

UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZAN"
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



TESIS

"LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES DE SERVICIO PÚBLICO "MÓVIL TOURS" S.C.R. LTDA. HUÁNUCO 2014".

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

TESISTAS:

FALCON AMBROSIO, Carina.

REYES DIONICIO, Zaira.

HUÁNUCO - PERÚ

2015

DEDICATORIA

*A dios que me ha dado la vida y fortaleza, a mis
padres que me brindaron su apoyo incondicional
y la oportunidad de seguir adelante y así lograr
Alcanzar nuestras metas trazadas.*

Carina Falcón Ambrosio.

*Dedico la presente tesis a Dios, a los seres que
más amo mis padres por ser la fuente de mi
inspiración y motivación para superarme cada
día más en lo personal y profesional.*

Zaira Reyes Dionicio

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional "HERMILIO VALDIZAN" por brindarnos la oportunidad de formarnos profesionalmente y brindarnos la facilidades necesarias para la realización de nuestro trabajo de investigación.

A los Docentes por transmitirnos conocimientos para ser mejores profesionales en este mundo tan competitivo en el que nos encontramos.

A la Empresa de Transportes de Servicio Público "Movil Tours" S.C.R.LTDA, que nos facilitó toda la información necesaria para realizar este trabajo de investigación.

Zaira Reyes Dionicio y Carina Falcón Ambrosio

INTRODUCCIÓN:

Ponemos a consideración de los miembros del jurado el presente trabajo de investigación TITULADO ***“las Habilidades Gerenciales y el Clima Organizacional en la Empresa de Transporte de Servicio Público Móvil Tours SCRLTDA Huánuco- 2013.”***, las razones que nos llevaron a realizar dicha investigación fueron la inadecuada aplicación de las Habilidades Gerenciales, su contribución a la riqueza nacional a través de la generación de empleo, su contribución al PBI, etc. y en la mayoría de los casos es el único sustento de muchas familias; al margen de su importancia las Empresas del sector Transportes poseen problemas de carácter gerencial relacionado al desarrollo de habilidades gerenciales, ya que los gerentes no vienen dirigiendo adecuadamente, y esto se viene reflejando en un clima laboral desfavorable.

Teniendo conocimiento de los problemas existentes y buscando las respuestas y soluciones formulamos como interrogante principal ***¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales y el clima Organizacional en la Empresa de Transporte de servicio público “Móvil Tours”?***, para lo cual se estableció como objetivo principal ***Determinar la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y el clima organizacional en la empresa de transportes de servicio público “Móvil Tours”,*** y finalmente como una posible respuesta al problema planteada se formuló la siguiente Hipótesis principal ***las***

Habilidades Gerenciales se relacionan positivamente con el clima organizacional.

*También se realizó la presente investigación porque actualmente el desarrollo de las habilidades gerenciales es **importante** para que una empresa del sector transporte logre un clima organizacional favorable, asimismo esta investigación nos permitió identificar como están relacionados las habilidades gerenciales y el clima organizacional en esta empresa. Es por ello y ante muchos problemas que posee la empresa de transportes Móvil Tours, se hacen indispensables repensar, diseñar y ejecutar este trabajo de investigación en relación con los temas que aborda la presente investigación que consta de los siguientes 5 capítulos.*

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACION: En ello encontramos las razones que nos llevaron a materializar el presente trabajo de investigación así como los objetivos, hipótesis, variables, justificación, viabilidad y las limitaciones.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO: En ello encontramos los sustentos teóricos que han servido de base para la materialización del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO: en ello encontramos los métodos que se utilizaron para la materialización del trabajo de investigación el nivel y tipo de investigación, así mismo encontramos el diseño, población y muestra, también las técnicas e instrumentos que han servido para el

acopio de datos. Aquí se presentan tablas y cuadros estadísticos con sus graficas respectivos, se incluye el análisis y las interpretaciones respectivas que no s permitieron conocer el comportamiento de las variables respectivas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS: Aquí se presentan tablas y cuadros estadísticos con sus graficas respectivos, se incluye el análisis y las interpretaciones respectivas que nos permitieron conocer el comportamiento de las variables respectivas.

CAPITULO V: DISCUSION DE RESULTADOS: En esta parte se contrastan los resultados obtenidos con: los antecedentes de las investigaciones anteriores, las bases teóricas y las hipótesis. Esperamos que el presente informe sea de satisfacción del jurado y haber contribuido al desarrollo de esta materia para quienes deseen profundizarlo.

Las Tesistas

RESUMEN

El presente estudio se enfoca en el área del transporte urbano, con el propósito de conocer el verdadero conocimiento de los trabajadores de la empresas de transporte de servicio público "Móvil Tours" S.C.R. LTDA de la ciudad de Huánuco sobre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en su empresa, conociendo así sus inquietudes en cuanto la mejora del sistema hoy en día.

Para alcanzar este objetivo de la investigación se elaboró el resumen del proyecto de investigación, para ser traducido al idioma inglés, se desarrolló el planteamiento del problema partiendo de los antecedentes y fundamentación del problema, formularemos el problema general y específico, se determinara los objetivos generales y específico, se justificó la investigación su importancia y las posibles limitaciones que se encontraron en el desarrollo de la investigación, se desarrolló el marco teórico, revisando los estudios realizados sobre nuestras variable independiente y dependiente, definimos los conceptos fundamentales, el marco situacional y términos básicos de la investigación, se planteó las hipótesis generales y específicas que vendrán a ser las respuestas tentativas de la investigación, también realizaremos la operacionalización de las variables, dimensiones e indicadores, en el marco metodológico se describió el nivel, tipo y diseño de

VIII

investigación, se identificó la población y muestra, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario y para el procesamiento de datos se utilizara el instrumento estadístico presentados en cuadros y gráficos con su debido análisis e interpretación de cada uno de ellos teniendo como resultado la confirmación o des confirmación de la hipótesis

SUMMARY

This study focuses on the area of urban transport, in order to know the true knowledge of workers in the transport companies public service "Mobile Tours" SCR LTDA city of Huanuco on managerial skills and organizational climate in your company as well knowing their concerns about improving the system today.

To achieve this objective of the research summary of the research project was developed, to be translated into English, the problem statement based on the background and rationale of the problem developed, formulate general and specific problem, the general objectives are determined and specific research has justified its importance and possible limitations that were found in the course of the investigation, the theoretical framework developed by reviewing studies on our independent and dependent variable, we define the fundamentals, situational framework and terms basic research, the general and specific hypothesis that the answers will come to be attempts to research raised, will also make the operationalization of variables, dimensions and indicators, the methodological framework in the level, type and design of research described, population and sample was identified for data collection the survey technique was used with the instrument the questionnaire and data processing statistical instrument presented in tables and graphs with due analysis and interpretation will be used in each them resulting des confirmation or confirmation of the hypothesis

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
INTRODUCCIÓN	IV
RESUMEN	VII
SUMMARY	IX
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO	X

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	
1.2.1. Problema General.....	20
1.2.2. Problema Especifico	20
1.3. OBJETIVOS	
1.3.1. Objetivo General.....	20
1.3.2. Objetivos Especificos	21
1.4. HIPÓTESIS	
1.4.1. Hipótesis General	21
1.4.2. Hipótesis Especificos	21

1.5. SISTEMA DE VARIABLES	
1.5.1. Variable Independiente	22
1.5.2. Variable Dependiente	22
1.5.3. Variable Interviniente.....	22
1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	22
1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	
1.7.1. Justificación	24
1.7.2. Importancia	25
1.8. VIABILIDAD	
1.8.1. Aspecto Económico/Financiero	26
1.8.2. Aspectos de accesibilidad.....	26
1.8.3. Aspecto Bibliográfico	26
1.8.4. Aspecto de Talento Humano	26
1.8.5. Aspectos geográficos	27
1.9. LIMITACIONES	27
1.9.1. Manejo metodológico.....	27
1.9.2. Equipo de trabajo	27

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1.1. A Nivel Internacional	28
2.1.2. A Nivel Local	31
2.2. BASES TEÓRICAS	
2.2.1: Las Habilidades Gerenciales	32
2.2.2: El Clima Organizacional	44
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	54

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	
3.1.1 Nivel	62
3.1.1 Tipos	62
3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN	
3.2.1. Diseño	64
3.2.2. Esquema	64
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.	
3.3.1. Población	65

3.3.2. Muestra	66
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	66
3.5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS	
3.5.1 Técnicas de procesamiento de datos	67
3.5.2. Presentación de datos	67

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

RESULTADOS	68
------------------	----

CAPÍTULO V

DISCUSION DE RESULTADOS

5.1. ANTECEDENTES.....	86
5.2. BASES TEÓRICAS.....	87
5.3. HIPOTESIS.....	88
CONCLUSIONES	89
SUGERENCIAS	91
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	96

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial en las instituciones de élite, el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales. Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados.

Una vez realizado este análisis, surge el presente estudio, el cual pretende determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Transportes de Servicio Público "Movil Tours" S.C.R.LTDA, buscando proponer alternativas de mejora que permitan incrementar dicho desempeño.

Es evidente que si la organización mantiene una estructura netamente piramidal, la comunicación también adopta el mismo estilo vertical, que de cierto modo distorsiona las órdenes dirigidas hacia los trabajadores y generalmente los mensajes que pretenden dirigir

desde el nivel operativo a sus superiores tardan demasiado tiempo o no llegan de la manera esperada, esto a su vez se debe a la práctica del liderazgo autocrático que impide mantener una comunicación abierta dentro la organización y que no permite a los trabajadores participar activamente en todas las actividades empresariales, logrando de esta manera que el clima organizacional se torne denso y desfavorable para los trabajadores quienes demuestran su inconformidad a través de su desempeño laboral.

Al no mejorar el clima organizacional de la institución se podría presentar una serie de inconvenientes, entre ellos podría mencionar la continua comunicación deficiente entre directivos y trabajadores, la falta de trabajo en equipo, el incumplimiento de metas

Las empresas deservicio de transporte público son en la actualidad un factor de crecimiento y dinamismo en el sistema económico de los pueblos, además existe consenso en cuanto al rol fundamental que cumplen este tipo de empresas dentro de la estructura económica de nuestro país. Tal es así que existen empresas que hacen uso eficiente de las habilidades gerenciales en nuestro país como es el caso de la empresa de transportes Civa es una de las compañías favoritas. Así como Oltursa y Cruz del Sur, tiene diferentes tipos de servicios: SúperChurre, Exclusiva, Económico; todo esto para brindar diferentes escalas de confort basada en los precios. La compañía es

tanto nacional como internacional (Chile, Ecuador). En cuanto al Precio: Para tantos destinos, Civa tiene una de las más amplias gamas de precios, Comida a bordo: generalmente servida en cuanto a los precios que usted podrá encontrar en el mercado; desde muy barato hasta muy caro en cuanto a la Puntualidad: generalmente a tiempo. Y la Seguridad.

