pre elaboración de mi tesis y casos de discusión de resultados. Este tema ayudará a tener mayor conocimiento acerca del clima organizacional y de qué manera este influye en las relaciones laborales.

## 1.7 VIABILIDAD

Los aspectos que favorecieron para el desarrollo del presente trabajo de investigación son los siguientes:

- 1.7.1 **BIBLIOGRAFÍA.-** Se contó con una amplia bibliografía de las variables en estudio tanto en la biblioteca central Javier Pulgar Vidal (UNHEVAL), así también en el internet, facilitándonos disponer de amplia información.
- 1.7.2 **ECONÓMICO.-** El equipo de trabajo conto con recursos económicos propios permitiéndonos asumir los costos de investigación.
- 1.7.3 **GEOGRAFICA.-** El trabajo de investigación fue viable porque la empresa en investigación está ubicado en la provincia de Huánuco, distrito de Amarilis, al cual el equipo de tuvo acceso geográfico.

## 1.8 LIMITACIONES

Dentro de las limitaciones se puede indicar los siguientes:

- 1.8.1 **INFORMACIÓN.-** El gerente de la empresa se mostró reacio para brindar información sobre su empresa.
- 1.8.2 **ANTECEDENTES DE INVESTIGACION.-** Para el desarrollo de los antecedentes la información fue limitada el cual se superó teniendo acceso a páginas web.

1.8.3 **ECONÓMICO.**- Los recursos con los que contaron los investigadores fueron limitados.

1.8.4 **MANEJO METODOLÓGICO.**- Existió un limitado conocimiento y experiencia por parte de los investigadores, el cual conforme al avance de la tesis se buscó más información y se mejoró para un mejor desarrollo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.**

En este estudio se analizó el fenómeno identificado como “Clima Organizacional”, en un área de la administración privada, por lo que se estimó necesario primeramente estudiar el término organización, puesto que es un concepto importante en el marco referencial de análisis de esta investigación.

Sobre la investigación realizada, se consultó en la biblioteca y archivos, estableciéndose que existe información acerca del trabajo de investigación. Ante el tema de investigación se ha podido constatar que existen investigaciones relacionadas con el tema en estudio sobre clima organizacional.

- 1. CORTÉS JIMÉNEZ NELSY MARIEN. “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Universidad Veracruzana., 2009” Tesis para obtener el grado de Maestría en Salud Publica, México – 2009 llegó a las siguientes conclusiones:**

Que existe preocupación de los directivos para la comprensión del trabajo por parte del personal; que la distribución del trabajo es organizada que hay claridad en la distribución de las funciones,

conocimiento en las metas de las áreas de trabajo, además de que si existe un conocimiento del porqué de los trabajos que se realizan.

Que existe información de las nuevas técnicas implementadas para mejorar el trabajo; esfuerzo por cumplir las obligaciones; preocupación por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo.

**2. Alcala Uribe Elsa Monserrat. “EL clima organizacional en una institución pública de Educación Superior BOGOTA – COLOMBIA 2011” Universidad del Papaloapan. Tesis para obtener el título de licenciada en Ciencias Empresariales, llegó a la siguiente conclusión:**

La percepción regular de los trabajadores en la variable recompensa puede deberse a que en la IPES, además del sueldo, existe un estímulo por puntualidad; no obstante, no existe ningún tipo de incentivo relativo al desempeño, por lo que se deja de lado el reconocimiento por el trabajo bien hecho y este puede ser un factor importante si en los trabajadores de la IPES predomina la necesidad o motivación de logro.

Por otra parte, los trabajadores tienen una percepción regular del clima organizacional en la variable conflictos, esta variable mide el grado de aceptación de las opiniones discrepantes y la tolerancia a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surja. La baja percepción en esta variable puede estar asociada a que en la institución están marcados los niveles jerárquicos y por tanto los canales de comunicación deben seguir estos peldaños, haciendo que los conflictos o discrepancias no se resuelvan de manera instantánea. No obstante, dentro de pequeños grupos de trabajo, la comunicación suele ser mejor.

**3. TSU. PÉREZ, ROSA, TSU. SÁNCHEZ, YUDEICIS, “Clima organizacional y calidad del cuidado de enfermería en la emergencia de adultos del Hospital militar del ejército “Dr. Vicente Salías Sanoja” Fuerte Tiuna, Caracas – VENEZUELA – 2005” Tesis para obtener el título de licenciada en enfermería, llegó a la siguiente conclusión:**

En el marco del estudio de la variable clima organizacional, los datos demográficos relacionados con el sexo de los elementos maestres revelan que el 81,3% pertenecen al sexo femenino y el 18,7% al sexo masculino, el 56,3% son civiles y el 43,8% militares, en cuanto a la formación académica el 53,1% es técnico superior, así como el 46,9% licenciados en enfermería. De ese grupo, el 37,1% tiene entre 6 a 8 años laborando en la institución, un 34,3% 3 a 5 años y 11,4% 9 a 11 años de experiencia laboral, datos considerados relevantes para la identificación de la percepción del clima organizacional en la unidad objeto de estudio, dada la formación y años de experiencia en la institución.

En lo correspondiente a la variable clima organizacional, en su dimensión características organizacionales, los resultados obtenidos para el indicador estructura organizativa, permiten concluir que el 53,1% de los elementos maestres, están altamente satisfechos por su participación en la elaboración e interpretación de la visión, políticas, normas, objetivos y procedimientos que delinear la acción administrativa y asistencial del equipo de enfermería en la institución, el 34,4% se mostró satisfecho (a); 9,4% nada satisfecho (a) y un 3.1% ni satisfecho (a) ni insatisfecho (a).

**4. Castañeda Aguilar, Dick Hendrick “Clima Organizacional y su influencia sobre el estrés laboral y el síndrome de Bernout en el personal de obstetricia de los establecimientos de salud” Tesina para obtener el Grado de Magister en Obstetricia Huánuco – Perú, 2004, llego a la siguiente conclusión:**

Los encuestados se encuentran distribuidos de manera uniforme en los establecimientos donde se realizó el estudio.

En conclusión el horario de trabajo del personal de obstetricia la mayoría presenta un horario de trabajo dinamizado.

Los recursos para el trabajo que dispone el personal de obstetricia en su centro de trabajo son un nivel regular, debido a que no cuentan en un 100% con el abastecimiento adecuado de equipos e instrumentos en su centro de trabajo.

La protección de la salud del personal de obstetricia está respaldada su centro de trabajo es regular.

La capacitación del personal de obstetricia está respaldada por su centro de trabajo.

La participación del personal de obstetricia en su centro de trabajo es apoyado la mayor de las veces por el entorno jerárquico de su centro de trabajo.

En relación a las remuneraciones del personal de obstetricia generalmente tiene buenas relaciones entre los mismos integrantes de su centro de trabajo, por lo que los niveles de estrés tienden a disminuir.



**5. BEJARANO GONZALES MARIANO VANESA. “Clima organizacional y calidad de atención del personal de salud del servicio de medicina y cirugía del Hospital Regional Hermilio Valdizan Medrano –HUANUCO – 2009” Tesis para obtener el Título de Licenciatura en Enfermería, obtuvo la siguiente conclusión:**

En base a la investigación realizada sobre clima organizacional y calidad de atención del personal de salud del nosocomio en estudio se pudo establecer las conclusiones que se presentan a continuación

Las hipótesis planteadas fueron contrastadas mediante el coeficiente estadístico del Rho Spearman.

En cuanto a la relación entre el factor de relaciones interpersonales y la calidad de atención que brindan los trabajadores del servicio de medicina y cirugía del Hospital Regional Hermilio Valdizan Medrano, encontramos un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.5y una  $P=0.004$ , siendo esta estadísticamente significativo. Es decir rechazamos la hipótesis nula y afirmamos que estas dos variables se relacionan positivamente.

Respecto a la relación entre el factor de autorrealización y la calidad de atención de la muestra en estudio encontramos un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.4 y una  $P =0.0009$ , siendo esta estadísticamente significativo. Es decir rechazamos la hipótesis nula y afirmamos que estas dos variables se relacionan positivamente.

En cuanto a la relación entre el factor de estabilidad/cambio y la calidad de atención de la muestra en estudio, encontramos un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.4 y una  $P= 0.024$  siendo esta estadísticamente significativo. Es decir rechazamos la

hipótesis nula y afirmamos que estas dos variables se relacionan positivamente.

En general, respecto a la relación entre el clima organizacional y la calidad de atención, encontramos un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.6 y una  $P=0.000$ , siendo esta estadísticamente significativo. Es decir rechazamos la hipótesis nula y afirmamos que estas dos variables se relacionan positivamente

## 2.2 BASES TEÓRICAS

La base teórica del presente trabajo de investigación se señala a continuación.

### 2.2.1 BASE TEORICA N° 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

#### ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

¿De dónde viene el concepto de clima organizacional? Según lo plantea Brunet (1987) el clima organizacional es muy reciente. Fue introducido por primera vez en la psicología industrial por Gellerman en 1960.

Brunet, (1987, pág. 14)

*“El concepto clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas del pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista”*

**Escuela de la Gestalt:** Este enfoque se centra en la organización de la percepción.

Se basa en dos principios importantes de la percepción del individuo: el primero captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo y el segundo se refiere a crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

**Escuela funcionalista:** Según esta escuela el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tienen otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de este.

## **DEFINICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener 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 denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Rodríguez M, Darío (2000) define el concepto como sigue;

*“el concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (pág. 145).*

Por otro lado Chiavenato I. (2007) sostiene:

*“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, e influye en su comportamiento”. (Pág. 63)*

Según Hall R. (1996) manifiesta:

*“El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”. (Pág. 100)*

También Brown y Moberg (1990) manifiestan:

*“El clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta”. (pág. 18)*

Forehand y Gilmer definen el clima organización como:

*“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. (Pág.35).*

## **CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que tiene los miembros respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Goncalvez, A. (1997) en un artículo de internet menciona:

*“El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).”*

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional Brunet (1999: p, 19) resalta las siguientes características:

- **RESPONSABILIDAD:** Se refiere al sentimiento de los miembros de la organización a cerca de la tomas de decisiones relacionadas a su trabajo.
- **RECOMPENSA:** Es donde los miembros de la organización son recompensados por el trabajo bien hecho.
- **IDENTIDAD:** Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- **AMBIENTE:** El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y estas pueden ser internas o externas.
- **RELACIONES:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa a cerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares colaboradores como entre jefes y subordinados.
- **COMPORTAMIENTO:** Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- **ESTRUCTURA:** El clima, es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.

Brunet también distingue los siguientes tipos de Climas Organizacionales existentes en las organizaciones:

1. **Clima tipo Autoritario – Explotador.**- La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.
2. **Clima tipo Autoritario – Paternalista.**- Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
3. **Clima tipo Participativo – Consultivo.**- Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.
4. **Clima tipo Participativo – Grupal.**- Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a casa uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la

dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

## TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

La teoría del clima organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- **Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultado. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- **Variables Intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejando en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal organización.
- **Variables finales:** Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como la productividad,

ganancia y pérdida. Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

### **IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:**

Brunet señala que el hecho de tener la capacidad de diagnosticar y analizar el clima organizacional representa para el administrador un punto de gran importancia por 3 razones:

- Permite evaluar las fuentes de conflicto, de stress o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización
- Permite iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Ayuda con el desarrollo de la organización y permite prever los problemas que puedan surgir.

## **TEORIAS EN EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **TEORIAS DE LA ADMINISTRACION**

#### **TEORIA CLASICA**

Es importante analizar desde un inicio las teorías de la administración, analizar el pensamiento sobre Clima Organizacional desde los inicios y entre ellos tendremos a Fayol, Max Weber, entre otros.



Robbins y Coulter (2010, Pág. 29):

Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas. En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que esta debe cumplir seis funciones:

- **Técnicas:** producción de bienes o servicios de la empresa.
- **Comerciales:** compra, venta e intercambio.
- **Financieras:** búsqueda y gerencia de capitales.
- **De seguridad:** protección de los bienes y de las personas.
- **Contables:** inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- **Administrativas:** integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

1. **División del trabajo:** especialización de las tareas y de personas para aumentar eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad:** derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
3. **Disciplina:** obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. **Unidad de mando:** recibir órdenes de un solo superior.
5. **Unidad de dirección:** asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.

7. **Remuneración del personal:** debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
8. **Centralización:** concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
9. **Cadena escalar:** línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
10. **Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
11. **Equidad:** amabilidad y justicias para alcanzar la lealtad del personal.
12. **Estabilidad del personal:** disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
13. **Iniciativa:** capacidad de visualizar un plan y un éxito.
14. **Espíritu de equipo:** armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

Si bien es importante mencionar que el estudio del clima organización se fundamenta, prácticamente es su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como se verá en los siguientes desarrollos, no se puede dejar de lado la teoría de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

## TEORIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Robbins S. (1999) menciona que:

*“...la teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros”. (pág. 33).*

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma:

*“que la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas”.*

Una definición proporcionada por Stephen Robbins (1999) define:

*“El Clima Organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”*

*“ El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma” (Pág. 56).*

## **TEORIA “X” y “Y” DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Del comportamiento organizacional se desprende una diversidad de teorías para ayudar a explicarlos; una de ellas es la teoría “X”.

Esta teoría concibe a los trabajadores como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo los animan a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores.

A esto, Douglas McGregor (1958) nos afirma y hace referencia a esta teoría:

*“Que en la teoría “X” las personas evitan trabajar ya que les disgusta hacerlos, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen”.*

Por otra parte, Douglas McGregor (1958) afirma sobre teoría "Y":

*"...se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada".*

Consideramos que la teoría "Y" ofrece mayor aportación al estudio, ya que el hecho de estudiar el clima organizacional con el fin de poder proponer alternativas de solución, a través de la identificación de áreas de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitirá potencializar sus capacidades.

## **TEORIA "Z"**

Por otro lado, Ouchi William (1992) propone una teoría "Z", donde:

*"la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones".*

Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados.

La teoría "Z" afirma que para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a esta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

Esta teoría está basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y

confianza, entre otras; trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo maquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro.

Esta teoría será de gran importancia para poder analizar la presente investigación, tomando en cuenta no solo aquello que ocurre dentro de la organización, sino también lo que sucede fuera de ella.

## **MOTIVACION HUMANA**

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por procesos internos del individuo.

Para Stoner J. (2000):

*“la motivación son los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido” (Pág. 205).*

Para Koontz H. y Welhrch H. (1994) indican:

*“La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. (Pág. 49).*

Chiavenato (2007) se desprende de la teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual explica:

*“los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento”.*

Lewin K, en su teoría de la motivación, hace énfasis en:

*“que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas”. (Pág. 165)*

De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas:

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alineación y apatía.

## **TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES**

Maslow A., (2005) formula una hipótesis, en la que afirma:

*“que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles”. (Pág. 83)*

1. **Fisiológicas:** físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
2. **Seguridad:** seguridad y protección del daño físico y emocional
3. **Sociales:** afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Estima:** respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.
5. **Autorrealización:** crecimiento, logro del potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. Cada vez que una necesidad está cubierta ya no motiva, por lo que es necesario identificar aquellas que se encuentran satisfechas para enfocarse en la siguiente, dentro de la pirámide.

La motivación es un punto que no puede dejarse fuera del estudio del clima organizacional, ya que, definitivamente, los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer; por ello, los directivos de las organizaciones tienen que preocuparse por ayudar a satisfacer dichas necesidades, con el fin de no tener personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos.

#### **DIMENSION N° 1: RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL**

Es el sentimiento de los miembros de la organización a cerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Litwin y Stringer (1973) mencionan que:

*“Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón”.*

La ética individual de los directivos y empleados no es suficiente para asegurar que la empresa lo será.

Schmidtz , Goodin. y Argandoña (1998) argumentan que los directivos y empleados se desenvuelve en:

*“en **estructuras** que ocultan la realidad ética de los problemas, que condicionan sus **motivaciones** o sus **incentivos** (exigiendo heroísmo para resolver de manera correcta problemas que deberían ser corrientes) o, en definitiva, que hacen difícil la adopción de decisiones moralmente correctas. Por tanto, bueno es que haya personas éticas tomando decisiones, pero debemos cuidar también de cómo las estructuras, organizaciones y sistemas de incentivos lo hacen posible”.*  
(Pág. 192)

Y otro argumento más:

*“que después de un directivo ético puede venir otro no tan ético que, si no se encuentra suficientemente “conducido” por las estructuras e incentivos, acabará destruyendo la labor de su antecesor.”*

A esto Lozano ofrece sugerencias para que la ética individual pueda ser más efectiva dentro de este contexto de estructuras, incentivos y motivaciones.

Es cierto que las personas, dentro de las empresas, actúan a nombre de las empresas y no a título individual y son ellas las que deben ejecutar la responsabilidad social y ambiental. **Pero estas ejecutarán lo que colectivamente se haya decidido, vía las decisiones, los procedimientos y políticas internas a la empresa, que han sido elaboradas por individuos.** Si bien la responsabilidad de la empresa de ser responsable recae en los individuos que la conforman, el colectivo es responsable de su implementación y por ello podemos hablar de “responsabilidad de la empresa”.