También encontramos en este rubro que es una empresa líder en nuestra región a la empresa de transportes GM Internacional Empresa de Transporte Terrestre de Pasajeros líder en la ruta Lima - Huánuco - Tingo María; nuestro nivel de atención y vehículos de última generación nos permiten asegurar la total satisfacción de nuestros clientes. Gracias a ello, GM Internacional ha sido reconocida con los más prestigiosos premios y galardones del ramo. La calidad de nuestro servicio se sustenta en la permanente búsqueda del mejor clima organizacional, en el que primen el trato esmerado a cada cliente y la camaradería entre los colaboradores de la empresa. Para conseguir este clima, ponemos especial énfasis en el entrenamiento continuo de nuestro personal y el máximo cuidado de nuestras unidades. Actualmente, GM Internacional se enorgullece de promover activamente la integración de la región y el desarrollo del turismo en el Perú.

Teniendo en cuenta que las empresas de servicio de transporte público cumplen un papel importante en el desarrollo económico y social de nuestra ciudad no están alcanzando ese rol protagónico para afrontar este contexto dinámico, debido a que los gerentes o los que están al frente de una empresa no están utilizando eficientemente las herramientas principales de Administración como son la planificación, organización, dirección y control y otras herramientas relacionados a la gerencia. Es así que en nuestra ciudad de Huánuco encontramos a la empresa de transporte de servicio público "móvil tours" ubicado en la Av. Juan Velasco MZ. B Lt. 6 en el Distrito de Pillco Marca" dedicado al transporte de servicio público de la ruta Cayhuayna – Puelles, fue creada el 12 de octubre de 1995 hasta la fecha tiene 18 años en el mercado. Las habilidades gerenciales o "directivas " son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.

Durante los últimos 4 años la empresa está utilizando las habilidades gerenciales como herramienta fundamental para mejorar el clima laboral de la empresa, pero en el manejo de las habilidades se ha realizado una serie de observaciones así por ejemplo en cuanto a las habilidades personales vienen operando bajo una planificación empírica sin objetivos claros donde las partes o áreas involucradas no

tienen conocimiento de lo que quieren o busca la organización también podemos observar en cuanto a las habilidades de grupo; es muy compleja donde las funciones y responsabilidades no están bien definidas otros carecen de estas, demostrándose en muchos casos autoridad sin responsabilidad o responsabilidades sin autoridad, trayendo consigo desconocimiento y descoordinación de las actividades específicas que realizan.

En cuanto a las habilidades interpersonales, vemos que las personas encargadas del cumplimiento de los propósitos organizacionales, trabajan en condiciones y ambientes inadecuados, sin motivación ni motivadores haciendo de las actividades una simple rutina y no una acción de creatividad e innovación, también vemos que los intereses individuales o particulares priman más que el interés general de la organización.

En cuanto a las Habilidades Comunicativas la deficiente comunicación que existe entre los gerentes, conductores , controladores y cobradores hacen que las actividades se realicen mal y no cumplen los objetivos establecidos, generando así un clima organizacional desfavorable , ya que encontramos al gerente que no saben escuchar, hace poco uso de liderazgo, no realiza trabajo en equipo, falta de manejo por empoderamiento, no realizan trabajo participativo y escasa participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Asimismo existe problemas de gestión y que estos están sujetos a diversos factores como son el limitado conocimiento que posee el gerente sobre temas administrativos, la escasa información con que cuenta y la falta de capacitación especializada en aspectos gerenciales por parte de los responsables de las empresas de servicio de transporte público.

De acuerdo a lo comentado líneas arriba toda las deficiencias son generados por un manejo deficiente de las fundamentadas teorías y prácticas de las habilidades gerenciales debido a que el gerente no es un profesional del campo administrativo consecuentemente dicho gerente desconoce las teorías y practicas sobre las habilidades gerenciales y al desconocerlos no pueden aplicarlos de manera eficiente.

De continuar gerenciando la referida empresa de esta manera el clima laboral seguirá siendo pésima trayendo como consecuencia un desempeño laboral bajo y por ende tenemos trabajadores desanimados, conformistas e incapaces de generar mayores ingresos.

Para revertir el pronóstico señalado se pretende materializar el trabajo de investigación cuyos resultados permitirán mejorar el clima laboral entre trabajadores de la empresa.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales y el clima Organizacional en la Empresa de Transporte de servicio público “Móvil Tours”?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ❖ ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Personales y el Clima Organizacional?
- ❖ ¿Cuál es la relación que existe las Habilidades de Grupo y el Clima Organizacional?
- ❖ ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Interpersonales y el Clima Organizacional?
- ❖ ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional?

1.3. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- ❖ Determinar la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y el clima organizacional en la empresa de transportes de servicio público “Móvil Tours”.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Conocer la relación que existe entre las habilidades personales y el clima organizacional.
- ❖ Conocer la relación que existe entre las habilidades de grupo y el clima organizacional.
- ❖ Conocer la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional.
- ❖ Conocer la relación que existe entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional.

1.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

H1: las Habilidades Gerenciales se relacionan positivamente con el clima organizacional.

1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICOS

- Las habilidades personales se relaciona positivamente con el clima organizacional.
- Las habilidades de grupo se relaciona positivamente con el clima organizacional.
- las habilidades interpersonales se relaciona positivamente con el clima organizacional.

- Las habilidades comunicativas se relaciona positivamente con el clima organizacional.

1.5. SISTEMA DE VARIABLES

1.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE:

HABILIDADES GERENCIALES

1.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE:

CLIMA ORGANIZACIONAL

1.5.3 VARIABLE INTERVINIENTE :

Empresa de Transportes de Servicio Público "Movil Tours"
S.C.R.LTDA

1.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

VARIABLE INDEPENDIENTE	HABILIDADES GERENCIALES		
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		
Las habilidades gerenciales o "directivas " son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
	Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades técnicas • Habilidades humanas • Habilidades conceptuales 	
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad • Empatía • Colaboración • Manejo de relaciones sociales • Solución de 	

actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización	interpersonales	problemas <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Manejo de conflictos 	Tec. Encuesta Inst. cuestionario Tec. Entrevista Inst. Guía de entrevista
	Habilidades de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • habilidades participativas • comunicativas • habilidades colaborativas • trabajo en equipo • compromiso. 	
Habilidades de comunicación	Aprende a hablar con distinción y autoridad <ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Aprende a escuchar • Liderazgo • Mantente siempre informado o informada • Debes tomar las opiniones de la otra persona sensitivamente 		

VARIABLE DEPENDIENTE	CLIMA ORGANIZACIONAL		
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		
	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tienen consecuencia sobre la organización.	ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empleados • Procedimientos • Tramites • Políticas 	Tec. Encuesta Inst. cuestionario Tec. Entrevista Inst. Guía de Entrevista.
	RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía en la toma de decisiones • Capacidad en el esfuerzo 	
	RECOMPENSA	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización del premio • Sistema de remuneración • Reconocimientos 	
	DESAFIO	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontación de riesgos • Retos 	

	RELACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo grato • Buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados • Sistemas de comunicación. 	
	COOPERACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Espíritu de ayuda por parte de los directivos y empleados • Participación 	
	ESTÁNDARES	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de rendimiento 	
	CONFLICTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de conflictos • Aceptación de opiniones discrepantes 	
	IDENTIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir objetivos personales con los de la organización • Sentimiento de pertenencia a la organización 	

1.7 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA:

1.7.1. JUSTIFICACIÓN

El siguiente trabajo fue desarrollado por las siguientes razones como:

- a) En el Aspecto Práctico; permitió mejorar el clima organizacional en la empresa.
- b) En el aspecto metodológico; de acuerdo a los métodos de investigación nos permitió ver la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional.

- c) En el aspecto teórico; existe una amplia teoría referente a las dos variables lo cual va a permitir desarrollar y encontrar nuevos paradigmas
- d) En el aspecto social; nos permite el beneficio a los trabajadores con respecto al ambiente laboral.
- e) En el aspecto organizacional; con los resultados del trabajo de investigación la empresa logró mejorar el clima organizacional.

1.7.2. IMPORTANCIA

Este informe de investigación es importante para los investigadores para formular recomendaciones y sugerencias, para determinar cuáles son los factores y métodos más efectivos se deben tomar en cuenta para mejorar el ambiente organizacional y las habilidades gerenciales, beneficiando de este modo a la institución.

1.8. VIABILIDAD

Los aspectos que contribuyeron al desarrollo del presente proyecto de investigación se señalan a continuación.

1.8.1 ASPECTO ECONÓMICO/FINANCIERO

Se cuenta con un presupuesto necesario para cubrir los gastos por lo que es autofinanciado por las tesis: Zaira Reyes Dionicio y Carina Falcon Ambrosio.

1.8.2 ASPECTO DE ACCESIBILIDAD

Se contó con la autorización del gerente general de la empresa para materializar el presente trabajo de investigación).

1.8.3 ASPECTO BIBLIOGRÁFICO

Se cuenta con libros relacionados sobre el clima organizacional y gerencia, estos están ubicados en la biblioteca de la UNHEVAL, así mismo se ha identificado páginas web sobre una amplia información referente al tema que servirán como fuente de revisión permanente para nuestro informe de investigación.

1.8.4 ASPECTO DE TALENTO HUMANO

Se cuenta con equipo de trabajo; las tesis, cuyos integrantes serán responsables del desarrollo de informe de investigación, así mismo se cuentan con tres asesores, cuya función es de orientar para el cumplimiento de la investigación.

1.8.5 ASPECTO GEOGRÁFICO

La empresa está ubicada en un lugar adecuado donde los tesisistas tienen accesibilidad.

1.9 LIMITACIONES

1.9.1 MANEJO METODOLÓGICO

Existen ciertas dificultades por parte de los tesisistas.

1.9.2 EQUIPO DE TRABAJO

Existen dificultades de coordinación por motivo de trabajo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES.

Luego de haber revisado en forma virtual y físicas las bibliotecas internacionales, nacionales y locales se han encontrado trabajos de investigación relacionados con el nuestro las mismas que se detallan a continuación:

➤ **A nivel internacional**

Autor: Uria Calderón, Diana Elizabeth

Título: El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ándelas cía. Ltda. De la ciudad de Ambato

Universidad: Universidad técnica de Ambato - Facultad de Ciencias Administrativas

Finalidad: trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniera de empresas.

Conclusiones:

- ✓ El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

- ✓ Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se Encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales

Autor: Aburto pineda, Hugo Ivan

Título: Habilidades Directivas y su Repercusión en el Clima Organizacional en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía de Michoacán. México, julio del 2011.

Universidad: Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración.

Finalidad: para obtener el grado de Doctor en ciencias con especialidad en ciencias administrativas.

Conclusiones:

- ✓ Se concluye que en la coordinación estatal del instituto nacional de estadística y Geografía de Michoacán, se tiene un Clima Organizacional Insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflicto y formación de equipos). Con base en las medidas de tendencia central y variabilidad de toda las variables que se aplicaron se

obtuvo que: el promedio de las 18 áreas de mando está por debajo (mediana) de 18 puntos. En promedio, las áreas se ubican en 17,85 (clima organizacional insatisfactorio) se desvían del promedio 2.30 unidades de la escala.

- ✓ Se observó en los parámetros evaluados, que el clima organizacional insatisfactorio que prevalece en la entidad en estudio , ratifica la continuidad de los resultados arrojados en la evaluación diagnóstica realizada al interior del INEGI en el año 2006

Autor. Paramo contreras, piedad

Título: enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional

Universidad: de la sabana, chiacun dinamarca

Finalidad: tesis para optar el título de especialista en gestión para el desarrollo humano en la organización.

Conclusiones:

- ✓ Con base en la información recolectada, se observa que el clima se define según la medida perceptiva de los atributos organizacionales, así la percepción del medio de trabajo sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que deben adoptar. Es de hacer notar, que puede haber

variaciones de la percepción del clima en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que se ocupe.

- ✓ Los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo y las tasas de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del clima.

➤ **A nivel local**

Autor: Dávila Ambrosio, Danny Damner

Título: desarrollo de capacidades gerenciales para elevar la competitividad de micro y pequeñas empresas industriales de la ciudad de Huánuco periodo 2009- 2010

Universidad: Nacional Hermilio Valdizan

Finalidad: para la obtención de licenciatura en ciencias administrativas

Conclusiones:

- ✓ Las MYPES Industriales de la ciudad de Huánuco presentan problemas de baja competitividad, esto debido a que los gerentes o los que están frente de las MYPES no vienen desarrollando las capacidades gerenciales, la mayoría de ellos vienen trabajan en base a experiencias y conocimientos

empíricos por lo que presentan niveles bajos de rentabilidad realidad que también se refleja en la baja competitividad.

- ✓ El 48% de los gerentes ni siquiera vienen utilizando correctamente el proceso administrativo como son: la planificación, organización, dirección y control. Asimismo el 68% de los gerentes no hacen uso de las nuevas herramientas de administración como: trabajo en equipo, coaching, Benchmarking, empowerment, la pro actividad, etc.

2.2 BASES TEÓRICAS

Las bases teóricas del presente trabajo de investigación se señalan a continuación:

BASE TEÓRICA N° 1: LAS HABILIDADES GERENCIALES

Definición:

La palabra habilidad por si misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo.

Según la Real Academia de la Lengua Española, Edición (2008) pag. 86

La describe como enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. Para efectos de habilidad directiva con cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza.

Según Guthie Knapp edición (2007) pag. 208 “señala con relación al término habilidad: “Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”.

Por otro lado, el concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para algo. La palabra directiva es un derivado de los términos directivo y dirección. Consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos de una empresa u organización.

Por último, cabe destacar que las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros. Es el arte de supervisar y dirigir personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización. Estas habilidades implican un buen manejo de las relaciones sociales y de la comunicación.

CLASIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

a) HABILIDADES PERSONALES

En estos tiempos, en que el mundo cambia cada día, cuando las necesidades del mercado laboral se diversifican cada vez más, es importante poder reconocer las habilidades que se han acumulado a lo largo de la vida. Es sorprendente reconocer los conocimientos que han dado las diferentes experiencias en los diferentes trabajos. Las compañías, al buscar cubrir un puesto de trabajo, buscan dos cosas principales: que la persona posea las habilidades necesarias y que la persona encaje en la compañía.

Las habilidades sirven para realizar el trabajo que se le pide mientras que encajar en la compañía dependerá de algo más subjetivo como pueden ser sus valores, sus gustos, su ideología, su forma de trabajo que deben servir o ser lo que la compañía necesita. Por lo anterior llámese habilidad personal a la actividad que algunas personas realizan o dominan mejor que otras y que lo hace más eficaz en esa actividad.

Existe una clasificación de las habilidades personales y es la siguiente:

- **Habilidades Técnicas:** Son aquellas necesarias para realizar ciertas tareas, éstas incluyen su capacidad de

trabajar con herramientas como computadoras, máquinas, números, cuentas, idiomas, procesos legales, administrativos o económicos. Las habilidades técnicas también incluyen especializaciones como programación de computadoras, uso eficaz de sistemas de cuentas, conocimiento general de la industria en la que se maneja.

- **Habilidades Humanas:** Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- **Habilidades Conceptuales:** Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Cada trabajo que ha hecho en su vida le ha aportado puntos en cada una de estas habilidades, no es algo que una compañía pueda quitarle. Esto es mucho más valioso que un listado de los puestos que ha ocupado, esto es a lo que se le llama el fruto de la experiencia.

b) HABILIDADES INTERPERSONALES

La habilidad Interpersonal es la capacidad para entender a otras personas, qué les motiva y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás. La palabra “inter” puede confundirse con “intra” que significa “dentro de uno mismo” pero no, es “inter” que significa entre e interpersonal significa entre personas. Por lo tanto las habilidades interpersonales son todas aquellas habilidades que nos permiten relacionarnos mejor con las personas.

A continuación se explican las distintas habilidades interpersonales que existen, curiosidades sobre las mismas y consejos sobre cómo utilizar dichas habilidades interpersonales. Las más importantes sino casi únicas son la empatía, las emociones y la sociabilidad.

Tabla 1.2.	Habilidades interpersonales	
Habilidades interpersonales	Habilidad	Definición
Capacidad para	Asertividad	Habilidad para expresar los propios creencias y defender su posición ante los demás de manera constructiva sentimientos, pensamientos y

entender a otras personas, qué les motiva y utilizar dichos conocimientos para relacionarse con los demás	Empatía	Habilidad para conocer, entender y apreciar los sentimientos de otros.
	Colaboración	Habilidad para contribuir y cooperar con otros, así como ser un miembro productivo en un grupo social.
	Manejo de relaciones sociales	Habilidad para establecer y mantener relaciones satisfactorias, caracterizadas por el respeto y la tolerancia
	Manejo de Conflictos	Habilidad para identificar y definir los problemas, así como generar e implementar soluciones efectivas de manera colegiada
	Comunicación	Habilidad para intercambiar información y ponerla en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.

c) HABILIDADES DE GRUPO

En el mundo interconectado de hoy, cada día y con mayor frecuencia y facilidad se puede formar parte de comunidades y grupos de trabajo, investigación y acción multidisciplinarios y distribuidos geográficamente donde los procesos en los que se participa tienden a ser complejos y escapar el dominio o control de una sola persona o disciplina.

A través de la educación se debe buscar el desarrollo de habilidades que permitan que las fortalezas y dones particulares de cada individuo se transfieran y se traduzcan efectivamente en fortalezas y bondades de los grupos de los que forma parte.

Las habilidades para el trabajo en grupo no sólo garantizan una mejor calidad de la labor realizada, sino que también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás. Las habilidades de grupo se definen de la siguiente manera: Son las destrezas para ejecutar trabajos en grupo y que redundan en el cumplimiento de objetivos de ese grupo o de una organización.

Esas habilidades de grupo se clasifican de la siguiente manera:

- **Habilidades Participativas:** Las personas deben poder integrarse en los procesos y actividades de grupo y aportar valor significativo a los mismos con su participación. No sólo unirse a los grupos y acompañarlos, observarlos pasivamente y ser guiadas, sino involucrarse al menos en los componentes y etapas que le corresponden o donde le interese y considere que puede aportar valor, siendo consciente del resto del proceso y respetuoso de las reglas de participación. Estas habilidades deben servirle tanto para

procesos organizados, estructurados y claramente delimitados o libres como para procesos y actividades abiertas y no claramente definidas.

- **Habilidades comunicativas:** Las personas deben poder comprender los mensajes que recibe de los grupos en los que participa y de su entorno, así como debe poder formular y expresar sus ideas, opiniones, necesidades e intereses.

Ambas habilidades no deben ser consideradas

Como parte de un proceso discontinuo de escuchar y expresarse, sino que deberían permitir la interlocución continua de las personas en debates fluidos que lleven a la creación de valor y nuevos conocimientos.

El mejor análisis no producirá frutos si no se pueden comunicar adecuadamente sus resultados y conclusiones.

La mejor opinión no será escuchada si no es debidamente formulada y presentada. Y obviamente, el mejor análisis, la mejor opinión, la mejor labor son imposibles de realizarse si no se interactúa con las demás personas, departamentos e instituciones relacionadas con el objeto de estudio y su naturaleza.

- **Habilidades Colaborativas:** Para maximizar el valor que aportan las personas a los procesos de grupo, no basta con

que puedan realizar su aporte individual y puedan comunicarse fluidamente entre sí. El valor generado en estos procesos será mucho mayor cuando las personas trabajan juntas y en comunicación y coordinación directa para realizar aportes significativos. No se trata de ser conscientes de los aportes de los demás y sumarle nuestro aporte, ni siquiera de complementar los aportes de los otros con el nuestro, sino de construir nuevos y más valiosos aportes a través del trabajo continuo.

d) HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Hoy más que nunca es muy importante saber cómo comunicarse efectivamente, cómo transmitir el mensaje de una manera apropiada. Para ello es necesario aprender a manejarlo, ya que es vital para tener éxito en el mundo de los negocios y de la vida cotidiana. Se le llama habilidades de comunicación al acto a través del cual un individuo establece contacto con otro, lo cual le permite una transmisión de información de manera eficaz utilizando técnicas y estrategias apropiadas para ello.

Para expresarse de forma más clara es menester aplicar los siguientes consejos:

1. Aprender a Escuchar: Saber escuchar es clave para poder ser un buen comunicador.
2. Debes estar Listo en el Momento: Asimilar los pensamientos de la otra persona y estar listo para responder.
3. Tomar las Opiniones de la otra Persona Sensitivamente: Siempre hay algo nuevo que aprender de otros y no necesariamente hay que estar de acuerdo todo el tiempo.
4. Haz Contacto Visual: Con las personas con las que hablas haz el contacto visual, demostrarás así que estás poniendo atención.
5. Aprende a Hacerte Escuchar: Si tienes algo que valga la pena decir no tengas miedo de hacerlo. Hay momentos en los que todos tenemos algo que contribuir.
6. Mantener Siempre Informado: El conocimiento es poder. Antes de aconsejar investiga y prepara escenarios. Si vas a una reunión de trabajo prepara planes de contingencia.
7. Aprender a Hablar con Distinción y Autoridad, de forma clara para que siempre te escuchen y entiendan.
8. Mantente de Forma Presentable, te sentirás mejor contigo mismo, más confiado y poderoso. Y esta confianza le

demostrará a los demás que sabes de lo que estás hablando.