Claro está que, como en toda organización o burocracia, es posible esconderse detrás del colectivo para evitar tomar responsabilidad individual. También es posible que el colectivo tome decisiones que estén en contra de la ética o sentido de responsabilidad de algunos individuos. De cualquier manera, es claro que la responsabilidad social de la empresa depende de la responsabilidad y ética de los individuos que la conforman, con mayor o menor posibilidad de influencia. Aunque es posible que esa responsabilidad no sea la suma de las responsabilidades individuales.”

## **DIMENSION N° 2: CONFLICTO Y COOPERACION**

### **CONFLICTO**

La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Es el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Redorta (2007) menciona:

*“Todos los conflictos encajan en alguna medida en alguno de los patrones; así estos dieciséis tipos explican la totalidad de posibilidades de conflicto. Los patrones son los elementos del conflicto que aportan mayor información relevante para saber cómo actuar entre un caso concreto y no dependen del nivel en el que se produzca el conflicto.”(pág. 9)*

Es importante considerar la perspectiva temporal de los conflictos. Todo conflicto tiene una fase de inicio, una fase culminante y una etapa de

distinción. Sin embargo, según las características de cada conflicto, puede costar más o menos reconocer estas fases o etapas, y estas pueden ser de distinta duración. Si son cortas, diremos que se trata de un conflicto muy intenso, es decir, muy emocionalizado, y en el que las emociones tienden a atenuarse con rapidez.

Lederach J. (1989) menciona:

*“El conflicto está compuesto por la interacción de tres elementos: 1) Las personas, 2) El proceso y 3) El problema”.*

Estos tres componentes deben ser tomados en cuenta para el análisis del conflicto ya que cada uno de ellos puede ser el causante del mismo, así como su interacción.

### **LAS PERSONAS:**

Es indispensable que se determine que personas o grupos están involucrados directamente y quienes aunque no estén implicados directamente en el conflicto pueden influir en el desarrollo y resolución del mismo.

### **EL PROCESO:**

Es el modo en el que el conflicto se desarrolla y la forma en que la gente trata de resolverlo, ya sea para bien o para mal. En este aspecto tiene una gran importancia la comunicación. La comunicación suele deteriorarse a medida que existen acusaciones de tipo personal que nada tienen que ver con el problema esencial.

## EL PROBLEMA:

El conflicto forma un todo que es la dinámica y la estructura del problema. Así se pueden distinguir conflictos innecesarios y conflictos genuinos en función de la percepción que se tiene del mismo. El conflicto genuino es aquel en el que existen diferencias esenciales, o sea, puntos concretos que separa a las personas y que generan por tanto, cierta incompatibilidad. Mientras que el conflicto innecesario se caracteriza por una mala comunicación, la formación de estereotipos, la desinformación o el mal entendimiento.

A partir de esta teoría nos centraremos en cada uno de los componentes explicando aquellas pautas que faciliten el análisis y resolución de conflictos.

Respecto a las **personas**, para resolver el conflicto es necesario:

1. Promover en todo momento la comprensión y la elicitación de las emociones que pueden surgir durante el proceso.
2. También es relevante facilitar el reconocimiento de las necesidades humanas; tanto las propias como las ajenas.
3. Importante tomarse el tiempo necesario para escuchar mostrando respeto por la dignidad de las personas.
4. Se debe ayudar a identificar como el comportamiento de los otros y la situación en general, les ha afectado.

En relación al **proceso**, se deberán analizar los siguientes aspectos o puntos del conflicto:

1. La dinámica del conflicto: como comenzó, que otros problemas se añadieron, actividades que han aumentado el conflicto.

2. La comunicación: de qué manera se comunican las partes implicadas, observar la existencia de alteraciones; estereotipos, rumores, mala información y proponer como podría mejorar la comunicación.

Finalmente en lo referente al **problema** se hace necesario distinguir entre asuntos, intereses, necesidades y posiciones. Para ello, será de ayuda:

1. Descubrir el meollo del conflicto.
2. Realizar un listado de los puntos concretos para resolver.
3. Analizar los recursos existentes.

Para resolver el conflicto deberemos ayudar a identificar cuáles son las necesidades e intereses subyacentes y evitar centrarnos en las posiciones de cada una de las partes.

## **COOPERACION**

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

## **CARACTERISTICAS DE LA COOPERACION**

- Ayuda mutua
- Esfuerzo propio
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Solidaridad

### **DIMENSION N° 3: LAS RELACIONES SOCIALES**

Según Bisquerra (2003), una relación interpersonal:

*“es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. (pág. 23)*

Para Fernández (2003):

*“trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.”(pág. 25)*

Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

Walkowitz, Parker, Valera (2007) señala que:

*“Las relaciones sociales se desarrollan entre individuos de un mismo contexto sociológico, entre individuos con alguna relación personal o una relación profesional. Los psicólogos sociales se interesan por las relaciones sociales de las personas y han investigado tanto los aspectos positivos como los negativos.” (Pág. 69)*

### **DIMENSION N° 4: MOTIVACION**

La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés.

Preti y Govern (2008) señalan que:

*“sin duda el estudio de la motivación es uno de los temas más fascinantes porque la gente desea saber las causas de su conducta. Conocer los procesos que la activan. Complejo porque abarca muchas especialidades de la psicología y las utiliza para realizar explicaciones fisiológicas cognoscitivas y de aprendizaje. También conocer en detalle los principales enfoques de los teóricos provenientes de varias áreas en formas más objetivas posible incluyendo las ventajas y desventajas de cada teoría.”(pág. 4)*

Maslow A. (1991) hace referencia que:

*“Una teoría sólida de la motivación debería asumir que la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja, y que prácticamente es una característica casi universal de todo estado orgásmico de la cuestión” (Pág.24)*

## **DIMENSION N° 5: TOMA DE DECISIONES**

Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Harvard Business School Publishing Corporation (2006):

*“Las decisiones empresariales son difíciles cuando tiene algo de incertidumbre, cuando presentan muchas alternativas, cuando son complejas y cuando tratan temas interpersonales”.*

Otros cursos de acción alternativos pueden ser también problemáticos si la alternativa tiene sus propias incógnitas y resultados desconocidos. Las decisiones también tocan muchas veces temas interpersonales que,

aunque son difíciles de medir y evaluar, a menudo determinan el éxito o fracaso de las acciones emprendidas.

A lo largo de los años la gente ha desarrollado técnicas para tratar todas estas dificultades, técnicas que forman parte de un proceso de decisiones lógico. Proceso de 5 pasos para tomar decisiones:

- Establecer un contexto para el éxito
- Exponer el problema adecuadamente
- Generar alternativas
- Evaluar estas alternativas
- elegir la alternativa mejor.

### **PRIMER PASO: ESTABLECER UN CONTEXTO PARA EL ÉXITO**

Consiste en crear un ambiente en el cual sean posibles las decisiones efectivas. Si esta tarea no le parece suficientemente necesaria, eche un vistazo a su alrededor. Si su compañía es como muchas otras, se dará cuenta de que las elecciones muchas veces están influidas por factores que no son éticos. Por ejemplo, los altercados entre los individuos eliminan la posibilidad de una discusión racional, la dirección no puede mantener un nivel sano de diferencias de opinión. En una cultura de ordeno y mando las decisiones se toman según las preferencias de los individuos más poderosos.

Un contexto que ayuda a la toma de decisiones es el que no tiene estos problemas. Además, asegura que sea la gente correcta la que participe en el proceso. Estas personas se reunirán en un lugar físico que fomente el pensamiento creativo y la deliberación detallada. Un contexto así además tiene unas reglas básicas que determinan como se tomara una decisión.

## **Hacer que participen las personas adecuadas:**

El primer paso para crear un contexto que lleve a tomar decisiones acertadas es implicar en el proceso a la gente adecuada, es decir, a los que tienen conocimientos, experiencia y algo que ver en el resultado. Entre estas personas están:

1. **LA GENTE CON AUTORIDAD PARA DISTRIBUIR LOS RECURSOS Y TOMAR UNA DECISIÓN.-** No hay nada peor que pasarse un montón de tiempo elaborando trabajosamente una decisión para darse cuenta al final de haber olvidado a los altos directivos.
2. **LOS ACCIONISTAS CLAVE.-** Son los que más se verán afectados por la decisión, los que serán responsables de los resultados y los que implementaran la decisión.
3. **LOS EXPERTOS.-** Incluya a expertos de dentro o fuera de la empresa que tengan conocimientos específicos que puedan compartir con los demás participantes. En muchos casos son los que conocen más de cerca el tema en cuestión. Estos expertos ofrecerán información sobre la viabilidad de varias opciones.
4. **LOS Oponentes.-** No llene la sala de defensores de una propuesta determinada, en lugar de eso, invite también a gente que se oponga a la decisión y se resista a su implementación.
5. **LOS DEFENSORES.-** Si implica a los oponentes es lógico que también implique a los defensores.

## **SEGUNDO PASO: EXPONER EL PROBLEMA ADECUADAMENTE**

Toda decisión acertada depende de conocer claramente los problemas y de qué manera afecta cada uno de ellos a los objetivos de la empresa.



Es fundamental determinar la naturaleza del problema. No se puede tomar decisiones adecuadas si no expone bien el problema.

### **TERCER PASO: GENERAR ALTERNATIVAS**

Después de haber expuesto adecuadamente el problema, los encargados de tomar la decisión tendrán que desarrollar posibles alternativas, si no hay alternativas no se podrá tomar una decisión.

### **PASO: EVALUAR LAS ALTERNATIVAS**

Una vez haya determinado un conjunto realista de alternativas, tendrá que evaluar su viabilidad, además del riesgo e implicaciones de cada una de ellas. Existen muchas herramientas analíticas para este propósito, incluyendo algunas versiones de software.

### **QUINTO PASO: ELEGIR LA MEJOR ALTERNATIVA**

Cuando todos los pasos anteriores hayan sido elaborados cuidadosamente y el equipo de decisión haya acordado su objetivo, podrán empezar a evaluar racionalmente cada uno de las alternativas. En circunstancias ideales se verá claramente cuál es la alternativa mejor, pero en realidad siempre habrá un cierto grado de preferencia personal, ambigüedad y disentimiento que dificultara la decisión final.

En resumen la toma de decisiones acertadas es mucho más un arte que una ciencia. Exige buen juicio y creatividad, además de dominio técnico.

## **2.2.2 BASE TEÓRICA N° 2: RELACIONES LABORALES**

Las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el trabajo se denomina empleador.

## IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES LABORALES

Mantener buenas relaciones en el ambiente de trabajo es un factor que adquiere una gran importancia, ya que ellos pueden repercutir no solo a la satisfacción personal del trabajador sino también a la productividad de la empresa.

- Establece un vínculo legal entre los trabajadores y el empleador a fin de proteger los intereses y la integridad en todo sentido tanto del trabajador como del empleador.
- Son indispensables para que funcione la empresa.

Se debe crear un vínculo adecuado con los compañeros de trabajo, consiguiendo así un ambiente laboral confortable, por ello, mostrar interés por los demás, participar en las conversaciones y ser amistoso con los demás contribuirá a conseguirlo.

Las relaciones laborales abarcan los siguientes aspectos:

- Negociación colectiva
- Contrato de trabajo
- Quejas y sugerencias
- Reglamento interior de trabajo
- Sindicato
- Resolución de conflictos

## DIMENSION N° 6: ROTACION DE PERSONAL

Se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales.

Castillo J. (2006) señala:

*“El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal de la organización, en un cierto periodo de tiempo”. (Pág. 39)*

Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal, aun que aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales.

1. **POLITICAS.-** Es necesario que los enunciados de política empresarial, propuestos para este programa ayuden a comprender a los directivos de la organización, la importancia y necesidad de anticipar los problemas que se derivan del hecho de no tener la empresa satisfecha adecuadamente a sus necesidades de personal. No debemos olvidar que las organizaciones solo podrán funcionar eficientemente si cuentan con el personal idóneo, en el lugar y momento oportuno.
2. **NORMAS.-** El establecimiento de algunas disposiciones de obligatorio cumplimiento, pueden evitar la aparición de situaciones indeseables, como el retiro de un trabajador que realiza una labor especializada y básica para la empresa.
3. **PROCEDIMIENTO.-** Los procedimientos de previsión de personal deberán ser sencillos, aunque no resulten muy exactos. Los procedimientos complicados desaniman a los gerentes de línea, lo cual puede significar el fracaso del programa total.
4. **PRESUPUESTO.-** Los costos principales de este subprograma son los correspondientes al tiempo dedicado por los directivos que intervienen en la elaboración de los pronósticos y la papelería utilizada. El tiempo involucrada depende de los métodos de pronóstico empleados.

## PUESTOS DE TRABAJO

Entendemos por puesto de trabajo a aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa es una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico. El puesto de trabajo es también lo que se ofrece y por lo que uno busca en los clasificados.

Muchinsky P. (2002) menciona:

*“Un procedimiento útil para identificar los criterios o las dimensiones de rendimiento de un puesto es el denominado análisis de puestos; que realiza un analista de puestos”.*

Harvey (1991) definió el análisis de puestos como:

*“la recolección de datos que describen las conductas del puesto observables desempeñadas por trabajadores, que incluyen tanto lo que se logra como que tecnologías se utilizan para lograr los resultados finales, y las características verificables del ambiente laboral con el que interactúan los trabajadores, que incluyen elementos físicos, mecánicos, sociales e informativos”(Pág. 52)*

Un minucioso análisis de los puestos documenta las tareas que se llevan a cabo en el trabajo, la situación en la que se realiza (por ejemplo, herramientas y equipo, condiciones laborales) y los atributos humanos necesarios para desempeñar el trabajo.

En referencia a lo dicho, Ponce R. (1984) y Arias G. (1976) definen el puesto de trabajo como:

*“Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica o impersonal”. (pág. 9)*

## PROCEDIMIENTOS DE ANALISIS DE PUESTOS

El propósito del análisis de puestos es explicar las tareas que se realizan en un puesto y los atributos humanos necesarios para realizar el trabajo. Para tener una comprensión clara del análisis de puestos se necesita el conocimiento de cuatro conceptos relacionados con el trabajo. Las tareas se definen como un conjunto de tareas realizadas por un solo empleado. De igual manera, en las empresas hay tantas funciones como empleados. Sin embargo, muchas funciones pueden ser similares. Las funciones similares pueden agruparse o agregarse para formar un puesto.

Es posible comprender los puestos tanto a partir de una perspectiva orientada a las tareas, como a los trabajadores. Ambos procedimientos se utilizan al realizar análisis de puestos.

- 1. Procedimientos orientados a la tarea.-** Busca comprender un puesto mediante el examen de las tareas que se realizan, en términos de que es lo que se logra. El procedimiento comienza con la consideración de las obligaciones, responsabilidades o funciones del puesto.
- 2. Procedimientos orientados al trabajador.-** Busca comprender un puesto mediante el examen de los atributos personales necesarios para llevarlo a cabo de manera adecuada. Los atributos personales se clasifican en cuatro categorías; conocimientos, habilidades, aptitudes y otras características. Los conocimientos son tipos específicos de información que necesitan las personas para desempeñar un puesto. Las habilidades se definen como la pericia o destreza necesaria para desarrollar una tarea. Las aptitudes se definen como atributos duraderos que son estables a lo largo del tiempo. Las otras características son todos los demás atributos personales, en su mayoría factores de personalidad o capacidades.

## **RECLUTAMIENTO, CONTRATO DE TRABAJO Y ACOGIDA**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

Por otro lado, la selección de personal, consiste en determinar mediante el uso de técnicas adecuadas, entre varias personas idóneas por sus aptitudes y cualidades personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir.

La contratación es formalizar la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.

Baguer A. (2009) afirma:

*“Realizar eficazmente el proceso de reclutamiento, hacerle un agradable plan de acogida al empleado y ubicarle en el puesto de trabajo adecuado a sus conocimientos y habilidades es la base de la pirámide para la retención del talento en la organización”. (Pág. 65)*

### **DIMENSION N° 7: POLITICA LABORAL**

Las políticas son directrices. Las políticas reflejan la personalidad de la compañía.

Las políticas laborales pueden mejorarse y adaptarse a las circunstancias específicas de la compañía que las pondrá en práctica, con la participación de administradores, supervisores y trabajadores en su elaboración y su revisión final por un abogado y un especialista en administración laboral.

Los manuales deben estar bien organizados y ser fáciles de leer, y cuando su extensión lo justifique, deben incluir un índice completo.

Las políticas son reforzadas cuando el propio empleador actúa de acuerdo a ellas.