9. Buena Postura: Párate derecho, mantén una buena postura ya que te hará verte de mayor tamaño y es bueno para la columna. Al caminar, hazlo con elegancia y autoestima. El lenguaje corporal puede hablar más fuerte que las palabras.

IMPORTANCIA DE LOS GERENTES COMPETENTES

1. Las organizaciones de hoy requieren de directivos altamente competitivos, buenos estrategas, innovadores, proactivos, participativos, verdaderos coaching, que sepan manejar adecuadamente sus recursos, un humano que debe estar altamente integrados con los colaboradores superiores e inferiores.
2. Hoy se considera muy seriamente, el que se tenga un directivo que sea proactivo; es decir, que logre anticiparse a lo que va a suceder y que estimule el cambio, que cuente con una visión más estratégica del negocio y que sea capaz de conformar e integrar equipos. ¿Por qué de ello? Justamente se dice que se atribuye este cambio a la

creciente integración de nuestra sociedad y economía al mundo.

3. En el presente, se busca contar con un directivo que equilibre tanto su vida personal como su vida laboral, porque a la larga, éstos resultan más exitosos. Se requiere de un directivo que sea un formador de personas que capacite permanentemente a su gente, por eso, su ejemplo personal es fundamental. Ahí está la diferencia entre directivos administradores y directivos líderes y un buen ejecutivo reúne ambas cualidades.

4. Acorde a los tiempos actuales los términos administrador, gerente, directivo, etc., han venido evolucionando empleándose hoy día el término CEO. Un CEO es el director ejecutivo, también conocido como ejecutivo delegado, jefe ejecutivo, presidente ejecutivo, principal oficial ejecutivo o con las siglas CEO (del inglés *chiefexecutiveofficer*), es el encargado de máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en una organización o institución.

BASE TEÓRICA N° 2: EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Definición:

El clima organizacional es algo intangible no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.

El clima es la “atmosfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.

Según Alexis Goncalvez edición (2000).pag.53 “Fundamentos del Clima Organizacional” Editorial Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

“El clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”.

Para Odalis Rojas “El clima laboral es producto de las percepciones personales y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa

por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en él trabajo”

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.)

El Clima Organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La cual influirá en el desarrollo de las actividades de la Organización.

EVOLUCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Para Fernández y Sánchez edición (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a

éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social.

Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona.

Para Cornell edición (1950) “clima organizacional” viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60.

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, **Rensis Likert (1986)**, menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Según Tagiuri (1968) Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

(Piero y Prieto, 1996:84). Por otro lado, la postura operacionalita o “fenomenológica” considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene

existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones”.

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por **Guillén y Guil, (1999:166)** quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”.

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

Los variables que se puede considerar intervienen en el clima laboral son, evidentemente, muchas. Pero de una manera general y somera se desarrollarán las más señas por algunos autores del comportamiento organizacional.

ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- 1. ESTRUCTURA.-** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- 2. RESPONSABILIDAD (*empowerment*).**-Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca 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.

3. **RECOMPENSA** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **DESAFIO** .Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **RELACIONES** .Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **COOPERACIÓN** .Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **ESTANDARES** .Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. **CONFLICTOS**. Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones

discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. **IDENTIDAD.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estos factores pueden mejorar o deteriorar las actitudes y las motivaciones personales, por ejemplo cuando aumenta la motivación, mejora el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando baja la motivación el clima también se deteriora , causa frustración, pesimismo y poca disposición para laboral.

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

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

2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. El gerente debe ser capaz de analizar e interpretar esta personalidad.

VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- **Ambiente físico:** Como espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.
- **Estructurales:** Como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etc.
- **Ambiente Social:** Tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc.
- **Personales:** Como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA LABORAL

Brunet (1999) todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor

rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

- **Agentes Internos:** debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.
- **Agentes Externos:** debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras – familia, amigos, etc. - , quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar.

2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

- ❖ **Habilidades técnicas:** Son aquellas necesarias para realizar ciertas tareas, éstas incluyen su capacidad de trabajar con herramientas como computadoras, máquinas, números, cuentas, idiomas, procesos legales, administrativos o económicos.

- ❖ **Habilidades humanas:** Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

- ❖ **Habilidades conceptuales:** Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa.

- ❖ **Asertividad:** Habilidad para expresar los propios sentimientos, pensamientos y creencias y defender su posición ante los demás de manera constructiva.

- ❖ **Empatía:** Habilidad para conocer, entender y apreciar los sentimientos de otros.

- ❖ **Colaboración:** Habilidad para contribuir y cooperar con otros, así como ser un miembro productivo en un grupo social.
- ❖ **Manejo de relaciones sociales:** Habilidad para establecer y mantener relaciones satisfactorias, caracterizadas por el respeto y la tolerancia.
- ❖ **Solución de problemas:** Habilidad para identificar y definir los problemas, así como generar e implementar soluciones efectivas de manera colegiada
- ❖ **Comunicación:** Habilidad para intercambiar información y ponerla en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
- ❖ **Auto conocimiento emocional:** Habilidad para reconocer y entender los propios sentimientos; así como diferenciar entre ellos y saber que los causan
- ❖ **Auto respeto :** Habilidad para auto aceptarse, básicamente como bueno y procurar al auto cuidado
- ❖ **Auto realización:** Habilidad para desarrollar al máximo las capacidades y talentos
- ❖ **Autonomía :** Habilidad para ser auto dirigido y auto controlado en los pensamientos, los sentimientos y las acciones
- ❖ **Flexibilidad:** Habilidad para mantener actitudes positivas ante la adversidad.

- ❖ **Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca 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.

- ❖ **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- ❖ **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- ❖ **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- ❖ **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- ❖ **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- ❖ **Conflictos.** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- ❖ **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- ❖ **Motivación.-** Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

- ❖ **Planeación.** El proceso de decidir los objetivos que se buscaran durante un periodo futuro y lo que se debe hacer para alcanzarlos.

- ❖ **Organización.-** Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos pueden alcanzar las metas de la organización.

- ❖ **Trabajo en equipo.** Es cuando los componentes de un grupo conocen sus objetivos, contribuyen con entusiasmo, responsabilidad y con un sentimiento de mutua dependencia que los lleva a apoyarse recíprocamente para logro de las tareas.

- ❖ **Clima.** El clima es el conjunto de condiciones atmosféricas, típicas de una región específica, durante un determinado período de tiempo prolongado.

- ❖ **Organizacional.** estructura formada por personas que se interrelacionan, cuya conjunción forma un ente propio.

- ❖ **Incidencia.** Influencia o efecto que tiene una cosa sobre otra.

- ❖ **Liderazgo:** Condición de líder, Un líder es un individuo que funge como guía o jefe de un grupo de personas, las cuales la reconocen como la cabeza de la jerarquía u organización.
- ❖ **Motivación:** Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.
- ❖ **Comunicación:** es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora
- ❖ **Desempeño:** Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse.
- ❖ **Laboral:** Pertenece o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social.
- ❖ **Trabajadores:** es la persona física que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución
- ❖ **Ambiente:** El medio ambiente es el conjunto de componentes físicos, químicos, biológicos, sociales, económicos y culturales capaces de causar efectos directos e indirectos, en un plazo corto o largo sobre los seres vivos. Desde el punto de vista

humano, se refiere al entorno que afecta y condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o de la sociedad en su conjunto.

- ❖ **Físicas:** es la ciencia natural que estudia las propiedades y el comportamiento de la energía y la materia (como también cualquier cambio en ella que no altere la naturaleza de la misma), así como al tiempo, el espacio y las interacciones de estos cuatro conceptos entre sí.

- ❖ **Formación:** Elaboración o etapas de desarrollo, Agrupamiento, Sentido más extendido, y aplicable al caso de una persona.

- ❖ **Desarrollo:** Crecimiento intelectual del individuo adquirido por el ejercicio mental del aprendizaje de la enseñanza empírica.

- ❖ **Profesional:** son ocupaciones que requieren de conocimiento especializado, formación profesional (capacitación educativa de diferente nivel -básica, media o superior- según cada caso), control sobre el contenido del trabajo, autorregulación (organización propia mediante colegios profesionales, sindicatos

o gremios), espíritu de servicio a la comunidad (altruismo), y elevadas normas éticas (deontología profesional).

- ❖ **Asignación:** Decisión por la cual se determina que una cosa le corresponde a una persona. Cantidad de dinero que se da a una persona o institución de manera periódica.
- ❖ **Salarial:** es la suma de dinero y otros pagos en especie que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado. El pago puede ser mensual, semanal o diario en cuyo caso recibe el nombre de jornal, del término jornada.
- ❖ **Relaciones:** Relaciones Humanas son vinculaciones entre los seres humanos o personas. En las Relaciones públicas se establecen relaciones entre las personas (individuo) o una organización (grupo).
- ❖ **Sociales:** El término social se refiere a una característica de los seres vivos tal como se aplica a las poblaciones humanas y de otros animales. Siempre se refiere a la interacción de los organismos con otros organismos y a su convivencia colectiva, independientemente de si son conscientes de ello o no.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 NIVEL.- El nivel del presente proyecto de investigación fue Descriptiva / Correlacional, porque describió la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y el Clima Organizacional.

3.1.2 TIPOS.- En el presente trabajo de investigación se desarrollaron los siguientes tipos:

- ✓ **Por su alcance temporal:** el presente proyecto fue seccional o sincrónica porque el proyecto de investigación se desarrolló en un período aproximado de 8 meses.
- ✓ **Por su profundidad:** el presente proyecto de investigación fue descriptivo porque se describió la relación que existe entre la variable independiente y la variable dependiente.

- ✓ **Por su amplitud:** el presente proyecto fue micro administrativa porque el ámbito de estudio del proyecto estuvo centrada en la Empresa de Transporte de Servicio Público "Móvil Tours" S.C.R.LTA.

- ✓ **Por su Fuente:** el presente proyecto de investigación fue mixta porque se utilizaron datos primarios (recogido exclusivamente por el investigador) y secundarios (recogido por terceros pero que sirven para la investigación).

- ✓ **Por su carácter:** el presente proyecto de investigación fue **cuantitativa**, porque se recogió datos, y estos fueron expresados en frecuencia simple y frecuencia porcentual para su análisis e interpretación.