Las organizaciones pueden adoptar cuatro políticas de relaciones laborales distintas:

1. **POLITICA PATERNALISTA:** Se caracteriza por la fácil y rápida aceptación de las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, incapacidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes.
2. **POLITICA AUTOCRATICA:** Se caracteriza por la postura rígida e impositiva de la organización, la cual actúa de forma arbitraria y legalista, al hacer solo concesiones dentro de la ley o de acuerdo con sus propios intereses. Las reivindicaciones no siempre son atendidas lo que provoca que surjan focos de indisciplina y grupos de oposición dentro del sindicato.
3. **POLITICA DE RECIPROCIDAD:** Se basa en la reciprocidad entre la organización y el sindicato. Las reivindicaciones son resueltas, directa y exclusivamente, entre la dirección de la organización y el sindicato, con una participación mínima de los trabajadores y los supervisores.
4. **POLITICA PARTICIPATIVA:** Se caracteriza por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores por un lado, en tanto que a la organización, sus dirigentes y sus supervisores por el otro, lo que propicia una evaluación amplia y objetiva de cada reivindicación o situación por lo que se refiere a su viabilidad, naturaleza, oportunidad, validez y sobre todo, a su integración e identificación con las demás políticas y objetivos de la organización.

La política participativa considera al empleado desde el punto de vista social, político y económico y no solo como un simple factor de producción.

#### **DIMENSION N° 8: RELACION CONTRACTUAL**

La relación contractual se da entre una empresa o persona llamada empleador y una persona natural llamada trabajador o empleado,

relación mediante el cual el trabajador pone a disposición del empleador su capacidad física e intelectual para desarrollar una actividad determinada.

Se caracteriza porque el trabajador está sometido al poder de subordinación constante de parte de la empresa que lo contrata, de manera tal que la empresa contratante tiene la facultad de impartir ordenes que el trabajador está obligado a cumplir, siempre y cuando las ordenes se ajusten a la ley y a lo pactado en el contrato.

### **ELEMENTOS DEL CONTRATO DE TRABAJO**

Para que el contrato de trabajo se configure, deben confluir unos elementos.

- 1. ACTIVIDAD PERSONAL DEL TRABAJADOR:** El trabajador deber prestar el servicio o desarrollar la actividad personalmente, de manera que no puede delegar a otra persona.
- 2. CONTINUADA SUBORDINACION:** El trabajador debe estar bajo la continuada subordinación, lo que significa que el empleados tiene la facultad de impartir ordenes al trabajador y este la obligación de acatarlas en todo momento.
- 3. RETRIBUCION:** Naturalmente debe existir una retribución, salario o remuneración como contraprestación de la actividad personal que el trabajador realiza para el empleador.

### **FORMAS DEL CONTRATO DE TRABAJO**

Corresponde a la forma en que se formaliza la vinculación.

- 1. CONTRATO DE TRABAJO VERBAL:** Es aquel en el que no se firmó ningún documento, donde los acuerdos son de palabra.
- 2. CONTRATO DE TRABAJO ESCRITO:** Es aquel contrato en el que todo lo que se acuerde debe quedar contenido en un documento firmado por ambas partes.



## **PERIODO DE PRUEBA**

En determinados contratos de trabajo puede constar un periodo de prueba cuyas características son:

- Es optativo
- Debe fijarse siempre por escrito
- Tiene un periodo de duración máxima
- Puede rescindirse por cualquiera de las partes sin alegar causa.
- Se computa a efectos de antigüedad.

## **TIEMPO DE TRABAJO**

El calendario de trabajo se elabora anualmente por la empresa, figura en lugar visible en cada centro de trabajo y es conocido por todos los empleados.

El tiempo de la jornada de trabajo se pacta en los convenios colectivos o en los contratos individuales de trabajo respetando en todo momento la legalidad existente.

Existen límites en cuanto a las horas de trabajos semanales o anuales.

También existen límites en cuanto a la continuidad del trabajo sin interrupciones. La empresa debe facilitar periodos de descanso cada determinadas horas de trabajo.

Están reglamentados el descanso semanal y las fiestas laborales que tienen carácter retribuido y no recuperable.

Existe un periodo de vacaciones donde se interrumpe la prestación de servicios y se retribuye al trabajador.

## **CONTRATO PSICOLOGICO**

Al mismo tiempo que se firma el contrato laboral se acuerda con la organización un contrato psicológico de palabra. Este contrato define las

condiciones del compromiso psicológico del trabajador con la empresa y de la empresa con el trabajador.

Por un lado el trabajador acepta conceder a la empresa una cantidad de trabajo y lealtad, pero por otro lado quiere algo más que la recompensa económica; seguridad, trato como persona, profesionalidad, futuro, buen clima laboral y reconocimiento de su trabajo.

Si la organización cumple únicamente el contrato laboral y no el psicológico, el rendimiento del trabajador tenderá a la baja. Si la organización cumple los dos contratos, el trabajador estará motivado y su rendimiento era acorde con lo esperado.

**Las horas extras.**- por concepto y por ley una persona debe trabajar las horas extras reflejadas en su contrato de trabajo, ya que la retribución a su trabajo está en función entre otras cosas de las mismas. De todos es conocido que, debido al clima competitivo actual y a los cambios continuos que se producen en el entorno, determinados empleados de las organización pasan en las mismas más tiempo que el reflejado en su contrato de trabajo.

## **DIMENSION N° 9: FORMACION DEL EMPLEADO**

La formación no es otra cosa que enseñar a los empleados las habilidades que necesitan en este momento para poder hacer su trabajo.

Es importante en primera instancia verificar los conocimientos del colaborador, y el método “Decir – Mostrar – Hacer” suele ser más eficaz.

Tom P. (2005) señala:

*“Una razón para fomentar la formación en las organizaciones es que los empleados que están más cualificados para desenvolverse en su puesto de trabajo estarán siempre más motivados y ganaran más confianza”. (Pág. 120)*

Existen varios métodos para ejercer la formación de los empleados, pero sin duda el sistema más efectivo se basa en el “Hablar – Mostrar”. Es la manera en que el empleado pasa por todos los procesos de conocimiento para poder terminar aplicando lo aprendido. El método consta de tres pasos:

1. Yo hago, yo digo.
2. Yo digo, tú haces.
3. Tú haces, tú dices

## **DESARROLLO PROFESIONAL**

El desarrollo de los empleados será siempre mejor inversión que contratar y formar empleados nuevos, tarea está más costosa y que nos exigirá más tiempo y esfuerzo.

Mediante el sistema de impulsar a los empleados a ser mejores, es más fácil atraer talentos y gente con ganas de trabajar y de comprometerse, que es al fin y al cabo con quien nos interesa trabajar.

Bob N. y Peter E. (2005) menciona:

*“El desarrollo de los empleados no se produce por sí solo, sino que requiere el esfuerzo deliberado y constante tanto del empleado como de su jefe”. (Pág. 63)*

Como enfocar su desarrollo profesional e ilusionar tus empleados con ello:

1. **Habla con tus empleados a cerca de sus carreras:** La comunicación es fundamental entre las partes para conocer las inquietudes del empleado, sus metas y expectativas. De nada sirve obligar al empleado a seguir una dirección que no le gusta, motiva o ilusiona.

2. **Habla con tus empleados de sus puntos fuertes y débiles:** Habla francamente con ellos de sus fortalezas y debilidades, con el fin de identificar los recursos y esfuerzos que necesitará.
3. **Evalúa la situación actual del empleado:** ¿necesita formación? ¿existe otro empleado más apto o con mejor disposición para esa nueva actividad? ¿tiene el carácter o proactividad necesaria?
4. **Establece el plan de desarrollo profesional:** Acuerda con tu empleado el plan, sus objetivos, recursos, fecha de culminación y parámetros para medir la culminación y alcance de los objetivos.
5. **Vigila el proceso:** Sigue el desarrollo de los acuerdos y cerciórate de que el empleado hace lo mismo. El control, feedback y seguimiento de todos estos planes es conveniente que sea con cierta frecuencia, lo ideal es que sea trimestralmente como máximo.

### 2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **POLITICA.-** Enunciado general que sirve de marco de las decisiones
- **PROCEDIMIENTO.-** Es el ordenamiento cronológico de las actividades, con sus responsabilidades y plazos de realización, orientadas hacia la realización de una tarea o consecución de un resultado.
- **CONTRATO.-** Pacto o convenio oral o escrito entre partes que se obligan sobre una materia o cosa determinada:
- **SALARIO.-** Remuneración que percibe una persona por su trabajo:

- **PUESTO DE TRABAJO.-** Aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa
- **PRODUCTIVIDAD.-** Capacidad de producir, ser útil o provechoso.
- **ABSENTISMO.-** Falta de asistencia al trabajo practicada habitualmente:
- **RENDIMIENTO.-** Producto o utilidad que rinde o da una persona o cosa.
- **RESCINDIR.-** Dejar sin efecto un contrato, obligación, etc.
- **DISSENTIR.-** No ajustarse al parecer de una persona, discrepar, estar en desacuerdo.
- **IDONEO.-** Que tiene buena disposición o aptitud para algo.
- **JERARQUIA.-** Organización por categorías o grados de importancia entre diversas personas o cosas.
- **ALTRUISTA.-** Que se comporta con altruismo o le mueve el afán de procurar el bien ajeno sin esperar nada a cambio
- **LIDERAZGO.-** Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados.
- **DIRECCIÓN.-** Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

- **ESTIMULO DE LA EXCELENCIA.-** Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos.
- **ESTIMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO.-** Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.
- **SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.-** Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.
- **MOTIVACIÓN.-** Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.
- **REALIZACIÓN PERSONAL.-** Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.
- **RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN.-** Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos.
- **RESPONSABILIDAD.-** Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.
- **ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.-** Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo.
- **RECIPROCIDAD.-** Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.

- **APLICACIÓN DEL TRABAJO.-** Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.
- **CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL.-** Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.
- **RETRIBUCIÓN.-** La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.
- **EQUIDAD.-** Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.
- **PARTICIPACIÓN.-** Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.
- **COMPROMISO POR LA PRODUCTIVIDAD.-** Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde.
- **COMPATIBILIDAD DE INTERESES.-** Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales.
- **INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN.-** La existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.

- **INVOLUCRAMIENTO EN EL CAMBIO.-** Los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo que debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio.
- **COMERCIALIZACION.-** Realización de actividades comerciales relacionadas entre sí y responsabilidad del movimiento de los productos y servicios del productor consumidor.
- **VENTA PERSONAL.-** Presentación oral en una conversación con el propósito de vender productos o servicios a uno o más compradores.
- **TECNICAS DE VENTAS.-** Conjunto de procedimientos que se utiliza para llevar a cabo venta de mercaderías o servicios proporcionados al comprador.
- **PUBLICIDAD.-** Comunicación masiva de información cuya finalidad consiste en persuadir al comprador para maximizar las ganancias de la empresa.
- **MEZCLA COMERCIAL.-** Combinación de producto, precio, promoción, plaza, publicidad, persona.
- **TIENDAS.-** Grupos de negocios esencialmente similares y al por menor, la propiedad y el control están en cierto grado centralizados.
- **MERCADO.-** Conjunto de fuerzas o condiciones dentro de las cuales, dos compradores y vendedores toman decisiones que dan como resultado la transferencia de bienes y servicios.



- **OFERTA.-** Conjunto de sujetos económicos que ofrecen mercaderías en venta y en sentido más amplio, se llama así a la calidad de mercaderías llevadas al mercado.
- **DEMANDA.-** Es el monto de cantidades que un comprador desea adquirir en los mercados.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACION**

##### **3.1.1. NIVEL DE INVESTIGACION**

El presente trabajo de investigación se inició con el nivel descriptivo donde se describió el clima organizacional existente en la empresa Carrión Automotriz, luego se llegó al **nivel explicativo**, porque se realizó la correlación de causa – efecto de las variables; es decir, la correspondencia que existe entre el clima organizacional y las relaciones laborales.

##### **3.1.2. TIPO DE INVESTIGACION**

El presente trabajo es una **investigación aplicada** porque se utilizó instrumentos y técnicas de medición para dar propuestas de solución al problema planteado.

#### **3.2. METODOS**

En el **presente trabajo de investigación**, se utilizó los métodos de análisis, síntesis.

**El método analítico** se utilizó primero para determinar unidades de análisis (las unidades de análisis fueron los trabajadores de la empresa Carrión Automotriz) y después separando mentalmente el objeto de investigación

(clima organizacional) en sus partes integrantes, con el que se descubrió los elementos esenciales que lo conforman.

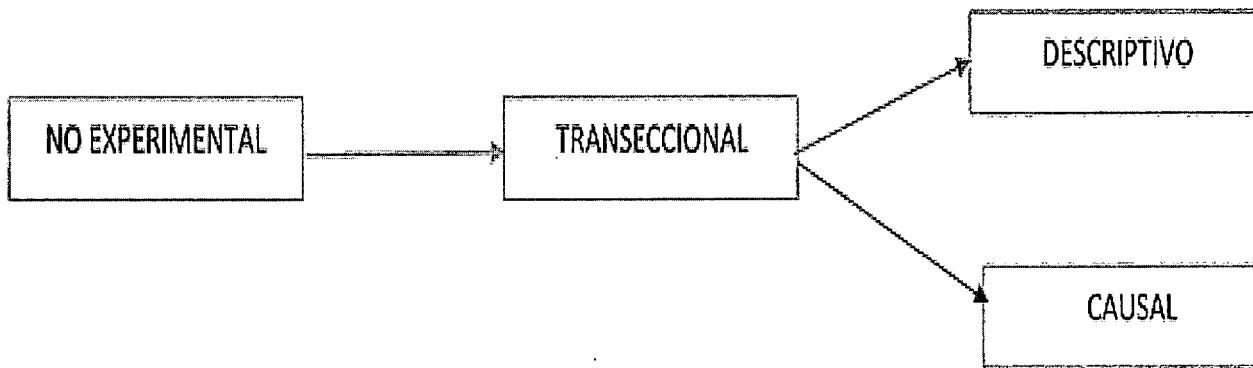
**El método sintético**, se utilizó como complemento necesario del método analítico, porque permitió integrar mentalmente los elementos o nexos esenciales de las distintas unidades analíticas, además ayudó a fijar las cualidades y rasgos principales inherentes al objeto de estudio.

### 3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

El diseño del presente trabajo fue no experimental porque no se manipuló ninguna de las variables en estudio, fue transeccional porque el estudio se realizó en un solo momento, fue descriptivo porque se describió las relaciones existentes entre las variables; y fue causal porque permitió explicar la relación entre el clima organizacional y las relaciones laborales en la empresa.

GRAFICO N° 01

#### DISEÑO INVESTIGACION



### 3.4. POBLACION Y MUESTRA

#### 3.4.1. POBLACION

Para realizar este trabajo se tomó como universo o población los trabajadores de la empresa Carrión Automotriz. Esta población está constituida por 29 trabajadores distribuidos en las distintas áreas existentes en la empresa.

**CUADRO N° 02**  
**RELACION DE TRABAJADORES POR MODALIDAD**  
**CONTRACTUAL “EMPRESA CARRIÓN AUTOMOTRIZ S.A.”**

| <b>MODALIDAD</b>     | <b>N° DE TRABAJADORES</b> |
|----------------------|---------------------------|
| <b>CONTRACTUAL</b>   |                           |
| <b>PLANILLA</b>      | 16                        |
| <b>EVENTUALES</b>    | 9                         |
| <b>SUBCONTRATADO</b> | 4                         |
| <b>TOTAL</b>         | 29                        |

#### 3.4.2. MUESTRA

Se determinó tomar como muestra del presente trabajo a toda la población el cual está constituida por los trabajadores de la empresa Carrión Automotriz ubicado en Vía regional Huánuco – Tingo María Km 2.6 Amarilis Huánuco.

Donde  $n = N$

### **3.5. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS.**

Se utilizó la siguiente técnica e instrumento para elaborar el trabajo de investigación:

**3.5.1. ENCUESTAS.-** A través de esta técnica se recopiló los datos de manera personalizada para su posterior procesamiento. teniendo como instrumento el cuestionario.

### **3.6. PROCESAMIENTO DE DATOS.**

Para el procesamiento de datos se hizo uso del programa estadístico SPSS que nos permitió procesar los datos recopilados en la encuesta y presentarlos en cuadros estadísticos estableciendo las frecuencias absolutas, relativas y porcentajes cada uno con sus respectivos gráficos.

## CAPITULO IV RESULTADOS

### 4.1. Presentación de resultados obtenidos

#### CUADRO DE RESULTADOS DE ENCUESTA

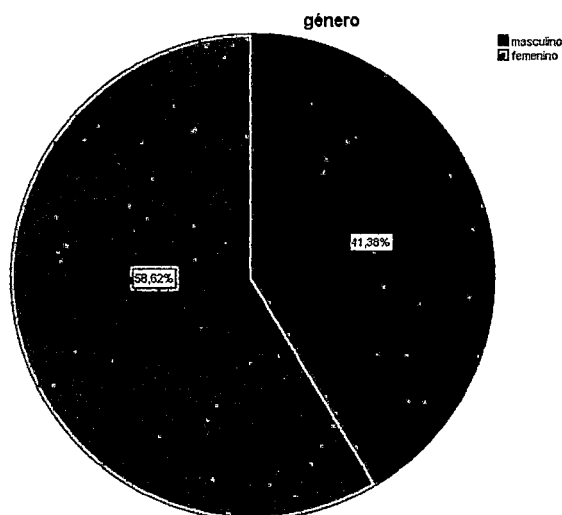
CUADRO N° 3

Género

| CATEGORIAS       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Masculino        | 12         | 41,4       | 41,4              | 41,4                 |
| Válidos Femenino | 17         | 58,6       | 58,6              | 100,0                |
| Total            | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
Elaboración : Investigadores

GRÁFICO N° 2



**INTERPRETACION:** En el cuadro se muestra que en la empresa Carrión Automotriz el 58.62% de los trabajadores son de género femenino y el 41.38% del total de trabajadores pertenecen al género masculino.

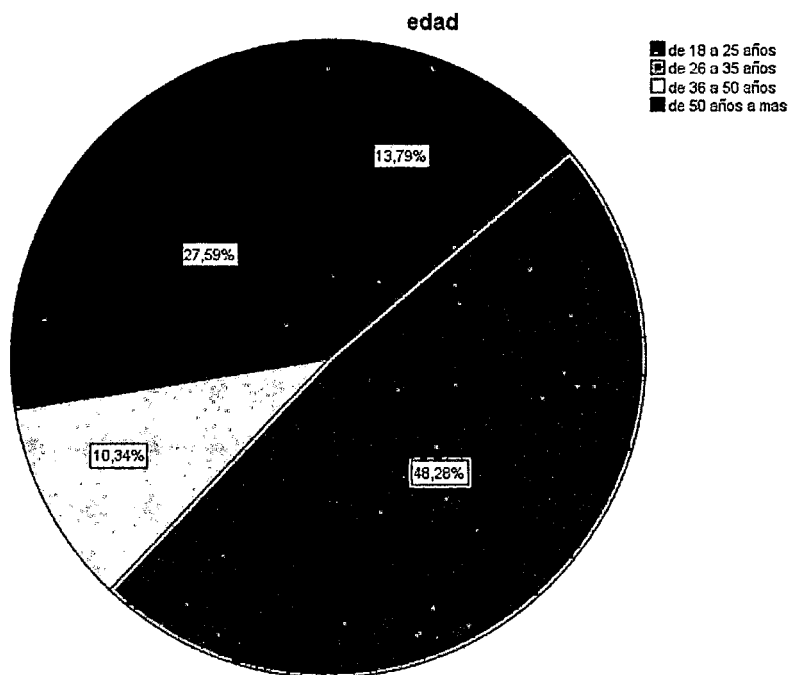
### CUADRO N° 4

#### Edad

| CATEGORIAS       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaj e válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|--------------------|----------------------|
| de 18 a 25 años  | 4          | 13,8       | 13,8               | 13,8                 |
| de 26 a 35 años  | 14         | 48,3       | 48,3               | 62,1                 |
| de 36 a 50 años  | 3          | 10,3       | 10,3               | 72,4                 |
| de 50 años a mas | 8          | 27,6       | 27,6               | 100,0                |
| Total            | 29         | 100,0      | 100,0              |                      |

Fuente : cuestionario  
 Elaboración : Investigadores

### GRÁFICO N° 3



**INTERPRETACION:** En el cuadro se puede observar que las edades del 48.28% de trabajadores de la empresa Carrión Automotriz oscilan entre los 26 y 35 años de edad, siendo este parámetro el mayor número de trabajadores que laboran en la empresa. Además, un 27.59% tienen las edades superiores a 50 años de edad. Un 13.79% tienen las edades que varían entre 18 y 25 años de edad. Y por último el 10.34% tienen las edades que se encuentran entre 36 y 50 años de edad.

### CUADRO N° 5

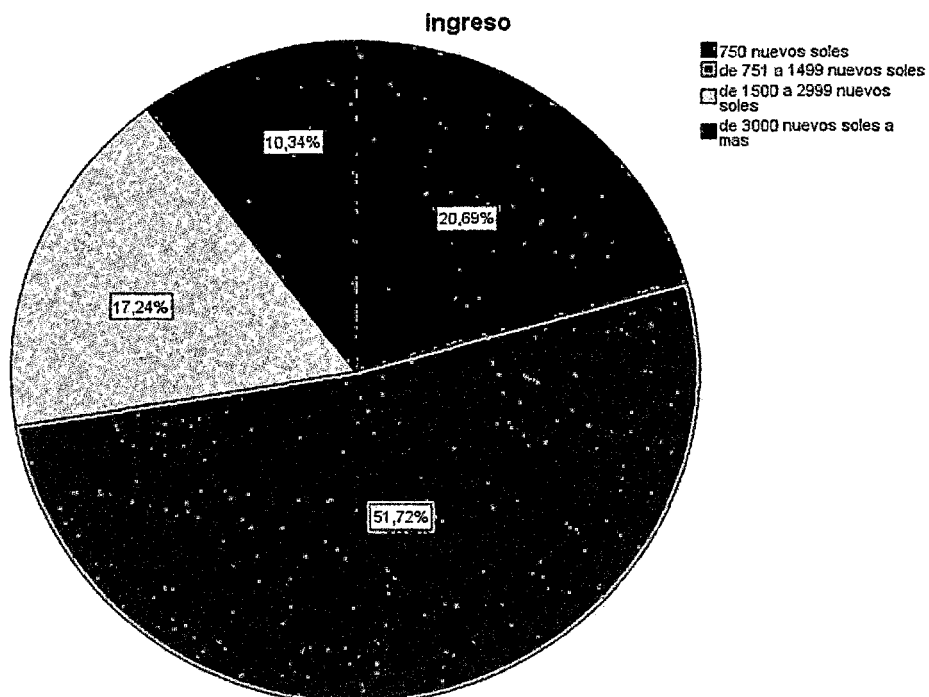
#### Ingreso

| CATEGORIAS                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| 750 nuevos soles                    | 6          | 20,7       | 20,7              | 20,7                 |
| de 751 a 1499 nuevos soles          | 15         | 51,7       | 51,7              | 72,4                 |
| Válidos de 1500 a 2999 nuevos soles | 5          | 17,2       | 17,2              | 89,7                 |
| de 3000 nuevos soles a mas          | 3          | 10,3       | 10,3              | 100,0                |
| Total                               | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario

Elaboración : Investigadores

### GRÁFICO N° 4



**INTERPRETACION:** El cuadro muestra que un 50.72% percibe un ingreso que varían entre 751 y 1499 nuevos soles. El 20.69% tienen un ingreso de 750 nuevos soles. Además, el 17.74% de los trabajadores perciben un ingreso que oscila entre 1500 y 2999 nuevos soles. Finalmente, hay un 10.34% perciben un ingreso superiores a 3000 nuevos soles.



**CUADRO N° 6**

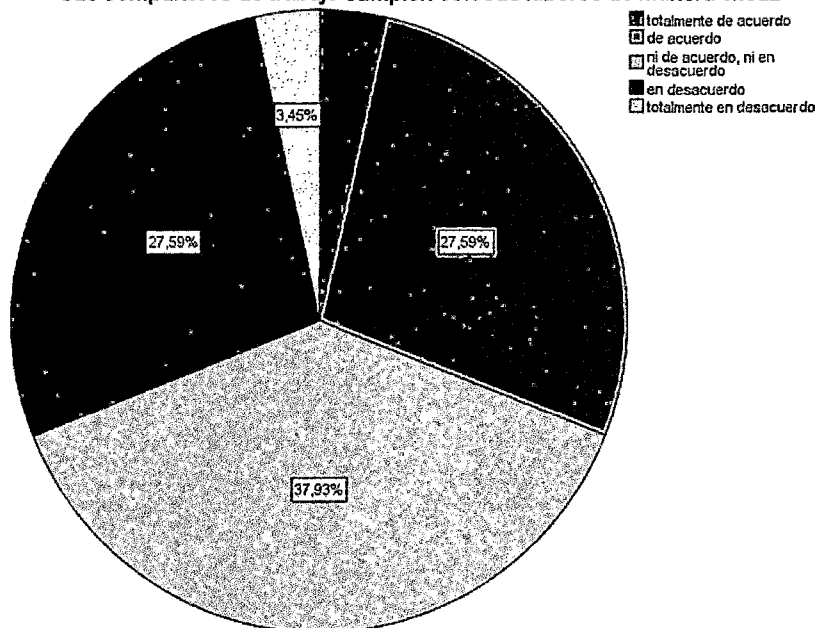
**Sus compañeros de trabajo cumplen con sus labores de manera eficaz**

| CATEGORIAS                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| totalmente de acuerdo           | 1          | 3,4        | 3,4               | 3,4                  |
| de acuerdo                      | 8          | 27,6       | 27,6              | 31,0                 |
| ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 11         | 37,9       | 37,9              | 69,0                 |
| en desacuerdo                   | 8          | 27,6       | 27,6              | 96,6                 |
| totalmente en desacuerdo        | 1          | 3,4        | 3,4               | 100,0                |
| Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
 Elaboración : Investigadores

**GRÁFICO N° 5**

**sus compañeros de trabajo cumplen con sus labores de manera eficaz**



**INTERPRETACION:** En el presente cuadro muestra que un 37.93% que está Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo que sus compañeros cumplen con sus labores de manera eficaz. También hay un 27.59% que manifiesta que está De Acuerdo. Otros 27.59% respondieron que están En Desacuerdo. Además, el 3.4% se encuentra Totalmente De Acuerdo. Finalmente, otros 3.4% están Totalmente En Desacuerdo.

### CUADRO N° 7

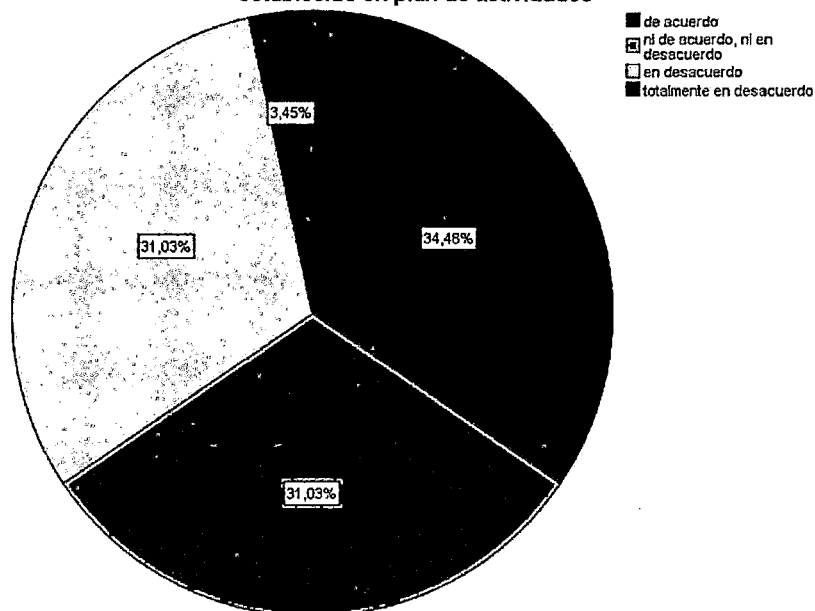
**En la empresa, los trabajadores realizan sus labores de acuerdo con lo establecido en plan de actividades**

| CATEGORIAS                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| de acuerdo                      | 10         | 34,5       | 34,5              | 34,5                 |
| ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 9          | 31,0       | 31,0              | 65,5                 |
| Válidos en desacuerdo           | 9          | 31,0       | 31,0              | 96,6                 |
| totalmente en desacuerdo        | 1          | 3,4        | 3,4               | 100,0                |
| Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
Elaboración : Investigadores

### GRÁFICO N° 6

en la empresa, los trabajadores realizan sus labores de acuerdo con lo establecido en plan de actividades



**INTERPRETACION:** A la pregunta, “en la empresa, los trabajadores realizan sus labores de acuerdo con lo establecido en el plan de actividades”. El 34.46% respondió De Acuerdo. Un 31.03% respondió estar Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo. Además, otro 31.03% respondió estar En Desacuerdo. Por último el 3.45% manifestó estar Totalmente En Desacuerdo.

### CUADRO N° 8

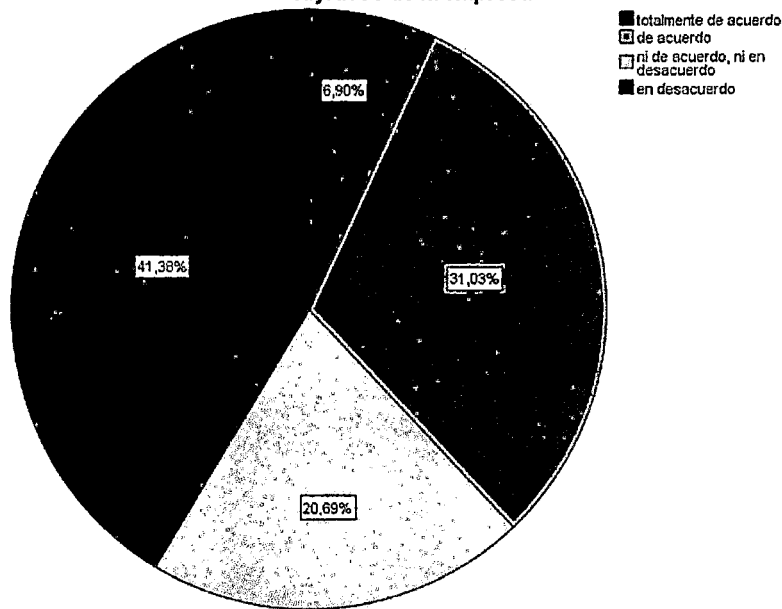
**En su centro de labores promueven el trabajo en equipo para el logro de objetivos de la empresa**

| CATEGORIAS                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| totalmente de acuerdo           | 2          | 6,9        | 6,9               | 6,9                  |
| de acuerdo                      | 9          | 31,0       | 31,0              | 37,9                 |
| ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 6          | 20,7       | 20,7              | 58,6                 |
| en desacuerdo                   | 12         | 41,4       | 41,4              | 100,0                |
| Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
Elaboración : Investigadores

### GRÁFICO N° 7

**en su centro de labores promueven el trabajo en equipo para el logor de objetivos de la empresa**



**INTERPRETACION:** El presente cuadro muestra que un 41.38% manifiesta estar en desacuerdo si en su centro de labores promueven el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la empresa. El 31.03% manifiesta estar de acuerdo. Un 20.69% dice ni estar de acuerdo ni en desacuerdo. Po último el 6.90% afirma estar totalmente de acuerdo.

### CUADRO N° 9

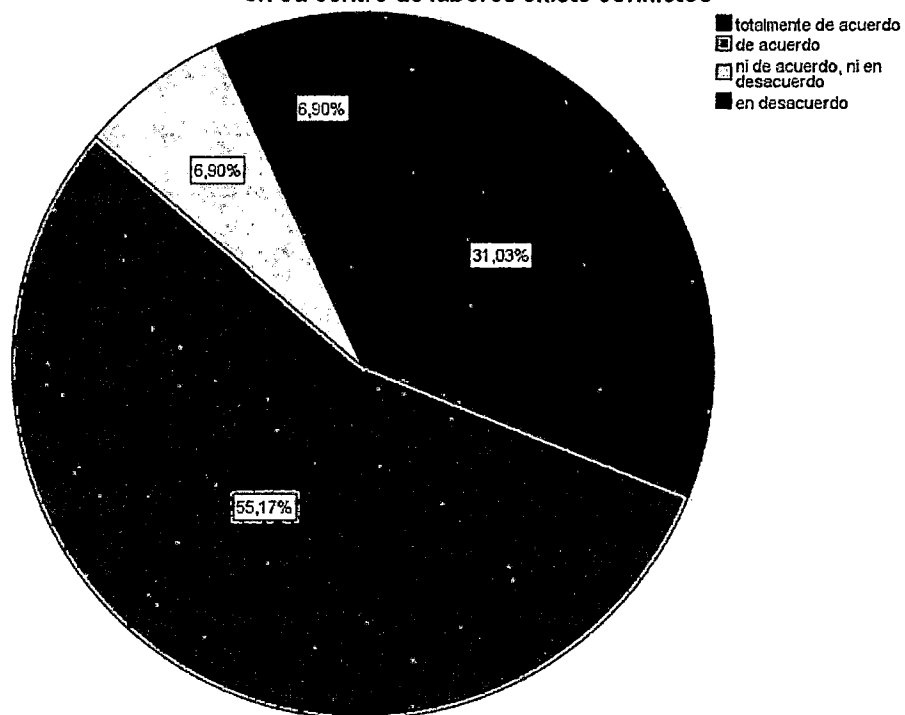
#### En su centro de labores existe conflictos

| CATEGORIAS                              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| totalmente de acuerdo                   | 9          | 31,0       | 31,0              | 31,0                 |
| de acuerdo                              | 16         | 55,2       | 55,2              | 86,2                 |
| Válidos ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 2          | 6,9        | 6,9               | 93,1                 |
| en desacuerdo                           | 2          | 6,9        | 6,9               | 100,0                |
| Total                                   | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
 Elaboración : Investigadores

### GRÁFICO N° 8

#### en su centro de labores existe conflictos



**INTERPRETACION:** En el cuadro se observa que un 55.17% manifiesta estar de acuerdo respecto a que en su centro de labores existe conflictos. Un 31.03% afirma estar totalmente de acuerdo. Así mismo un 6.90% dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Y otros 6.90% muestra estar en desacuerdo respecto a la pregunta planteada.