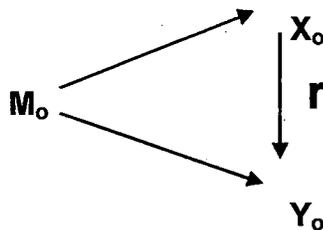
- ✓ **Por su marco:** el presente trabajo de investigación fue trabajo de **campo**, para su desarrollo nos constituimos a la Empresa de Transporte de Servicio Público "Móvil Tours" S.C.R.LTDA. Con la finalidad de acopiar datos pertinentes.

- ✓ **Por los estudios a los que dan Lugar:** el presente proyecto de investigación fue evaluativa porque se evaluaron la relación que existe entre las dos variables y así mismo se utilizó la técnica de la encuesta y se aplicará el instrumento del cuestionario para el recojo de datos.

3.2. DISEÑO Y ESQUEMA

3.2.1 DISEÑO.- El diseño del presente proyecto de investigación fue **no experimental** con su variable Transaccional o Diacrónica.

3.2.2 ESQUEMA.- El esquema del presente proyecto de investigación fue de la siguiente manera:



En este esquema **M** es la muestra en la que se realizó el estudio y los subíndices **x**, **y** en cada **O** nos indican las observaciones que se obtendrán en cada una de las dos

variables distintas del presente estudio y r , es la relación que existe entre las variables X, Y.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 POBLACIÓN.- La población del presente proyecto de investigación se detalla a continuación en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 1

TRABAJADORES Y EL NIVEL JERÁRQUICO EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE SERVICIO PÚBLICO "MÓVIL TOURS".

CARGOS	CANTIDAD
Accionistas	12
Gerente General	1
Sub Gerente General	1
Gerente Administrativo	1
Gerente de Operaciones	1
Gerente de Relaciones Publicas	1
Comisionistas	28
Controladores	2
Choferes	28
Cobradores	28
TOTAL	103

Fuente: Empresa de transportes Móvil Tours S.C.R.Ltda.

Elaboración: los investigadores.

3.3.2 MUESTRA.- La muestra del presente proyecto de investigación fue probabilística, porque se tomaron algunas gerencias y trabajadores por conveniencia, las mismas que se detallan a continuación.

CARGOS	CANTIDAD
Gerente General	1
Comisionistas	10
Controladores	2
Choferes	10
Cobradores	10
TOTAL	32

Fuente: cuadro N° 1

Elaboración: los investigadores.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la materialización de la investigación se detallan en el siguiente cuadro:

TÉCNICA	INSTRUMENTO	**APLICACIÓN/* USO
Entrevista	Guía de Entrevista	* Investigador
Encuesta	Cuestionario	*Investigador

3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.

3.5.1 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.-Los

datos recogidos durante el trabajo de campo fueron procesados utilizando los métodos y técnicas de la Estadística Descriptiva como el Cuadro Estadístico y los Estadígrafos.

3.5.2 PRESENTACIÓN DE DATOS.-Los datos procesados fueron presentados a través de gráficos como el Grafico de Barras Compuestas.

Forma	Tipo
Tablas	Tabulaciones simple de frecuencia
Grafico	Gráfico de Barra

CAPITULO IV

RESULTADOS:

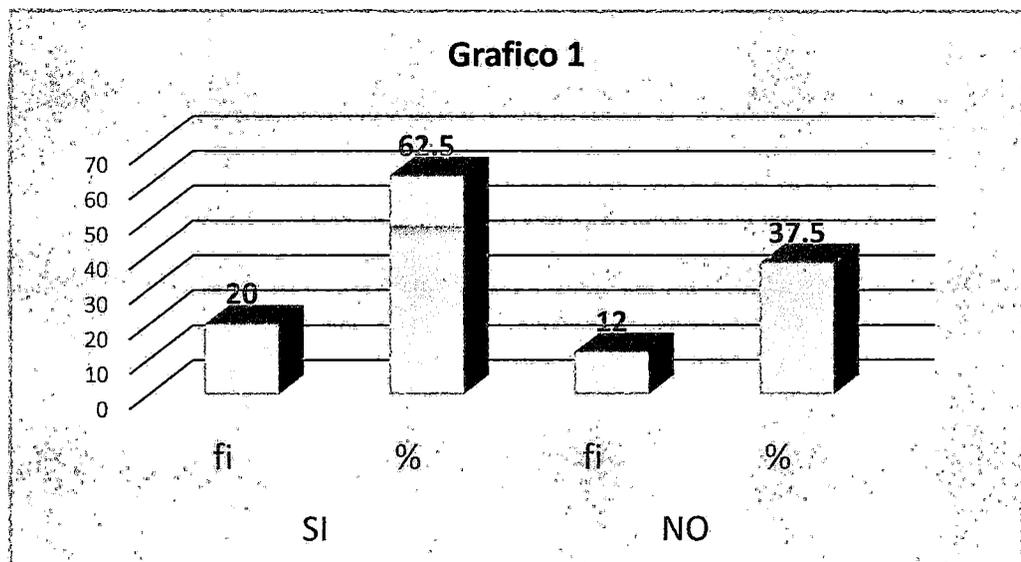
Con el fin de lograr los resultados planeados al inicio de esta tesis, se vacio la informacion obtenida mediante los cuestionarios en el programa Minitab, para su analisis e interpretacion. Ademas se realizaron graficas en el programa excel para una mejor comprension de los resultados.

CUADRO N° 01

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
1. ¿Usted cree que las Capacidades, Habilidades y Actitudes tienen relación directa con el clima organizacional en la empresa?	fi	%	fi	%
	20	62.5	12	37.5

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN: Tesistas.



FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN: Tesistas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

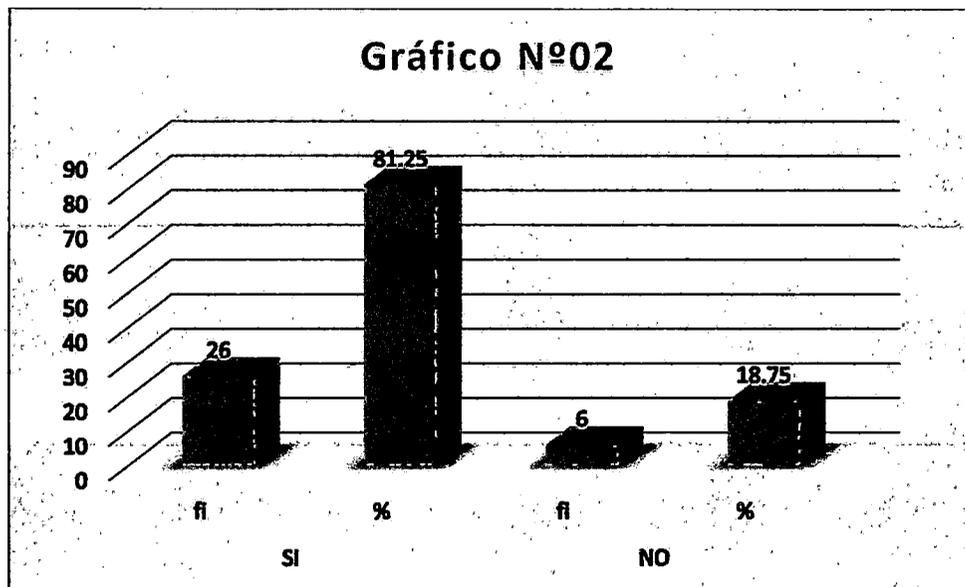
De un total de 32 Trabajadores encuestados de la empresa de transportes de servicio Público "Móvil Tours", 20 trabajadores que representa el 62.5 % de la muestra, manifestaron que si creen que las capacidades, habilidades y actitudes tienen relación directa con el clima organizacional en la empresa y 12 trabajadores que representa el 37.5% manifestaron que no

CUADRO N° 02

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
	2. ¿Usted Cree que el Gerente coordina y cumple con todas las actividades que se desarrollan en la empresa?	26	81.25	6

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN : Tesistas



FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN : Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

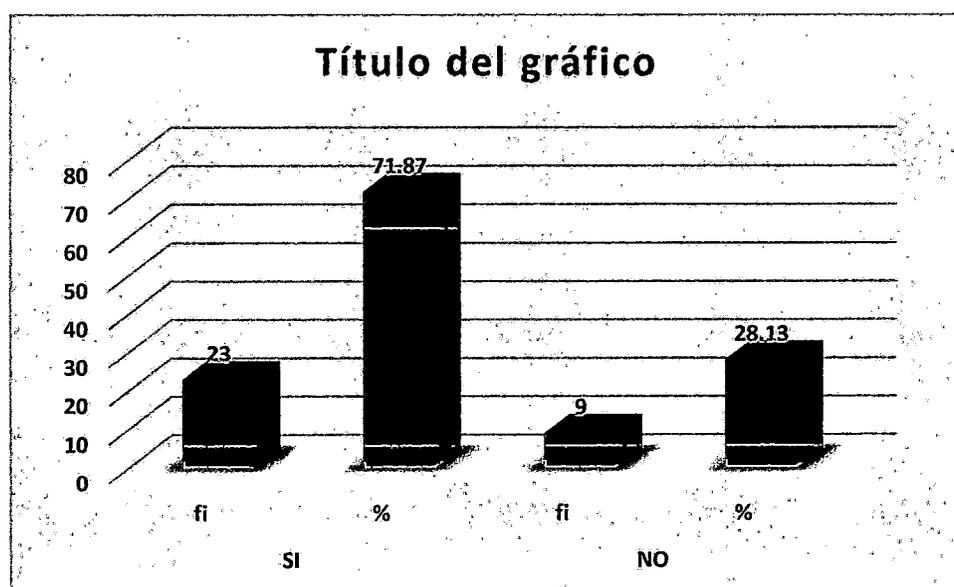
De un total de 32 Trabajadores encuestados de la empresa de transportes de servicio Público "Móvil Tours", 26 trabajadores que representa el 81.25% de la muestra, manifestaron que el Gerente coordina y cumple con todas las actividades que se desarrollan en la empresa y 6 trabajadores que representa el 18.75% manifestaron que que el Gerente no coordina y tampoco cumple con todas las actividades que se desarrollan en la empresa.

CUADRO N° 03

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
3. ¿Considera Usted que los procesos y actividades de grupo ayudan a mejorar el clima laboral de la empresa?	fi	%	fi	%
		23	71.87	9

FUENTE : cuestionario

ELABORACION: tesistas



FUENTE : cuestionario

ELABORACION: tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

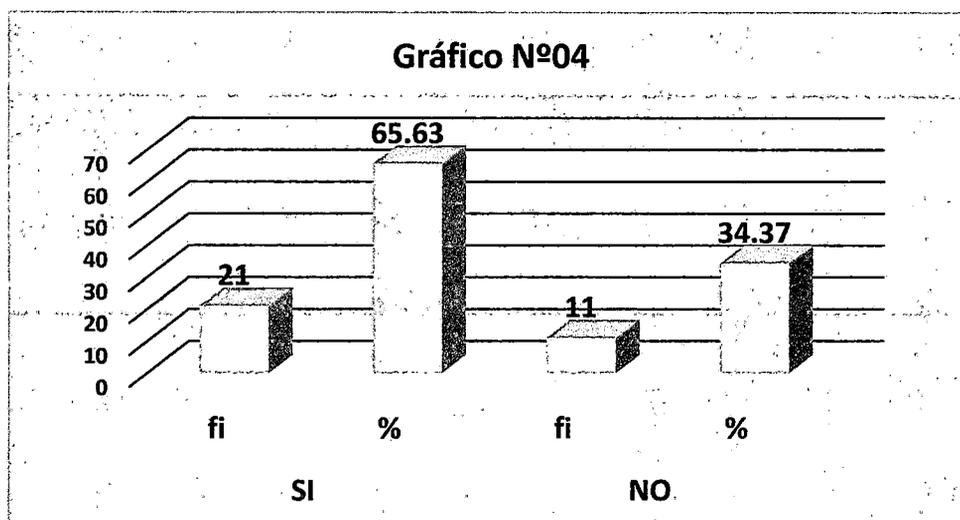
De un total de 32 Trabajadores encuestados de la empresa de transportes de servicio Público "Móvil Tours", 23 trabajadores que representa el 71.87% de la muestra, manifestaron que si consideran que los procesos y actividades de grupo ayudan a mejorar el clima laboral de la empresa, 9 trabajadores que representa el 28.13% manifestaron que no consideran que los procesos y actividades de grupo ayudan a mejorar el clima laboral de la empresa.

CUADRO N° 04

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
4. ¿Considera Usted que el Gerente tiene Habilidad para expresar sus sentimientos, creencias, pensamientos y defender su posición ante los demás de manera constructiva?	21	65.63	11	34.37

FUENTE : cuestionario

ELABORACION: tesistas



FUENTE : cuestionario

ELABORACION: tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

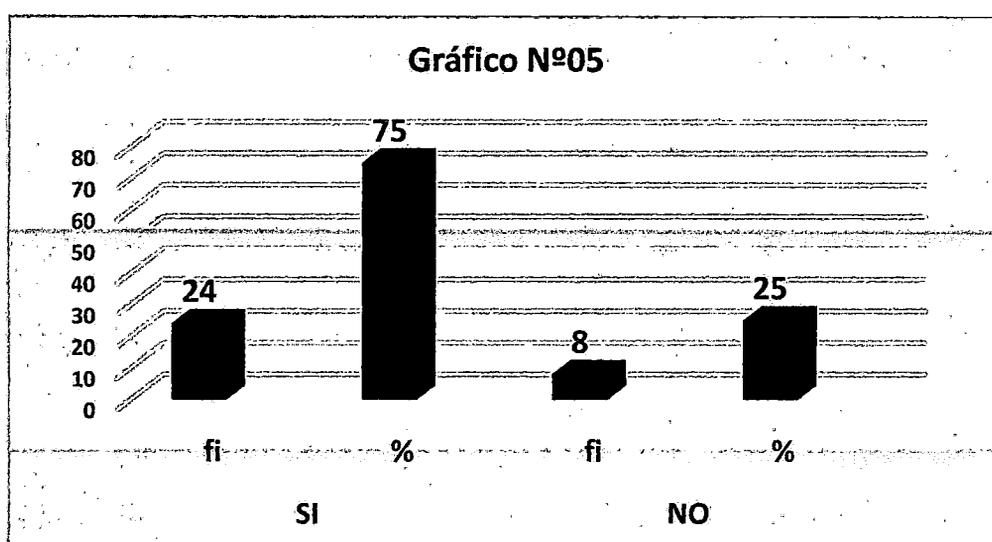
De un total de 32 Trabajadores encuestados de la empresa de transportes de servicio Público "Móvil Tours", 21 trabajadores que representa el 65.63 de la muestra, manifestaron que si consideran que el Gerente tiene Habilidad para expresar sus sentimientos, creencias, pensamientos y defender su posición ante los demás de manera constructiva, 11 trabajadores que representa el 34.37% manifestaron que no.

CUADRO N° 05

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
5. ¿Considera Usted que la Empatía es importante para lograr un clima laboral optimo en la empresa?	24	75	8	25

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas



FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

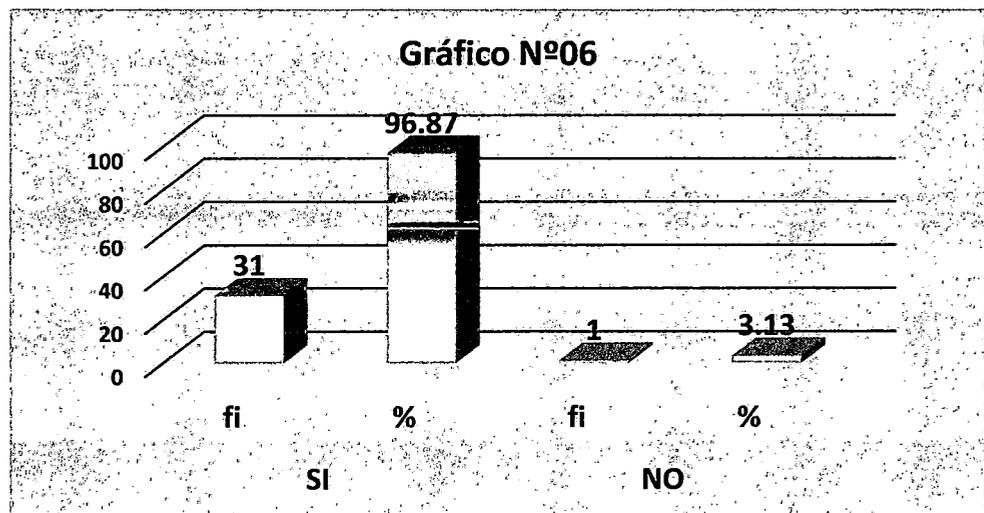
De un total de 32 Trabajadores encuestados de la empresa de transportes de servicio Público "Móvil Tours", 24 trabajadores que representa el 75% de la muestra, manifestaron que si considera que la empatía es importante para lograr un clima laboral optimo en la empresa y 8 trabajadores que representa el 25% manifestaron que no considera que la empatía es importante para lograr un clima laboral optimo en la empresa.

CUADRO N° 06

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
6. ¿Para Usted la colaboración entre Gerentes, Comisionistas, Choferes, cobradores y controladores ayudaría a tener un clima laboral favorable en la empresa?	fi	%	fi	%
	31	96.87	1	3.13

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN : Tesistas



FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN : Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

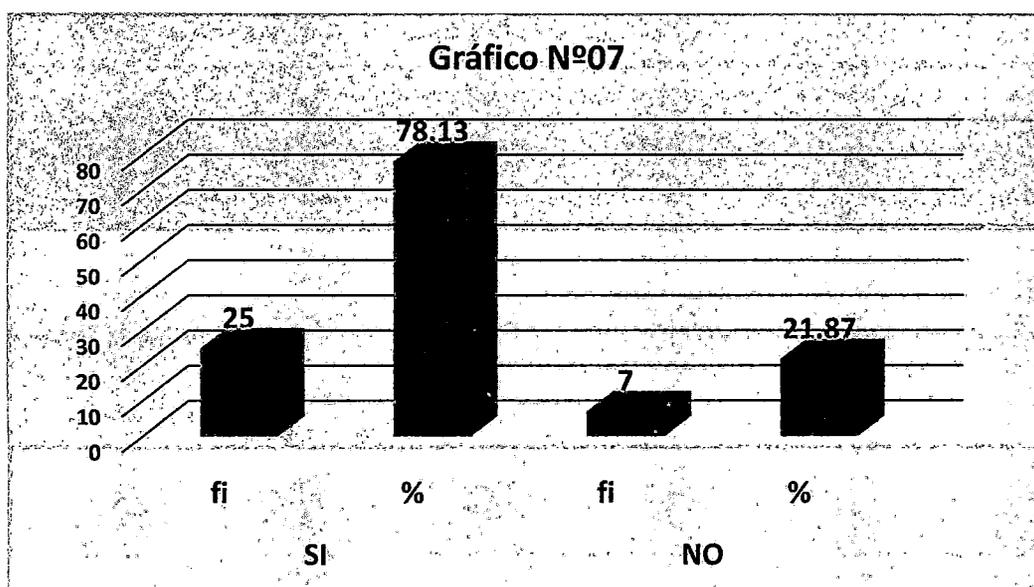
De un total de 32 Trabajadores encuestados de la empresa de transportes de servicio Público "Móvil Tours", 31 trabajadores que representa el 96.87% de la muestra, manifestaron que si considera que la colaboración entre Gerentes, Comisionistas, Choferes, cobradores y controladores ayudaría a tener un clima laboral favorable en la empresa y 1 trabajador que representa el 3.13% manifestaron que no lo considera.

CUADRO N° 07

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
7. ¿Cree Usted que un buen manejo de las Relaciones Sociales Influye directamente en el clima organizacional de la empresa?	25	78.13	7	21.87

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN : Tesistas



FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN : Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

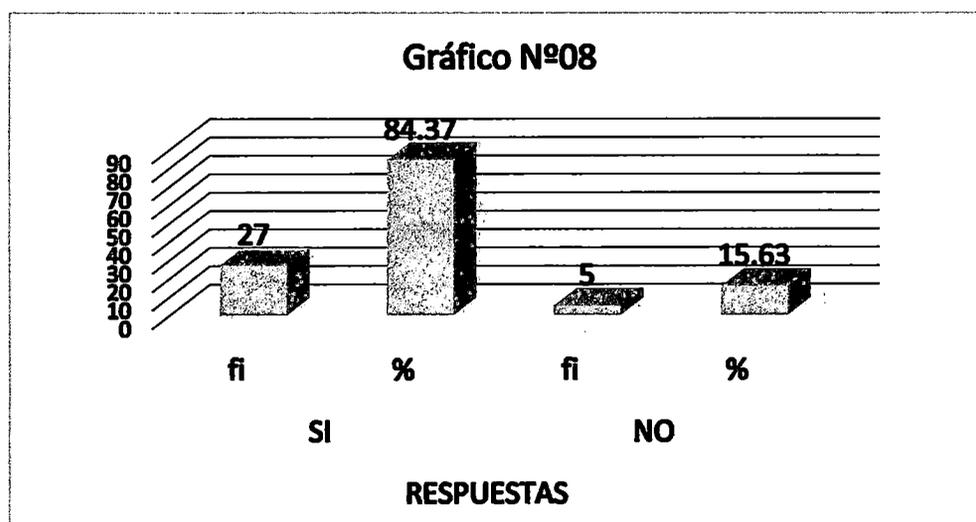
De un total de 32 Trabajadores encuestados de la empresa de transportes de servicio Público "Móvil Tours", 25 trabajadores que representa el 78.13% de la muestra, manifestaron que si considera que un buen manejo de las relaciones sociales Influye directamente en el clima organizacional de la empresa y 7 trabajador que representa el 21.87% manifestaron que no cree que un buen manejo de las relaciones sociales Influye directamente en el clima organizacional de la empresa.