### CUADRO N° 10

#### Se practica una comunicación abierta entre los gerentes y sus trabajadores

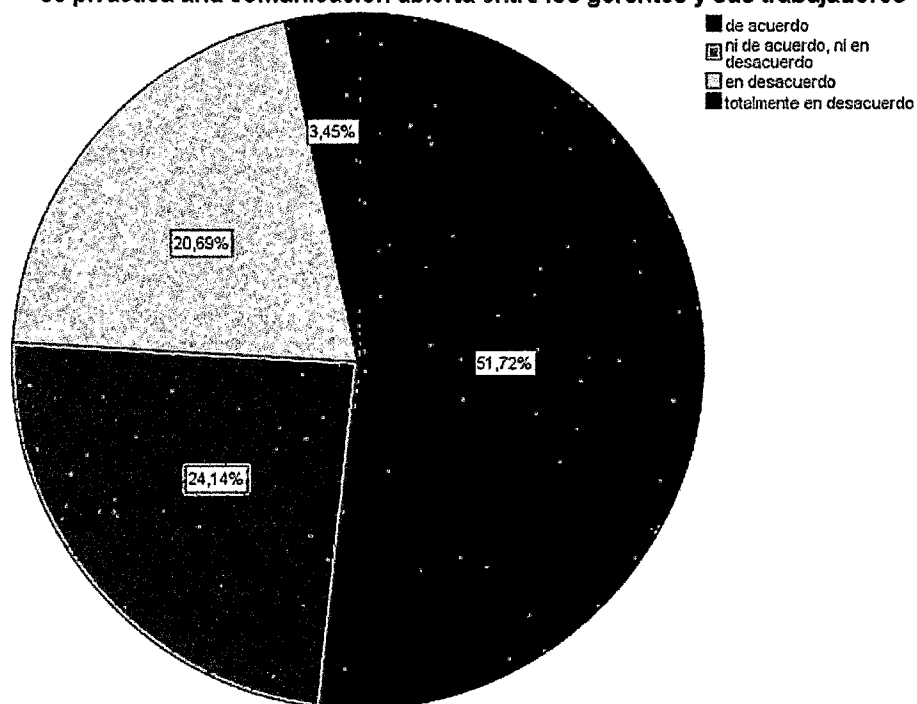
| CATEGORIAS                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| de acuerdo                      | 15         | 51,7       | 51,7              | 51,7                 |
| ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 7          | 24,1       | 24,1              | 75,9                 |
| Válidos en desacuerdo           | 6          | 20,7       | 20,7              | 96,6                 |
| totalmente en desacuerdo        | 1          | 3,4        | 3,4               | 100,0                |
| Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario

Elaboración : Investigadores

### GRÁFICO N° 9

#### se practica una comunicación abierta entre los gerentes y sus trabajadores



**INTERPRETACION:** En el presente cuadro el 51.72% afirma estar de acuerdo en que se practica una comunicación abierta entre los gerentes y sus trabajadores. Un 24.14% manifiesta estar ni de acuerdo ni desacuerdo. El 20.69% está en desacuerdo. Y un 3.45% se encuentra totalmente en desacuerdo respecto a la interrogante realizada.

**CUADRO N° 11**

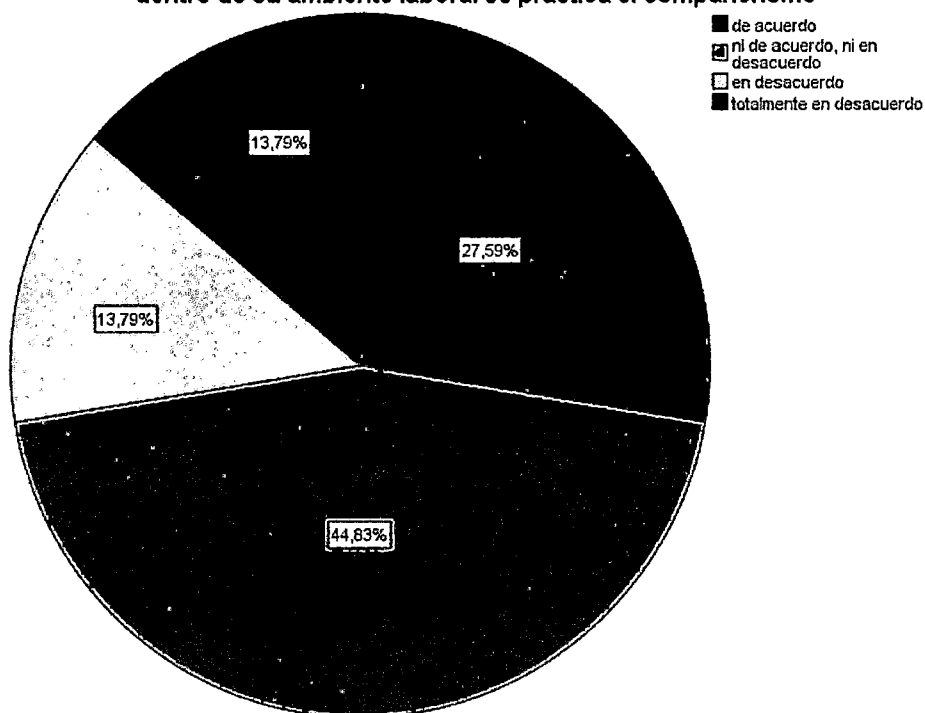
**Dentro de su ambiente laboral se practica el compañerismo**

| CATEGORIAS                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| de acuerdo                      | 8          | 27,6       | 27,6              | 27,6                 |
| ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 13         | 44,8       | 44,8              | 72,4                 |
| Válidos en desacuerdo           | 4          | 13,8       | 13,8              | 86,2                 |
| totalmente en desacuerdo        | 4          | 13,8       | 13,8              | 100,0                |
| Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
 Elaboración : Investigadores

**GRÁFICO N° 10**

**dentro de su ambiente laboral se practica el compañerismo**



**INTERPRETACION:** En el cuadro se puede observar que el 44.83% respondió ni estar de acuerdo ni en desacuerdo que dentro de su ambiente laboral se practica el compañerismo. El 27.59% manifestó estar de acuerdo. Un 13.79% respondió estar en desacuerdo. Y otros 13.79% dijo estar totalmente en desacuerdo.

## CUADRO N° 12

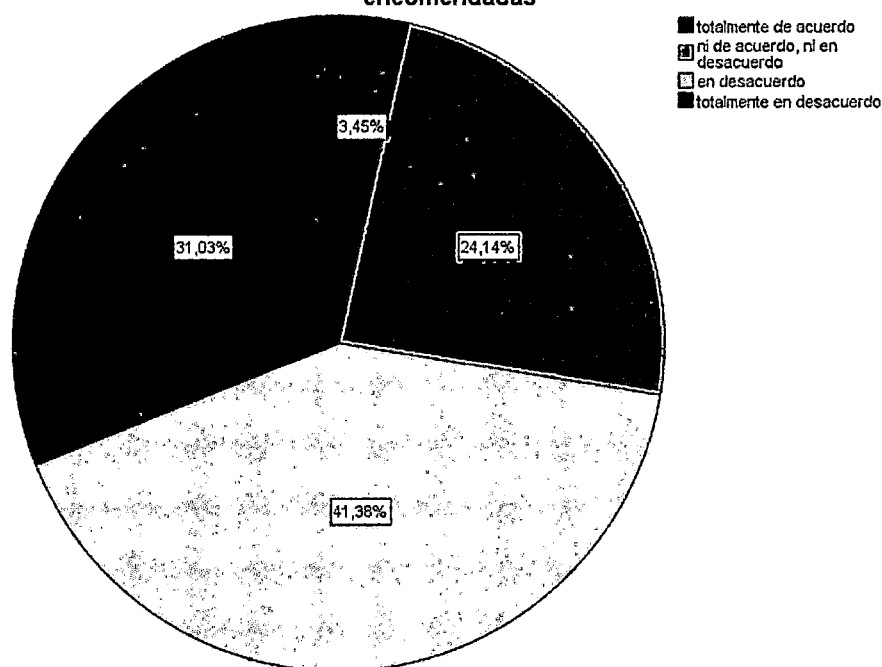
### La empresa premia a los trabajadores por el cumplimiento de las tareas encomendadas

|         | CATEGORIAS                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | totalmente de acuerdo           | 1          | 3,4        | 3,4               | 3,4                  |
|         | ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 7          | 24,1       | 24,1              | 27,6                 |
|         | en desacuerdo                   | 12         | 41,4       | 41,4              | 69,0                 |
|         | totalmente en desacuerdo        | 9          | 31,0       | 31,0              | 100,0                |
|         | Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
 Elaboración : Investigadores

## GRÁFICO N° 11

### la empresa premia a los trabajadores por el cumplimiento de las tareas encomendadas



**INTERPRETACION:** En el cuadro se observa que el 41.38% dijo estar en desacuerdo respecto a la pregunta planteada. Un 31.03% manifestó estar totalmente en desacuerdo. Un 24.14% afirmó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Y un 3.45% respondió estar totalmente de acuerdo.

### CUADRO N° 13

#### La empresa sanciona a los trabajadores por las faltas incurridas

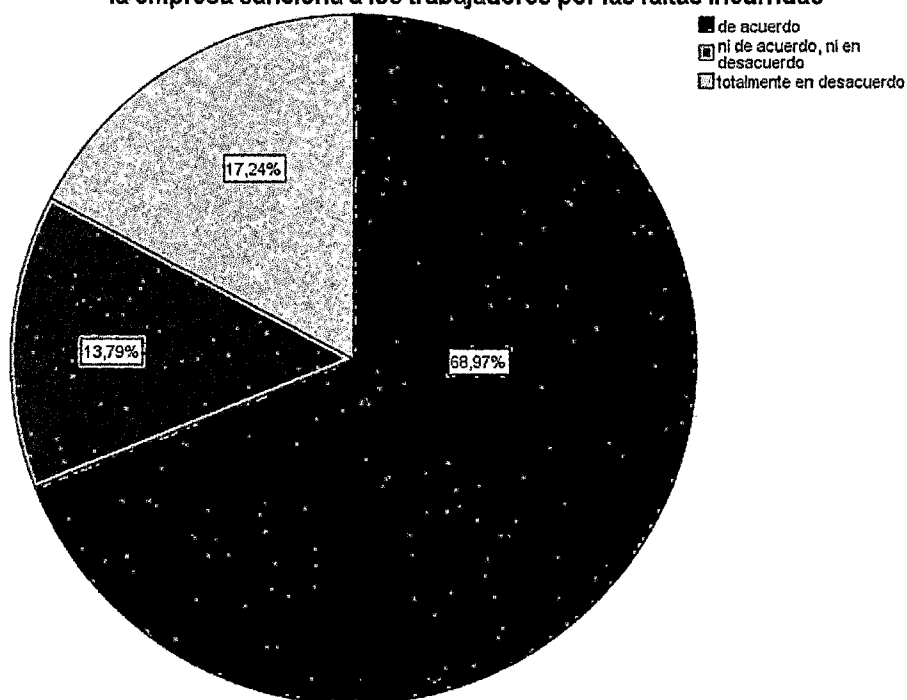
| CATEGORIAS |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos    | de acuerdo                      | 20         | 69,0       | 69,0              | 69,0                 |
|            | ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 4          | 13,8       | 13,8              | 82,8                 |
|            | totalmente en desacuerdo        | 5          | 17,2       | 17,2              | 100,0                |
|            | Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario

Elaboración : Investigadores

### GRÁFICO N° 12

#### la empresa sanciona a los trabajadores por las faltas incurridas



**INTERPRETACION:** En el presente cuadro se puede ver que el 68.97% manifiesta estar de acuerdo que la empresa sanciona a los trabajadores por las faltas incurridas. El 17.24% dice estar totalmente en desacuerdo. Finalmente 13.79% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo



**CUADRO N° 14**

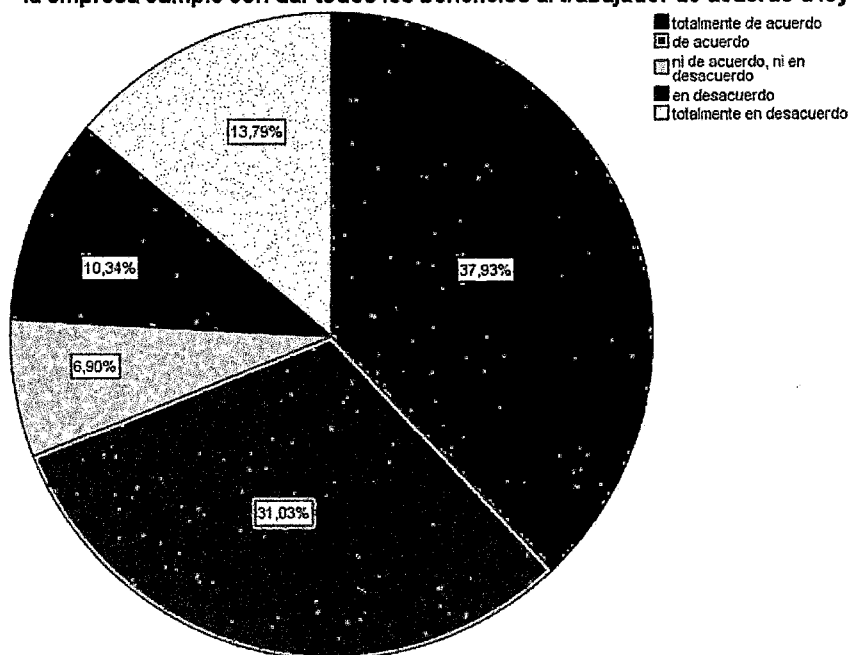
**La empresa cumple con dar todos los beneficios al trabajador de acuerdo a ley**

| CATEGORIAS |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos    | totalmente de acuerdo           | 11         | 37,9       | 37,9              | 37,9                 |
|            | de acuerdo                      | 9          | 31,0       | 31,0              | 69,0                 |
|            | ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 2          | 6,9        | 6,9               | 75,9                 |
|            | en desacuerdo                   | 3          | 10,3       | 10,3              | 86,2                 |
|            | totalmente en desacuerdo        | 4          | 13,8       | 13,8              | 100,0                |
|            | Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
 Elaboración : Investigadores

**GRÁFICO N° 13**

**la empresa cumple con dar todos los beneficios al trabajador de acuerdo a ley**



**INTERPRETACION:** Respecto a la interrogante realizada, en el presente cuadro se observa que un 37.93% respondió estar totalmente de acuerdo. El 31.03% manifestó estar de acuerdo. El 13.79% dijo estar totalmente en desacuerdo. Un 10.34% respondió estar en desacuerdo. Y un 6.90% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

### CUADRO N° 15

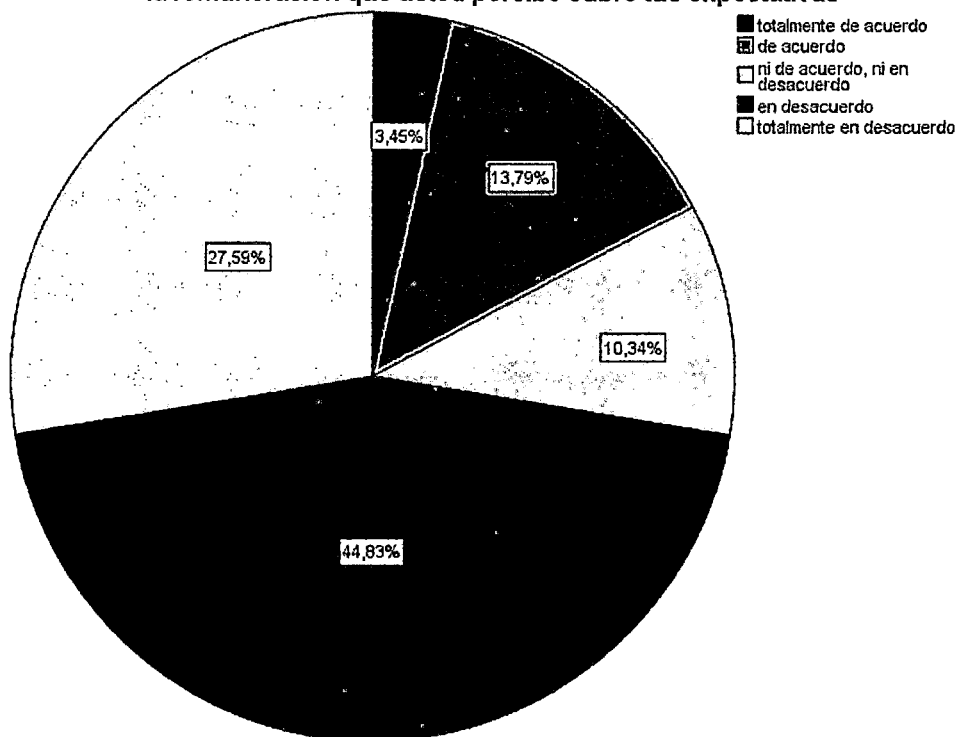
#### La remuneración que usted percibe cubre tus expectativas

| CATEGORIAS                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| totalmente de acuerdo           | 1          | 3,4        | 3,4               | 3,4                  |
| de acuerdo                      | 4          | 13,8       | 13,8              | 17,2                 |
| ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 3          | 10,3       | 10,3              | 27,6                 |
| Válido en desacuerdo            | 13         | 44,8       | 44,8              | 72,4                 |
| totalmente en desacuerdo        | 8          | 27,6       | 27,6              | 100,0                |
| Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
 Elaboración : Investigadores

### GRÁFICO N° 14

#### la remuneracion que usted percibe cubre tus expectativas



**INTERPRETACION:** En el cuadro se observa que el 44.83% manifestó estar en desacuerdo frente a la pregunta planteada. Un 27.59% respondió estar totalmente en desacuerdo. Un 13.79% manifestó estar de acuerdo. El 10.34% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Y un 3.45% manifestó estar totalmente de acuerdo.