CUADRO N° 08

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
8. ¿Cree Usted que la comunicación entre Gerentes, Comisionistas, Choferes, cobradores y controladores es importante para lograr un clima organizacional favorable en la empresa?	27	84.37	5	15.63

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN : Tesistas



FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN : Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

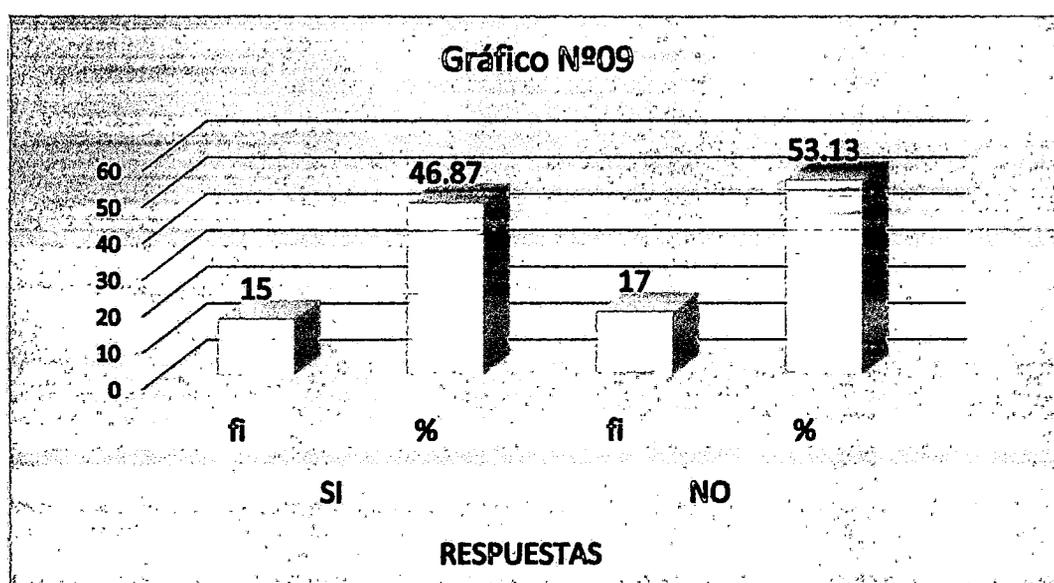
De un total de 32 Trabajadores encuestados de la empresa de transportes de servicio Público "Móvil Tours", 27 trabajadores que representa el 84.37% de la muestra, manifestaron que si considera que la comunicación entre Gerentes, Comisionistas, Choferes, cobradores y controladores es importante para lograr un clima organizacional favorable en la empresa y 5 trabajadores que representa el 15.63% manifestaron que no.

CUADRO N° 09

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
9. ¿Considera Usted que existe un manejo eficiente sobre los conflictos que se generan en la empresa?	15	46.87	17	53.13

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas



FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas

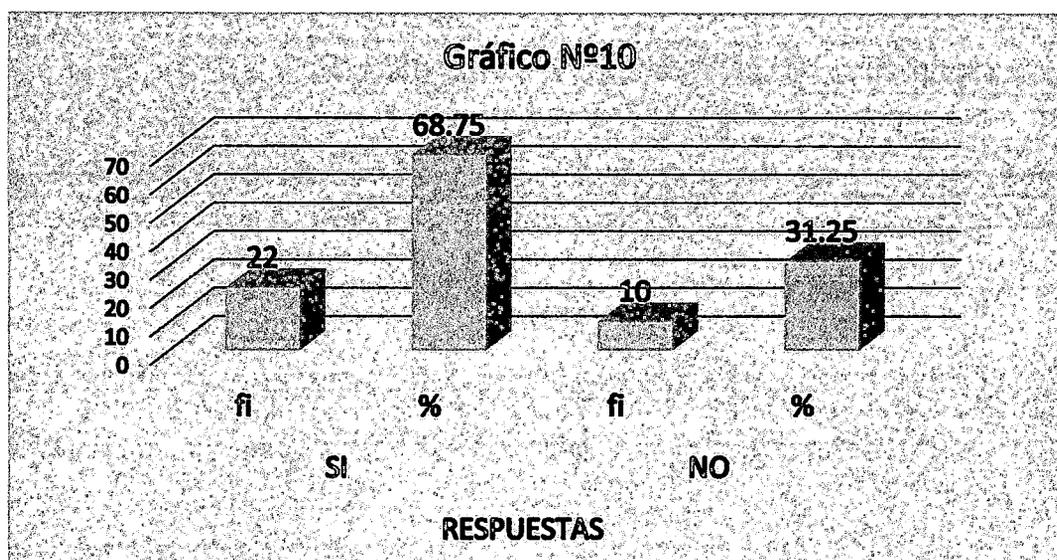
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 32 Trabajadores encuestados de la empresa de transportes de servicio Público "Móvil Tours", 15 trabajadores que representa el 46.87% de la muestra, manifestaron que si considera existe un manejo eficiente sobre los conflictos que se generan en la empresa y 17 trabajadores que representa el 53.13% manifestaron que no.

CUADRO N° 10

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
10. ¿Usted cree que el Gerente da Facultades y delega Funciones a los Comisionistas, choferes, cobradores y controladores en la empresa?	22	68.75	10	31.25

FUENTE : Cuestionario
ELABORACIÓN : Tesistas



FUENTE : Cuestionario
ELABORACIÓN : Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

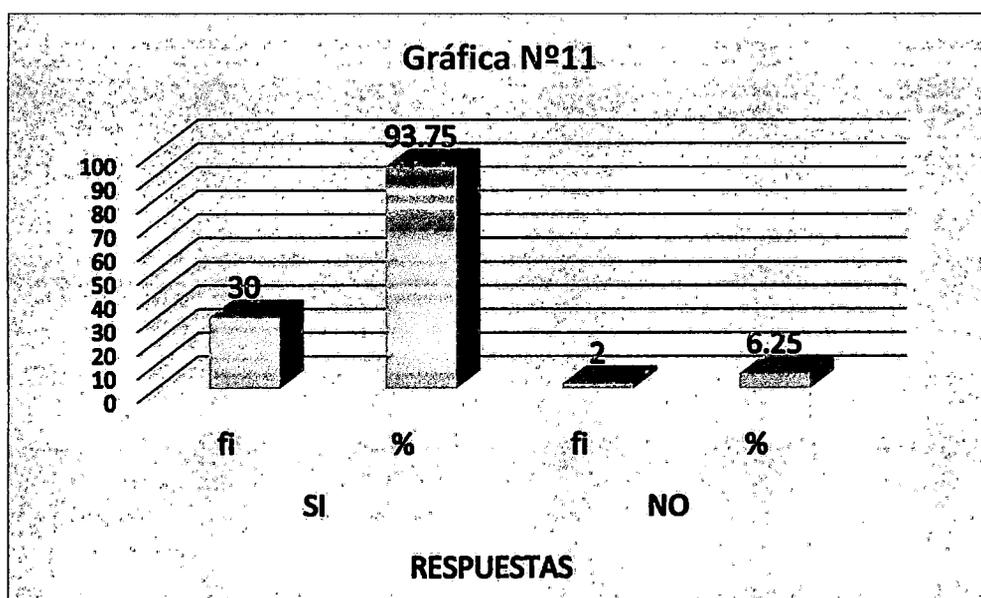
De un total de 32 Trabajadores encuestados de la empresa de transportes de servicio Público "Móvil Tours", 22 trabajadores que representa el 68.75% de la muestra, manifestaron que si creen que el Gerente da Facultades y delega Funciones a los Comisionistas, choferes, cobradores y controladores en la empresa y 10 trabajadores que representa el 31.25% manifestaron que no.

CUADRO N° 11

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
11. ¿Considera Usted que el trabajo en equipo es fundamental para lograr mejores resultados en la empresa?	30	93.75	2	6.25

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas



FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

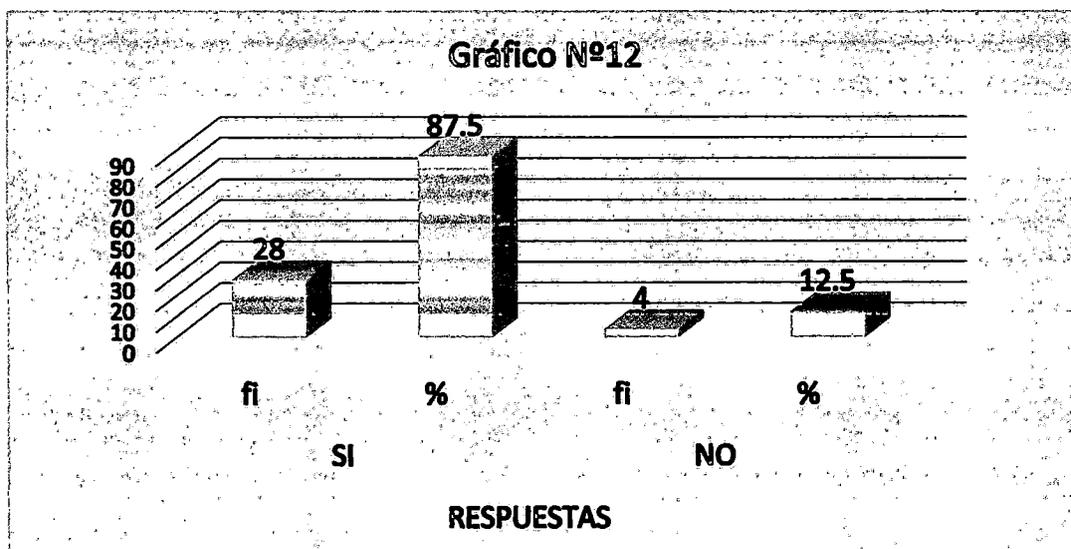
De un total de 32 Trabajadores encuestados de la empresa de transportes de servicio Público "Móvil Tours", 30 trabajadores que representa el 93.75% de la muestra, manifestaron que si creen que el trabajo en equipo es fundamental para lograr mejores resultados en la empresa y 1 trabajador que representa el 6.25% manifestaron que no creen que el trabajo en equipo.