**CUADRO N° 16**

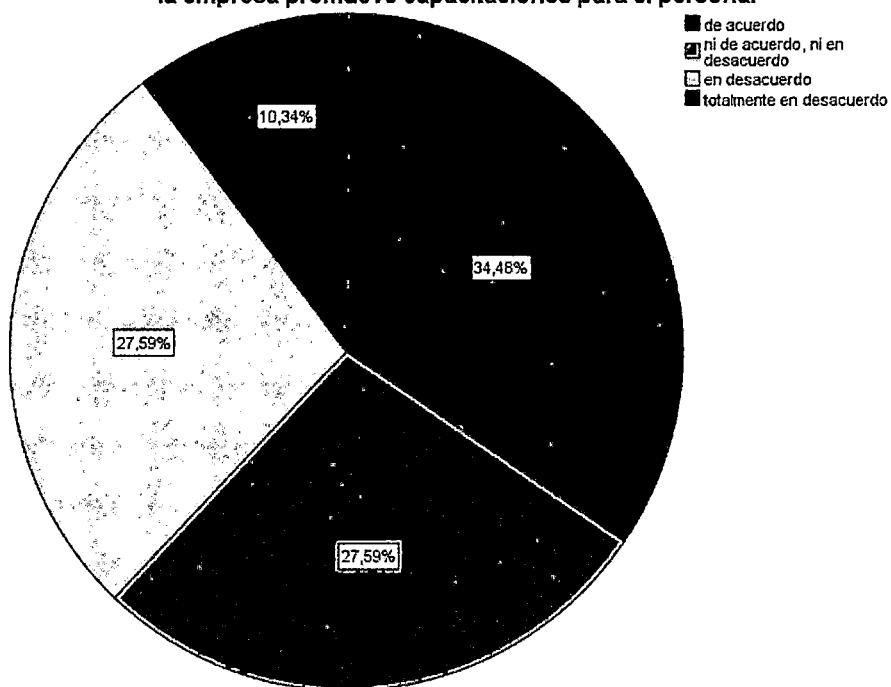
**La empresa promueve capacitaciones para el personal**

| CATEGORIAS                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| de acuerdo                      | 10         | 34,5       | 34,5              | 34,5                 |
| ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 8          | 27,6       | 27,6              | 62,1                 |
| Válidos en desacuerdo           | 8          | 27,6       | 27,6              | 89,7                 |
| totalmente en desacuerdo        | 3          | 10,3       | 10,3              | 100,0                |
| Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
 Elaboración : Investigadores

**GRÁFICO N° 15**

**la empresa promueve capacitaciones para el personal**



**INTERPRETACION:** El cuadro muestra que un 34.48% manifestó estar de acuerdo que la empresa promueve capacitaciones para el personal. Un 27.59% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Otros 27.59% manifestó estar en desacuerdo. Finalmente el 10.34% dijo estar totalmente en desacuerdo.

**CUADRO N° 17**

**En la empresa, las decisiones solo las toma el gerente general**

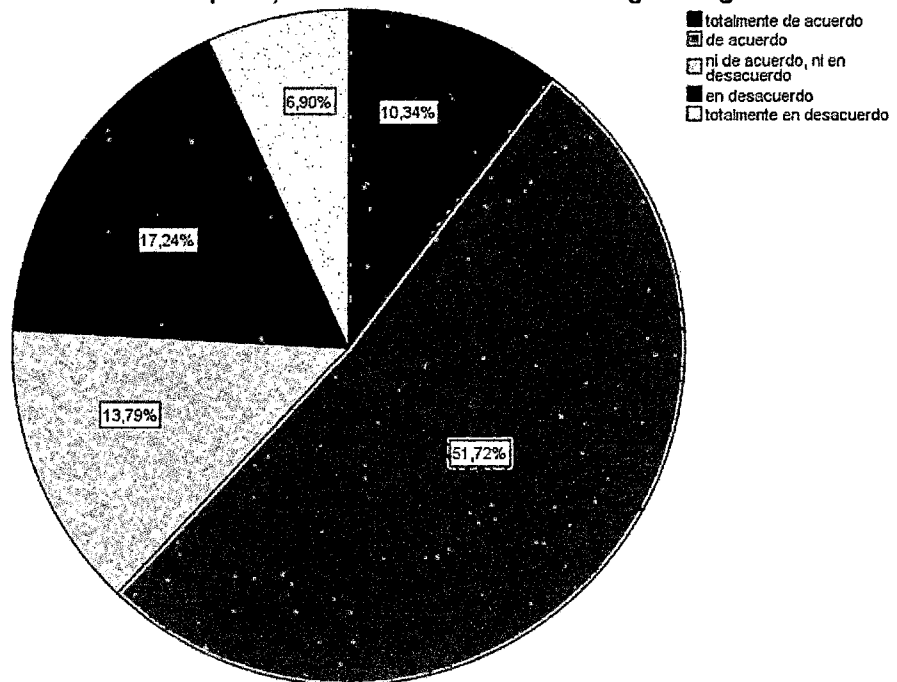
| CATEGORIAS                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| totalmente de acuerdo           | 3          | 10,3       | 10,3              | 10,3                 |
| de acuerdo                      | 15         | 51,7       | 51,7              | 62,1                 |
| ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 4          | 13,8       | 13,8              | 75,9                 |
| en desacuerdo                   | 5          | 17,2       | 17,2              | 93,1                 |
| totalmente en desacuerdo        | 2          | 6,9        | 6,9               | 100,0                |
| Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario

Elaboración : Investigadores

**GRÁFICO N° 16**

**en la empresa, las decisiones solo las toma el gerente general**



**INTERPRETACION:** En el cuadro se observa que el 51.72% respondió estar de acuerdo respecto a la pregunta planteada. El 17.24% manifestó estar en desacuerdo. El 13.79% dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Un 10.34% respondió estar totalmente de acuerdo. Y un 6.90% dijo estar totalmente en desacuerdo.

**CUADRO N° 18**

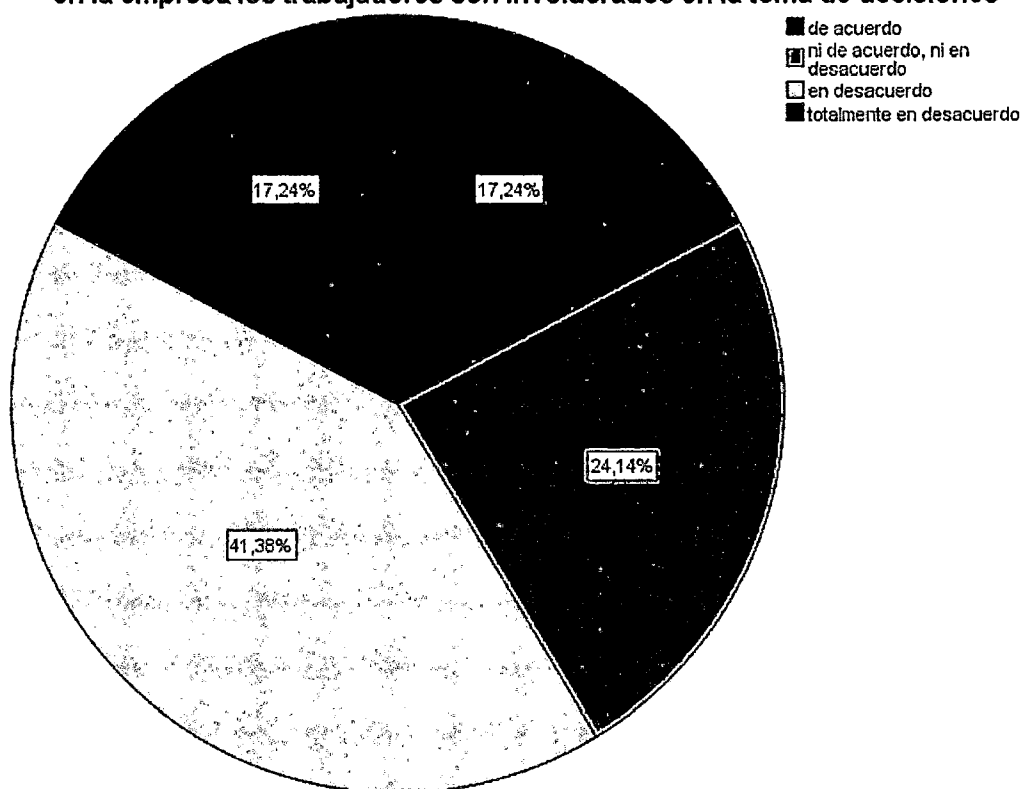
**En la empresa los trabajadores son involucrados en la toma de decisiones**

| CATEGORIAS                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| de acuerdo                      | 5          | 17,2       | 17,2              | 17,2                 |
| ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 7          | 24,1       | 24,1              | 41,4                 |
| Válidos en desacuerdo           | 12         | 41,4       | 41,4              | 82,8                 |
| totalmente en desacuerdo        | 5          | 17,2       | 17,2              | 100,0                |
| Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
 Elaboración : Investigadores

**GRÁFICO N° 17**

**en la empresa los trabajadores son involucrados en la toma de decisiones**



**INTERPRETACION:** Frente a la pregunta planteada, el cuadro muestra que un 41.38% respondió estar en desacuerdo. El 24.14% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Un 17.24% dijo estar de acuerdo. Y otros 17.24% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

**CUADRO N° 19**

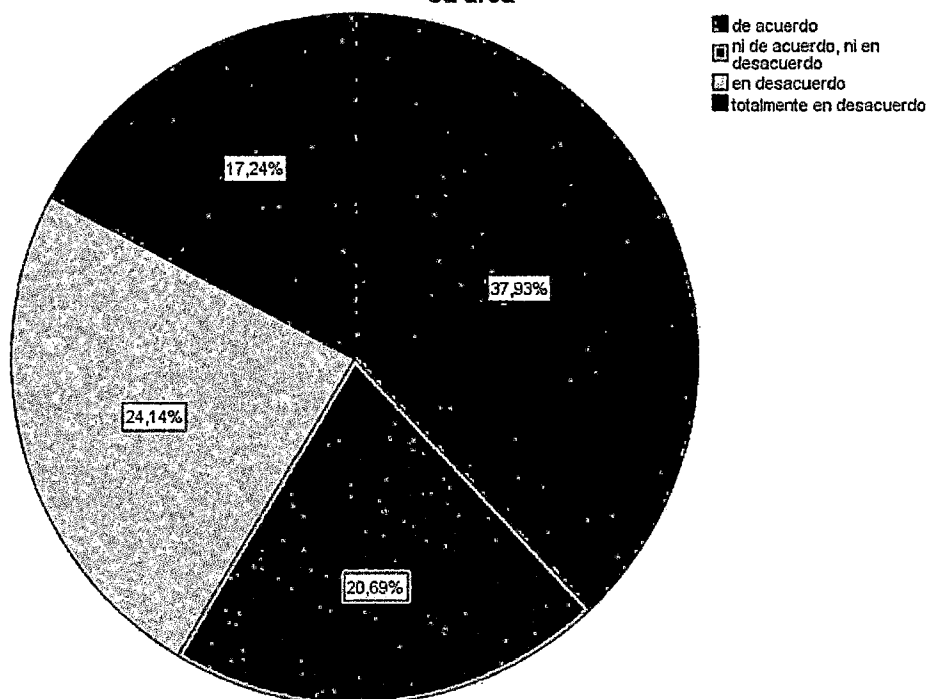
**El personal cuenta con autoridad para solucionar problemas que se presenten en su área**

| CATEGORIAS                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| de acuerdo                      | 11         | 37,9       | 37,9              | 37,9                 |
| ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 6          | 20,7       | 20,7              | 58,6                 |
| Válidos en desacuerdo           | 7          | 24,1       | 24,1              | 82,8                 |
| totalmente en desacuerdo        | 5          | 17,2       | 17,2              | 100,0                |
| Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
 Elaboración : Investigadores

**GRÁFICO N° 18**

**el personal cuenta con autoridad para solucionar problemas que se presenten en su área**



**INTERPRETACION:** En el presente cuando se muestra que el 37.93% está de acuerdo frente a la pregunta que se le ha planteado. El 24.14% está en desacuerdo. El 20.69% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Y el 17.24% está totalmente en desacuerdo.

### CUADRO N° 20

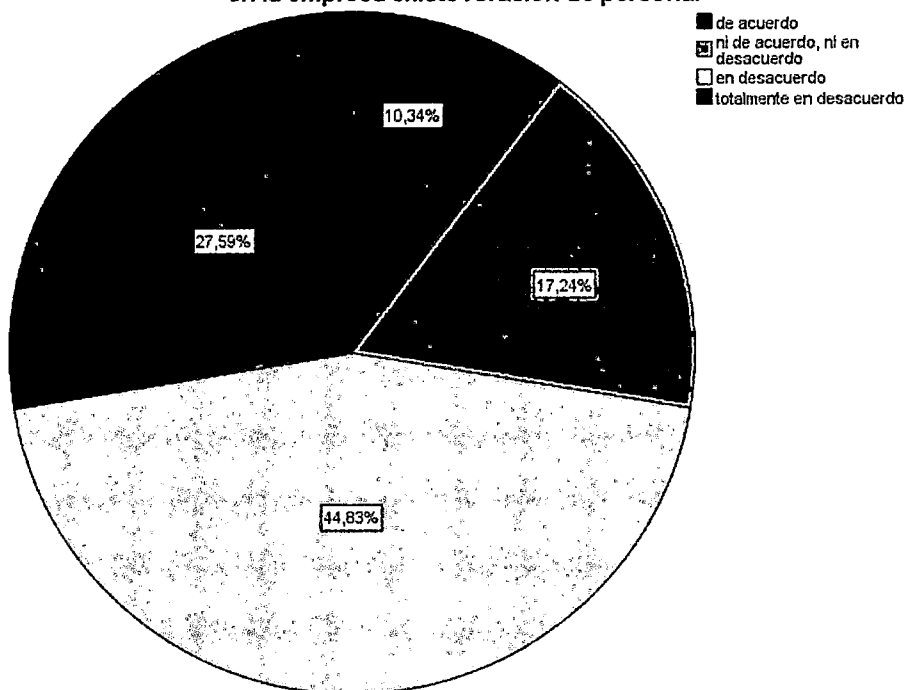
#### En la empresa existe rotación de personal

| CATEGORIAS                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| de acuerdo                      | 3          | 10,3       | 10,3              | 10,3                 |
| ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 5          | 17,2       | 17,2              | 27,6                 |
| Válidos en desacuerdo           | 13         | 44,8       | 44,8              | 72,4                 |
| totalmente en desacuerdo        | 8          | 27,6       | 27,6              | 100,0                |
| Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
 Elaboración : Investigadores

### GRAFICO N° 19

#### en la empresa existe rotacion de personal



**INTERPRETACION:** El cuadro muestra que el 44.83% respondió estar en desacuerdo respecto a la pregunta planteada. El 27.59% dijo estar totalmente en desacuerdo. Un 17.24% manifestó estar ni desacuerdo ni en desacuerdo. Y finalmente un 10.34% respondió estar de acuerdo.

**CUADRO N° 21**

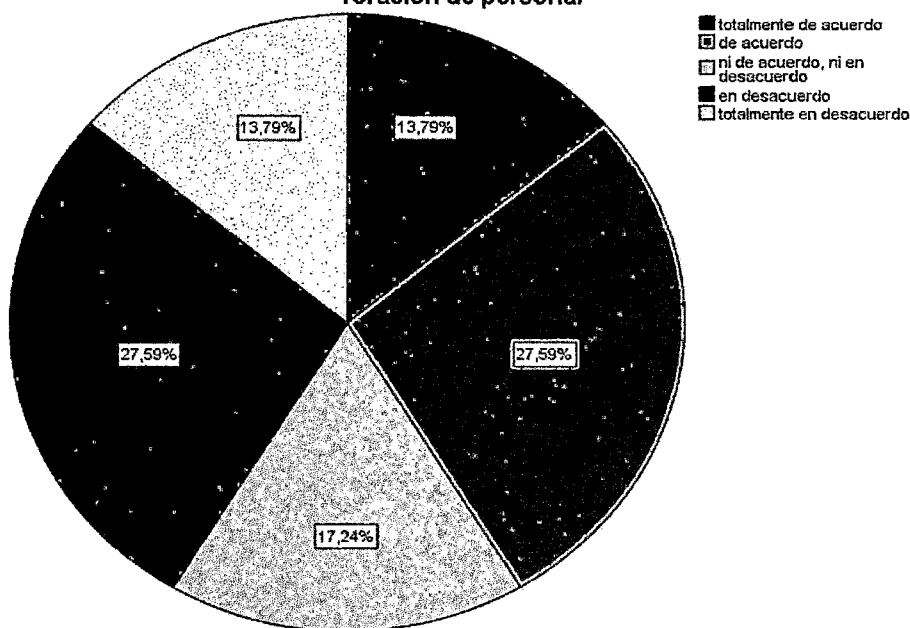
**Usted se adapta rápidamente a su nuevo puesto de trabajo cuando existe rotación de personal**

| CATEGORIAS |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos    | totalmente de acuerdo           | 4          | 13,8       | 13,8              | 13,8                 |
|            | de acuerdo                      | 8          | 27,6       | 27,6              | 41,4                 |
|            | ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 5          | 17,2       | 17,2              | 58,6                 |
|            | en desacuerdo                   | 8          | 27,6       | 27,6              | 86,2                 |
|            | totalmente en desacuerdo        | 4          | 13,8       | 13,8              | 100,0                |
|            | Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
 Elaboración : Investigadores

**GRÁFICO N° 20**

**usted se adapta rápidamente a su nuevo puesto de trabajo cuando existe rotación de personal**



**INTERPRETACION:** En el cuadro se puede observar que un 27.59% dice estar de acuerdo con la pregunta planteada. Otros 27.59% dice estar en desacuerdo. El 17.24% dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Un 13.79% dice estar totalmente en desacuerdo. Y otros 13.79% dice estar totalmente de acuerdo.



**CUADRO N° 22**

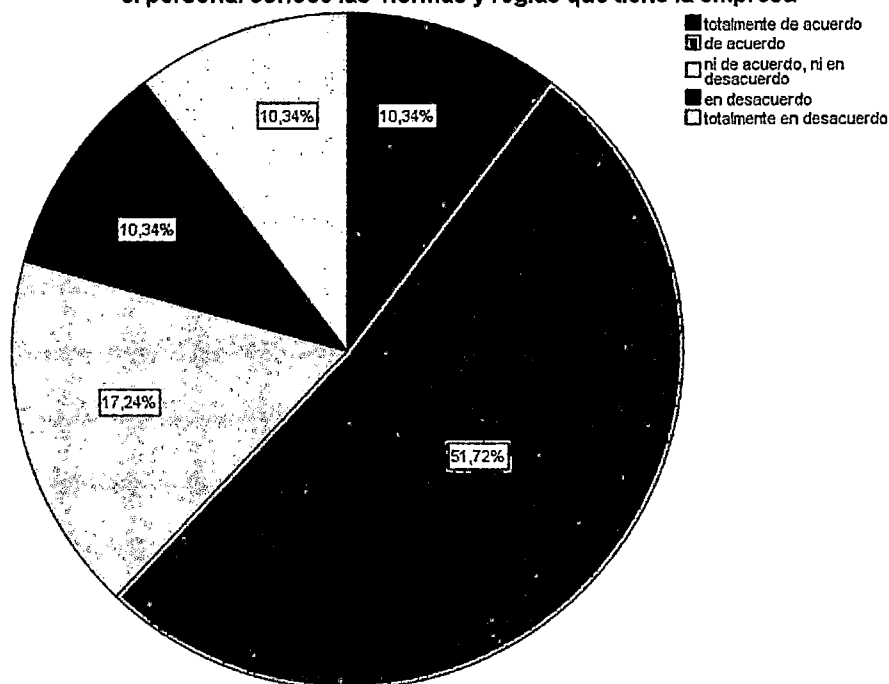
**El personal conoce las normas y reglas que tiene la empresa**

| CATEGORIAS |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos    | totalmente de acuerdo           | 3          | 10,3       | 10,3              | 10,3                 |
|            | de acuerdo                      | 15         | 51,7       | 51,7              | 62,1                 |
|            | ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 5          | 17,2       | 17,2              | 79,3                 |
|            | en desacuerdo                   | 3          | 10,3       | 10,3              | 89,7                 |
|            | totalmente en desacuerdo        | 3          | 10,3       | 10,3              | 100,0                |
|            | Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
 Elaboración : Investigadores

**GRÁFICO N° 21**

**el personal conoce las normas y reglas que tiene la empresa**



**INTERPRETACION:** Frente a la pregunta planteada, el cuadro nos muestra que 51.72% respondió estar de acuerdo. 17.24% dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Un 10.34% dijo estar totalmente de acuerdo. Otros 10.34% manifestó estar en desacuerdo. Finalmente otros 10.34% dijo estar totalmente en desacuerdo.

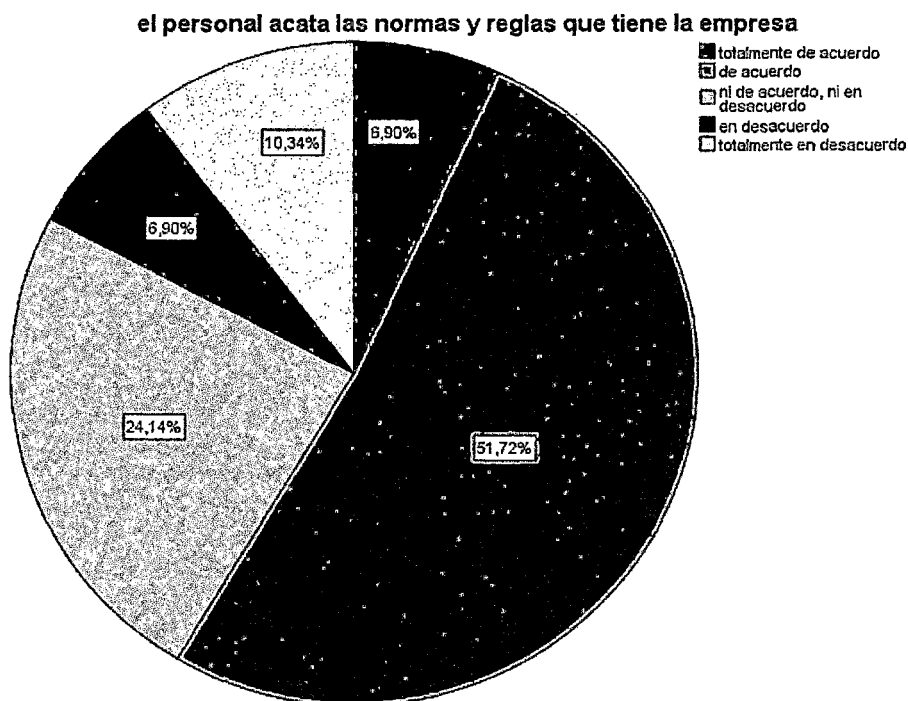
**CUADRO N° 23**

**El personal acata las normas y reglas que tiene la empresa**

| CATEGORIAS                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| totalmente de acuerdo           | 2          | 6,9        | 6,9               | 6,9                  |
| de acuerdo                      | 15         | 51,7       | 51,7              | 58,6                 |
| ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 7          | 24,1       | 24,1              | 82,8                 |
| en desacuerdo                   | 2          | 6,9        | 6,9               | 89,7                 |
| totalmente en desacuerdo        | 3          | 10,3       | 10,3              | 100,0                |
| Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
 Elaboración : Investigadores

**GRÁFICO N° 22**



**INTERPRETACION:** El cuadro muestra que el 51.72% dijo estar de acuerdo respecto a la interrogante realizada. Un 24.14% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 10.34% dijo estar totalmente en desacuerdo. Un 6.90% mencionó estar totalmente de acuerdo. Y otros 6.90% dijo estar en desacuerdo.

**CUADRO N° 24**

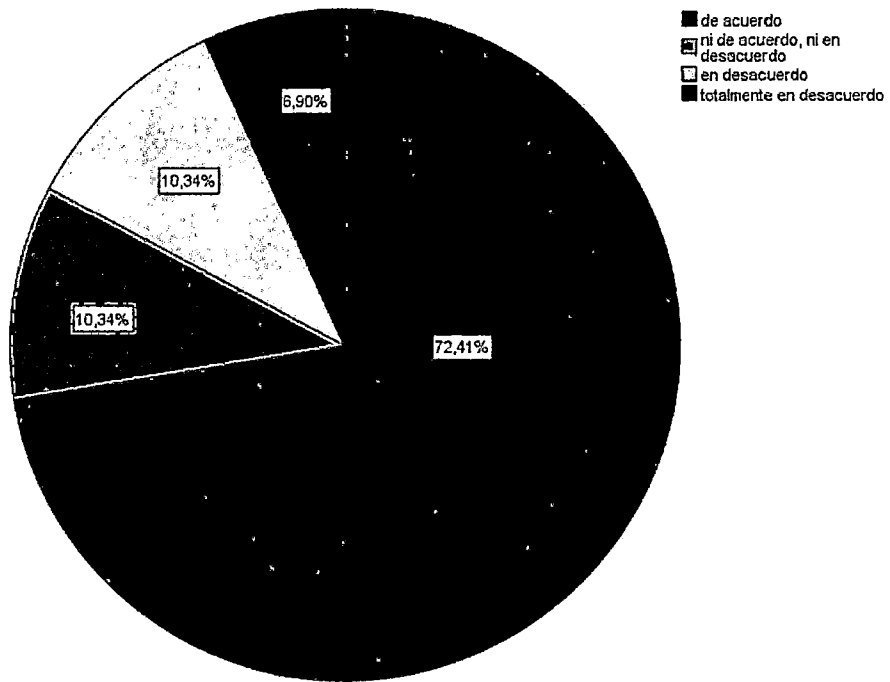
**Las cláusulas establecidas en el contrato son claras**

| CATEGORIAS |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos    | de acuerdo                      | 21         | 72,4       | 72,4              | 72,4                 |
|            | ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 3          | 10,3       | 10,3              | 82,8                 |
|            | en desacuerdo                   | 3          | 10,3       | 10,3              | 93,1                 |
|            | totalmente en desacuerdo        | 2          | 6,9        | 6,9               | 100,0                |
|            | Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
 Elaboración : Investigadores

**GRÁFICO N° 23**

las cláusulas establecidas en el contrato son claras



**INTERPRETACION:** En el cuadro se puede observar que el 72.41% manifiesta estar de acuerdo con la pregunta formulada. Un 10.34% dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Otros 10.34% dice estar en desacuerdo. Finalmente el 6.90% manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

### CUADRO N° 25

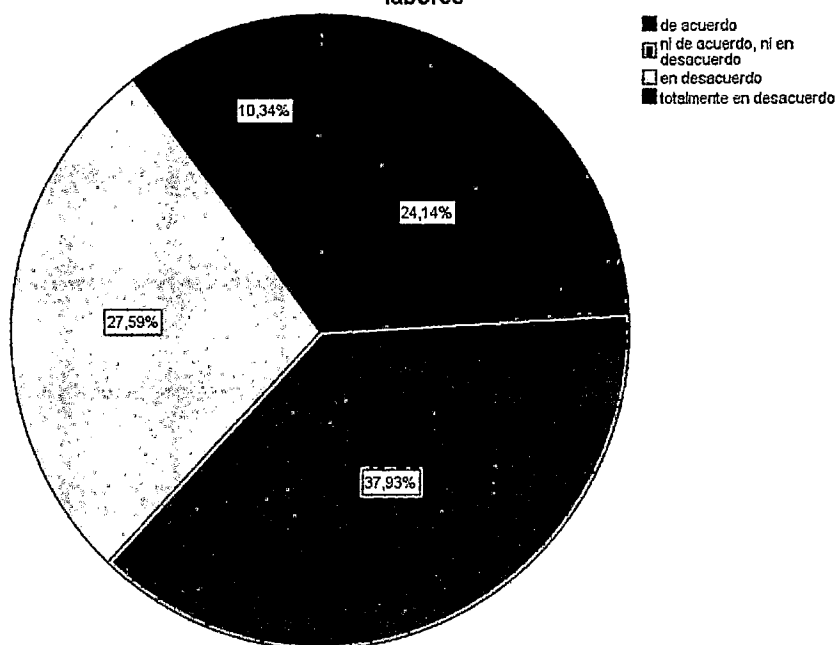
Los trabajadores se encuentran capacitados para el buen desempeño de sus labores

| CATEGORIAS                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| de acuerdo                      | 7          | 24,1       | 24,1              | 24,1                 |
| ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 11         | 37,9       | 37,9              | 62,1                 |
| Válidos en desacuerdo           | 8          | 27,6       | 27,6              | 89,7                 |
| totalmente en desacuerdo        | 3          | 10,3       | 10,3              | 100,0                |
| Total                           | 29         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente : cuestionario  
Elaboración : Investigadores

### GRÁFICO N° 24

los trabajadores se encuentran capacitados para el buen desempeño de sus labores



**INTERPRETACION:** Respecto a la pregunta realizada, el cuadro muestra que el 37.93% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 27.59% está en desacuerdo. El 24.14% está de acuerdo. Y el 10.34% está totalmente en desacuerdo.

## 4.2. Discusión de resultados

Luego de haber analizado e interpretado los resultados en el capítulo anterior, dichos resultados fueron discutidos en tres dimensiones, este proceso nos permitió obtener conclusiones. Las dimensiones en que se discutieron los resultados son las conclusiones de los antecedentes, el marco teórico y la hipótesis.

**4.2.1 CON LOS ANTECEDENTES.-** Para la presente investigación se tomaron como antecedentes a las investigaciones realizadas en el ámbito internacional, nacional y local.

La tesis de ALCALA URIBE, Elsa Monserrat. "EL clima organizacional en una institución pública de Educación Superior". BOGOTA – COLOMBIA coincide en parte al mencionar en dicha tesis que no existe ningún tipo de incentivos relativos al desempeño por lo que se deja de lado el reconocimiento por el trabajo bien hecho y este puede ser un factor importante en los trabajadores. Hecho que es corroborado en esta tesis en el cuadro N° 12, donde la mayor parte de los encuestados respondió entre estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por lo que se puede deducir que en la empresa Carrión Automotriz no existe reconocimientos por parte de la empresa hacia los trabajadores por el cumplimiento de sus labores.

Los resultados que se encuentran plasmados en el cuadro N° 16, manifiestan que el 34.48% están de acuerdo de que la empresa promueve capacitaciones para el personal; teniendo en cuenta las conclusiones del trabajo de investigación titulado: "Clima organizacional y su influencia sobre el estrés laboral y el síndrome de Bernout en el personal de Obstetricia de los establecimientos de Salud Huánuco - 2004", que textualmente señala: "la capacitación del personal de obstetricia está respaldada por su centro de trabajo. Esta conclusión coincide con la conclusión del presente trabajo de investigación, en cuanto que las capacitaciones para el personal son

importantes para un mejor desempeño de los trabajadores. Con relación a otra conclusión de esta misma tesis, en el cuadro N° 10 de nuestros resultados obtenidos podemos observar que un 51.70% afirma estar de acuerdo en que se practica una comunicación abierta entre los gerentes y sus trabajadores, conclusión que se corrobora con la tesis que textualmente dice: “la participación del personal de obstetricia en su centro de trabajo es apoyado la mayor de las veces por el entorno jerárquico de su centro de trabajo”, pudiendo agregar que es importante la participación de los trabajadores dentro del centro de trabajo.

**4.2.2 CON EL MARCO TEÓRICO.-** Para la contrastación con el marco teórico se tomaron en cuenta las citas bibliográficas señaladas en las bases teóricas.

Dentro de las características sobre el clima organizacional, Brunet (1999) menciona la responsabilidad basándose en el sentimiento que los miembros de la organización tienen a cerca de la toma de decisiones relacionadas a su trabajo y la responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, mientras que los resultados plasmados en el cuadro N° 6 un 37.9% de los trabajadores respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que sus compañeros cumplen con sus labores de manera eficaz y en el cuadro N° 7 un 34.5% de los trabajadores contestaron estar de acuerdo a cerca del cumplimiento de sus funciones en función al plan de actividades establecidos. Esto quiere decir que existe una baja responsabilidad de parte de los trabajadores en cuanto a cumplimiento de sus funciones, esto es debido a que existe un clima organizacional desfavorable y que se ve también reflejada en el desempeño de sus trabajadores.

También Brunet (1999) menciona otra característica que es la recompensa en el que los miembros de la organización es recompensada por el trabajo bien hecho. En el cuadro N° 12, un 41.38% manifestó estar en desacuerdo a que la empresa les premia por el cumplimiento de las tareas

encomendadas. Que los trabajadores sean recompensados de manera económica o ya sea con capacitaciones motiva al personal y mejora el desempeño de sus tareas. Haciendo referencia a las recompensas, Fayol resalta en uno de los 14 principios fundamentales de la administración La Remuneración al Personal, afirmando que debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización. En el cuadro N° 14, se observa que un 37.93% contesto estar totalmente de acuerdo y un 31% manifestó estar también de acuerdo a que la empresa cumple con dar todos los beneficios al trabajador de acuerdo a ley, mientras que en el cuadro N° 15, un 44.83% manifestó estar en desacuerdo de que la remuneración que ellos perciben no cubre sus expectativas. En la obtención de estos resultados se observa que no solo es importante remunerar o cumplir con todos los beneficios al trabajador, sino que de acuerdo a su desempeño la empresa debe remunerar a su trabajador.

La teoría de Jordano Redorta. "Entender el conflicto – la forma como herramienta". Coincide en parte al decir que los conflictos son inherentes en un centro laboral, en mayor o menor medida, hecho que se visualiza en el cuadro N° 9 donde la gran mayoría de los encuestados respondió estar de acuerdo y totalmente de acuerdo de la existencia de conflictos dentro de su centro laboral el cual dificulta el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Entonces podemos afirmar que los conflictos en la empresa Carrión Automotriz son en gran medida.

La teoría Castillo Aponte, Jose. "Administración de Personal: Un Enfoque Hacia La Calidad". Menciona que la rotación de personal contribuye al desarrollo de las capacidades del personal; el cual discrepa con los resultados obtenidos en la encuesta realizada debido a que en la empresa Carrión Automotriz no se realiza la rotación de personal, hecho que se nota en la encuesta realizada en el cuadro N° 20 el cual muestra que un 44.80%, o sea la mayoría de los trabajadores encuestados respondió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

**4.2.3 CON LAS HIPOTESIS.-** Se tomó en cuenta la hipótesis, señalado en el capítulo I, con la finalidad de aceptarlo o rechazarlo.

#### **4.2.3.1 HIPOTESIS GENERAL**

El clima organizacional tiene una influencia positiva en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.

Los resultados obtenidos en el cuadro N° 8, donde la mayoría respondió estar en desacuerdo respecto a la realización del trabajo en equipo hecho que muestra que existe un clima organizacional desfavorable. En el cuadro N° 9, se observa un resultado con más del 50 por ciento que en la empresa existen conflictos. En el cuadro N° 12, un 41.40% respondieron que los trabajadores no son recompensados, motivados por el cumplimiento y el trabajo bien hecho de sus tareas. Por lo tanto podemos decir que el clima organizacional tiene una influencia negativa en las relaciones laborales en la empresa Carrion Automotriz S.A.

#### **4.2.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- La cooperación permite mantener relaciones laborales adecuadas en la empresa Carrión Automotriz S.A.

Es decir que a mayor cooperación mejores serán las relaciones laborales, situación que es desfavorable en la empresa Carrión Automotriz el cual se corrobora en los resultados obtenidos en el cuadro N° 8 y 11 el cual muestra que no se desarrolla el trabajo en equipo y por ello la inexistencia de cooperación, por ende las relaciones laborales se ven resquebrajadas. Entonces invalidamos nuestra hipótesis, porque en la empresa Carrión Automotriz S.A., no se promueve el trabajo en equipo.



- A mayor motivación, mayor desarrollo de las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.

La motivación al personal es preponderante para que este pueda desenvolverse en su trabajo y mantener una adecuada relación con sus compañeros. Hecho que no guarda relación con los resultados obtenidos en la encuesta realizada el cual se evidencia en el cuadro N° 12 donde los trabajadores encuestados respondieron de manera desfavorable a la existencia de premios o incentivos por el cumplimiento de sus labores por parte de la empresa, mientras que los resultados obtenidos en el cuadro N° 16 es un tanto bajo como para motivar con capacitaciones al trabajador.

- A mayor grado de participación en la toma de decisiones mejor serán las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.

La descentralización de las decisiones dentro de la empresa permite lograr que el trabajador se relacione de mejor manera con sus compañeros, todo lo contrario sucede en la empresa Carrión Automotriz debido a que la toma de decisiones está centralizada solo en la gerencia general y los directivos de alto nivel jerárquico, en el cuadro N° 17 se puede observar que un gran porcentaje se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respecto a la descentralización de la toma de decisiones.

## CONCLUSIONES

La presente investigación arribó a las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que el clima organizacional no tiene una influencia positiva en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A.
2. La influencia de la responsabilidad individual en las relaciones laborales es negativa porque solo un 37.90% de los trabajadores encuestados respondieron que sus compañeros cumplen con sus labores de manera eficaz y otros 34.50% respondieron que sus compañeros realizan sus labores de acuerdo a lo establecido en el plan de actividades.
3. La cooperación dentro de la empresa Carrión Automotriz S.A. tiene un nivel desfavorable, porque un 41.40% respondió que no se promueve el trabajo en equipo. Mientras que un 55.20% de los trabajadores contestó que existe conflictos en la empresa.
4. Las relaciones sociales tiene un alto grado de influencia en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A, un 51.70% respondió que se practica una comunicación abierta entre los gerentes y los trabajadores. Por otro lado, un 44.80% contestó que es escaso la práctica de compañerismo entre ellos.
5. La motivación tiene un alto grado de influencia en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A., un 41.40% manifestó estar en desacuerdo porque la empresa no premia a los trabajadores por el cumplimiento de sus funciones y solo un 34.50% manifestó estar motivado por las capacitaciones que promueve la empresa Carrión Automotriz S.A.
6. Los trabajadores de la empresa Carrión Automotriz S.A. no participa en la toma de decisiones porque un 51.70% contestó que las decisiones son tomadas por el gerente general.

## SUGERENCIAS

En base a las conclusiones procedemos a presentar las siguientes sugerencias:

1. Los directivos de la empresa Carrión Automotriz S.A. deben hacer un mayor seguimiento sin presión a sus trabajadores para un mejor cumplimiento de labores de los trabajadores de acuerdo a lo establecido en el plan de actividades.
2. Se debe promover el trabajo en equipo para el logro de objetivos y reducir los conflictos que se presentan de manera oportuna, creando un ambiente de confianza y cooperativismo entre los trabajadores.
3. Los directivos de la empresa Carrión Automotriz S.A. deben promover con más frecuencia el compañerismo entre sus trabajadores para el mejor logro de resultados tanto en beneficio de la empresa así como también de los trabajadores.
4. Los directivos de la empresa Carrión Automotriz S.A. deben mejorar la comunicación abierta y el compañerismo en beneficio de la organización misma, para alcanzar mejores resultados.
5. Se sugiere que la empresa motive a sus trabajadores, brindándoles premios por el cumplimiento de sus funciones, ya sea económico o en capacitaciones para la realización de cada uno de ellos.
6. Los directivos de la empresa Carrión Automotriz S.A. deben fomentar la participación de todos los trabajadores o al menos de los jefes de cada área en la toma de decisiones, siendo esto de beneficio para toda la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

AGUILAR MORALES, Antonio. (2010). Antecedentes Históricos y Teoría de la Administración. Primera edición. Madrid - España.

BAGUER ALCALÁ, Ángel. (2009). Dirección de personal. Segunda Edición. Editorial Díaz de Santos S.A. Madrid – España

BLANCH RIBAS, Josep M., ESPUNY TOMAS, María J., MARTIN ARTILES, Antonio. (2003). Teoría de las relaciones laborales: Fundamentos. Primera Edición. Editorial UOC. Barcelona

BRUNET L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnostico y Consecuencias. Primera Edición. México

CASTILLO APONTE, José. (2006). Administración de Personal: Un Enfoque hacia la calidad. Segunda Edición. Editorial Ecoe Ltda. Bogotá

CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Introducción a la teoría de la Administración. Séptima Edición. México.

CHIAVENATO, Idalberto. (2011). Administración de recursos humanos. Décimo segunda Edición. México.

DESSLER, Gary. (1993). Organización y administración. Editorial Prentice Hall Interamericana, México.

FOREHAND, G. Y GILMER, B. (1964). Enviromental Variation In Studies Of Organizational Behavior. Psychological Bulletin.

HAMPTON, David (1989). Administration. Editorial MC GRAW -HILL. Mexico

HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION (2006). Toma de decisiones. Primera Edición. Editorial Deusto.

KOONTS, Harold y WEIRICH, Heinz (2004). Administración, una Perspectiva Global. Décimo Segunda Edición. España.

LITWIN y STRINGER. (1968). Teoría del clima organizacional. Octava Edición.

LODERACH, Jhon P. (1989). Elementos para la solución del conflicto. Segunda Edición. Editorial Serpag. México.

LODERACH, Jhon P. (1992). Enredos, pleitos y problemas: una guía práctica para ayudar a resolver conflictos. Quinta Edición. Guatemala.

MARIN, Jonel, MELGAR, Antonio y CASTAÑO, Cristofer. (1998). Teoría y técnicas de desarrollo organizacional. Primera Edición. Editorial OPS-OMS. Guatemala.

MASLOW, Abraham. (1991). Motivación y Personalidad. Segunda Edición. Editorial Díaz de Santos S.A. Madrid – España.

NELSON, Bob y ECONOMY, Peter. (2005). Management Para Dummies. Tercera Edición. México

NELSON, Bob. (1997). 1001 Formas de recompensar a sus empleados. Primera Edición. México

OUCHI, Williams. (1992). Teoría Z: Como pueden hacer las empresas frente al desafío Japonés. Primera Edición. Fondo Educativo Interamericano. México.

PRETI H. y GOVERN J. (2008). Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones. Quinta Edición. Editorial Thomson. España.

REDORTA, Joseph J. (2007). Entender el conflicto – la forma como herramienta. Tercera Edición. Editorial Paidós Ibérica. Madrid – España

ROBBINS, Stephen P. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Editorial Prentice Hall. México.

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. (2010). Administración. Décima Edición. México.

RODRIGUEZ, M. Darío. (2000) Diagnostico Organizacional. Cuarta Edición. Editorial Alfa omega. México.

RUIZ GONZÁLEZ M. y MANDADO PÉREZ (1989). La innovación tecnológica y su gestión. Segunda Edición. Editorial Marcombo. Barcelona - España.

TOM Peter. (2005). LA ESENCIA: TALENTO. Segunda Edición. Editorial Pearson Education. Madrid.

WEBER, Max, MARTON PHILIP, Robert, HAUL Richard H., HOUZELIS, Nicos (1909). La Administración científica: teoría de la burocracia. Primera Edición.

## INTERNET.

<http://relacioneslab0rales.blogspot.pe/p/normal-0-21-false-false-false-es-mx-x.html>

## TESIS

- Cortés Jiménez, Nelsy Marien. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Universidad Veracruzana., 2009" Tesis para obtener el grado de Maestría en Salud Publica, México.
- Alcalá Uribe, Elsa Monserrat. (2011). EL clima organizacional en una institución pública de Educación Superior Bogotá – Colombia 2011. Universidad del Papaloapan. Tesis para obtener el título de licenciada en Ciencias Empresariales. Colombia.
- Tsu. Pérez, Rosa Y Tsu. Sánchez, Yudeicis. (2005). Clima organizacional y calidad del cuidado de enfermería en la emergencia de adultos del Hospital militar del ejército "Dr. Vicente Salías Sanoja" Fuerte Tiuna. Tesis para obtener el título de licenciada en enfermería. Caracas – Venezuela.
- Castañeda Aguilar, Dick Hendrick. (2004). Clima Organizacional y su influencia sobre el estrés laboral y el síndrome de Bernout en el personal de obstetricia de los establecimientos de salud. Tesina para obtener el Grado de Magister en Obstetricia Huánuco – Perú.
- Bejarano Gonzales Mariano Vanesa. (2009). Clima organizacional y calidad de atención del personal de salud del servicio de medicina y cirugía del Hospital Regional Hermilio Valdizan Medrano. Tesis para obtener el Título de Licenciatura en Enfermería. Huánuco.

# **ANEXOS**





2.2 En la empresa, los trabajadores realizan sus labores de acuerdo con lo establecido en el plan de actividades.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

### **III. CONFLICTO Y COOPERACION**

3.1 En su centro de labores promueve el trabajo en equipo para el logro de objetivos de la empresa.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

3.2 En su centro de labores existe conflictos

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

### **IV. RELACIONES SOCIALES**

4.1 Se practica una comunicación abierta entre los gerentes y sus trabajadores

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

4.2 Dentro de su ambiente laboral se practica el compañerismo

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

## V. MOTIVACION

5.1 La empresa premia a los trabajadores por el cumplimiento de las tareas encomendadas

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

5.2 La empresa sanciona a los trabajadores por las faltas incurridas

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

5.3 La empresa cumple con dar todos los beneficios al trabajador de acuerdo a ley

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

5.4 La remuneración que usted percibe cubre tus expectativas

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

5.5 La empresa promueve capacitaciones para el personal

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

## **VI. TOMA DE DECISIONES**

6.1 En la empresa, las decisiones solo las toma el gerente general

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

6.2 En la empresa, los trabajadores son involucrados en la toma de decisiones

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

6.3 El personal cuenta con autoridad para solucionar problemas que se presenten en área

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

## **VII. ROTACION DE PERSONAL**

7.1 En la empresa existe rotación de personal

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

7.2 Usted se adapta rápidamente a su nuevo puesto cuando existe rotación de personal

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

## **VIII. POLITICA LABORAL**

8.1 El personal conoce las normas y reglas que tiene la empresa

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

8.2 El personal acata las normas y reglas que tiene la empresa

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

## **IX. RELACION CONTRACTUAL**

9.1 Las clausulas establecidas en el contrato son claras

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

## **X. FORMACION DEL EMPLEADO**

10.1 Los trabajadores se encuentran capacitados para el buen desempeño de sus labores

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

... GRACIAS POR SU COLABORACION...!!!

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: EL CLIMA ORGANIZACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LAS RELACIONES LABORALES DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CARRION AUTOMOTRIZ S.A. HUANUCO - 2015

| PROBLEMA  | OBJETIVOS  | HIPOTESIS   | VARIABLES              | DIMENSIONES                                       | INDICADORES   |
|---|--|---|------------------------|---|---|
| GENERAL   | GENERAL  | GENERAL   |                        |   |   |
| ¿De qué manera el clima organizacional influye en las relaciones laborales de los trabajadores de la empresa Carrión automotriz s. a. Huánuco 2015? | Determinar la Influencia del clima organizacional en las relaciones laborales en la empresa Carrión automotriz s.a | El clima organizacional tiene una influencia positiva en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz s.a. | CLIMA ORGANIZACIONAL   | RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL                        | Nivel de Cumplimiento de tareas<br>Grado de Eficiencia en el trabajo                        |
|   |  |   |                        | CONFLICTO Y COOPERACION                           | Equipos de trabajo<br>Frecuencia de conflictos  |
|   |  |   |                        | RELACIONES SOCIALES                               | Nivel de Comunicación<br>Ambiente laboral   |
|   |  |   |                        | MOTIVACION  | Incentivos salariales<br>Compensación y beneficios<br>Frecuencia de Asesoría y capacitación |
|   |  |   |                        | TOMA DE DECISIONES                                | Grado de Centralización y descentralización<br>Nivel de Autoridad                           |
|   |  |   |                        | ROTACION DE TRABAJO                               | Frecuencia de rotación de puestos<br>Grado de adaptación al trabajo                         |
|   |  |   |                        | POLITICA LABORAL                                  | Grado de cumplimiento de las Normas<br>Grado de cumplimiento de las Reglas                  |
|   |  |   |                        | RELACION CONTRACTUAL                              | Frecuencia de Renovación contratos<br>Claridad de las Clausulas                             |
|   |  |   | FORMACION DEL EMPLEADO | Frecuencia de Capacitaciones<br>Grado de estudios |   |

| ESPECIFICOS  | ESPECIFICOS   | ESPECIFICOS   |  |  |  |
|--|---|---|--|--|--|
| ¿De qué manera la responsabilidad individual influye en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz s.a.?  | Determinar la influencia de la responsabilidad individual en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz s.a.                                     | La responsabilidad individual tiene una influencia positiva en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz s.a.   |  |  |  |
| ¿En qué medida la cooperación permite mantener las relaciones laborales adecuadas en la empresa Carrión Automotriz s.a.?   | Determinar si la cooperación permite mantener las relaciones laborales adecuadas en la empresa Carrión Automotriz s.a.  | La cooperación permite mantener relaciones laborales adecuadas en la empresa Carrión Automotriz s.a.<br><br>Las relaciones sociales tienen un elevado grado de influencia en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz s.a. |  |  |  |
| ¿Cuál es el grado de influencia de las relaciones sociales en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz S.A?                                     | Determinar el grado de influencia de las relaciones sociales en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz s.a.                                  | A mayor motivación, mayor desarrollo de las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz s.a.  |  |  |  |
| ¿En qué medida la motivación influye en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz s.a.?  | Determinar el grado de motivación y su influencia en el desarrollo de las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz s.a.                            | A mayor grado de participación de los trabajadores en toma de decisiones mejor serán las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz s.a  |  |  |  |
| ¿De qué manera el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones influye en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz s.a.? | Conocer el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y su influencia en las relaciones laborales en la empresa Carrión Automotriz s.a |   |  |  |  |