CUADRO N° 12

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
12. ¿Usted cree que es fundamental que exista compromiso por parte de los Gerentes, Comisionistas, choferes, cobradores y controladores para mejorar el ambiente laboral en la empresa?	28	87.5	4	12.5

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas



FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

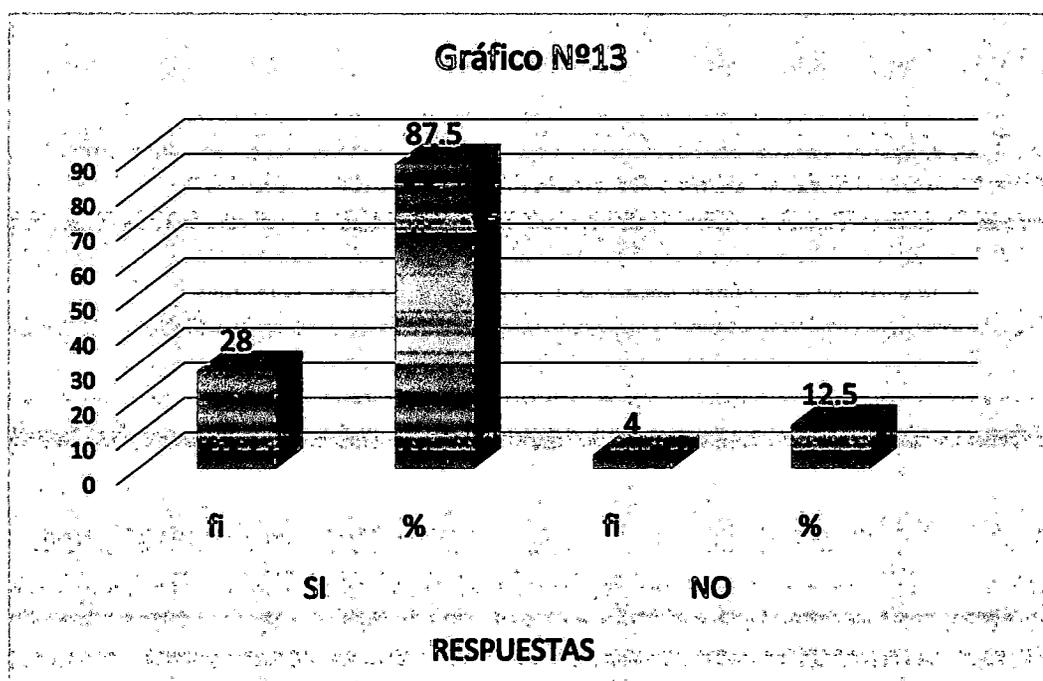
De un total de 32 Trabajadores encuestados de la empresa de transportes de servicio Público "Móvil Tours", 28 trabajadores que representa el 87.5% de la muestra, manifestaron que si creen que es fundamental que exista compromiso por parte de los Gerentes, Comisionistas, choferes, cobradores y controladores para mejorar el ambiente laboral en la empresa y 4 trabajadores que representa el 12.5% manifestaron que no.

CUADRO N° 13

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
13. ¿Cree Usted que el Gerente se expresa con distinción y autoridad ante sus trabajadores?	fi	%	fi	%
		28	87.5	4

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas



FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

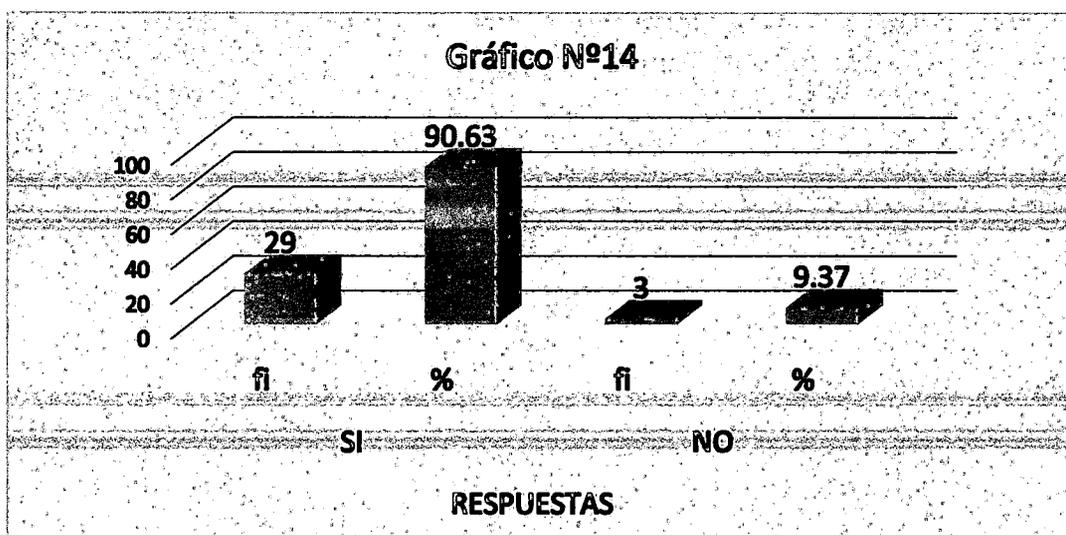
De un total de 32 Trabajadores encuestados de la empresa de transportes de servicio Público "Móvil Tours", 28 trabajadores que representa el 87.5% de la muestra, manifestaron que si creen que el Gerente se expresa con distinción y autoridad ante sus trabajadores y 4 trabajadores que representa el 12.5% manifestaron que no.

CUADRO N° 14

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
14. ¿Cree Usted que la Motivación es fundamental para lograr un clima laboral favorable en la empresa?	29	90.63	3	9.37

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas



FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

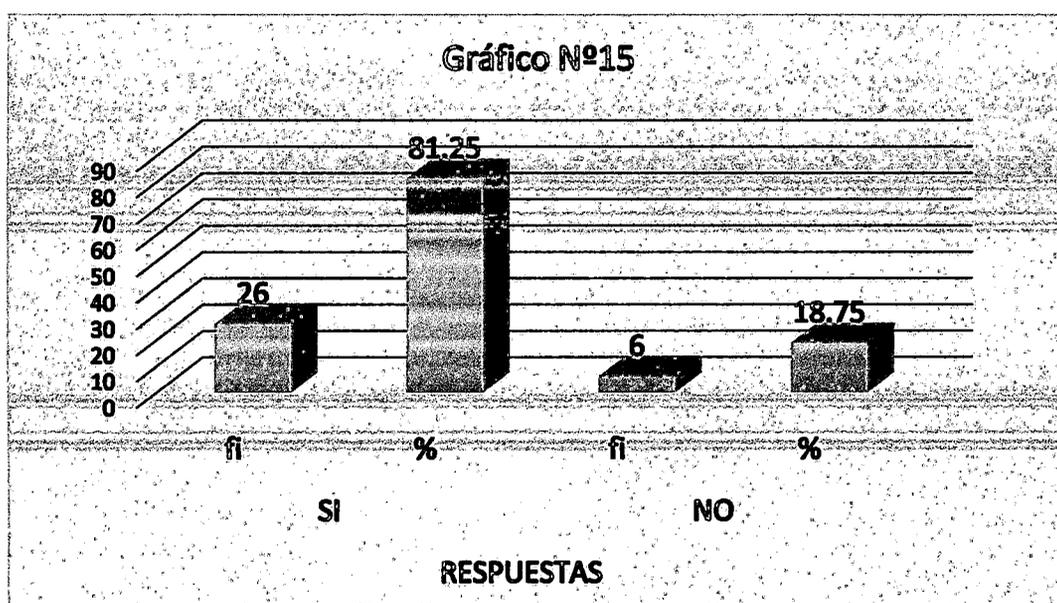
De un total de 32 Trabajadores encuestados de la empresa de transportes de servicio Público "Móvil Tours", 29 trabajadores que representa el 90.63% de la muestra, manifestaron que si creen que la Motivación es fundamental para lograr un clima laboral favorable en la empresa y 3 trabajadores que representa el 9.37% manifestaron que no cree que la Motivación es fundamental para lograr un clima laboral favorable en la empresa.

CUADRO N° 15

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
15. ¿Cree Usted que el Liderazgo es una pieza fundamental para lograr un buen clima laboral en la empresa?	26	81.25	6	18.75

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas



FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

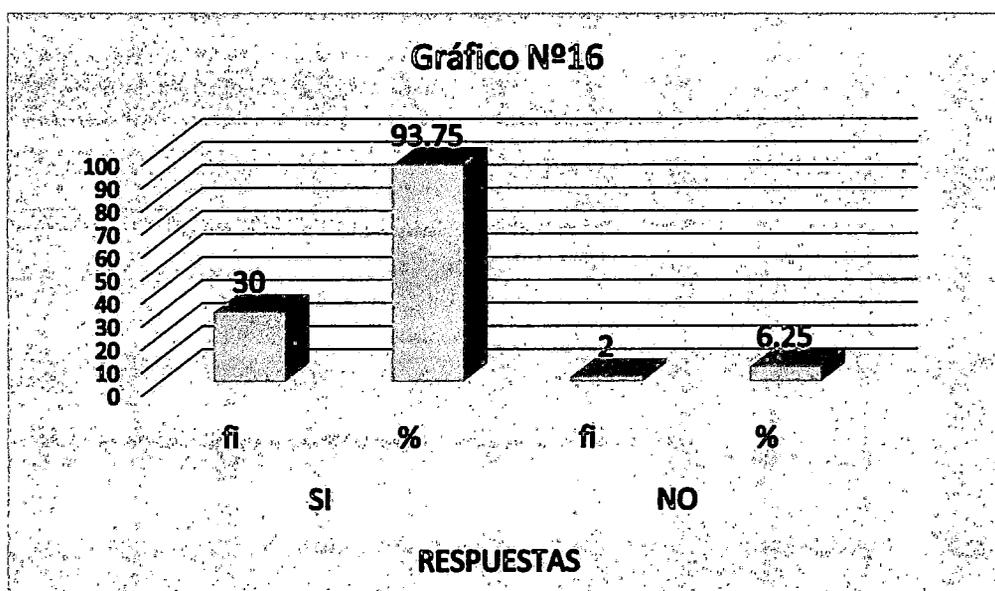
De un total de 32 Trabajadores encuestados de la empresa de transportes de servicio Público "Móvil Tours", 26 trabajadores que representa el 81.25% de la muestra, manifestaron que si creen que el Liderazgo es una pieza fundamental para lograr un buen clima laboral en la empresa y 6 trabajadores que representa el 18.75% manifestaron que no cree que el Liderazgo es una pieza fundamental para lograr un buen clima laboral en la empresa.

CUADRO N° 16

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
16. ¿Usted cree que es importante que el gerente mantenga informado acerca de la empresa a los Comisionistas, choferes cobradores y controladores?	30	93.75	2	6.25

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas



FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

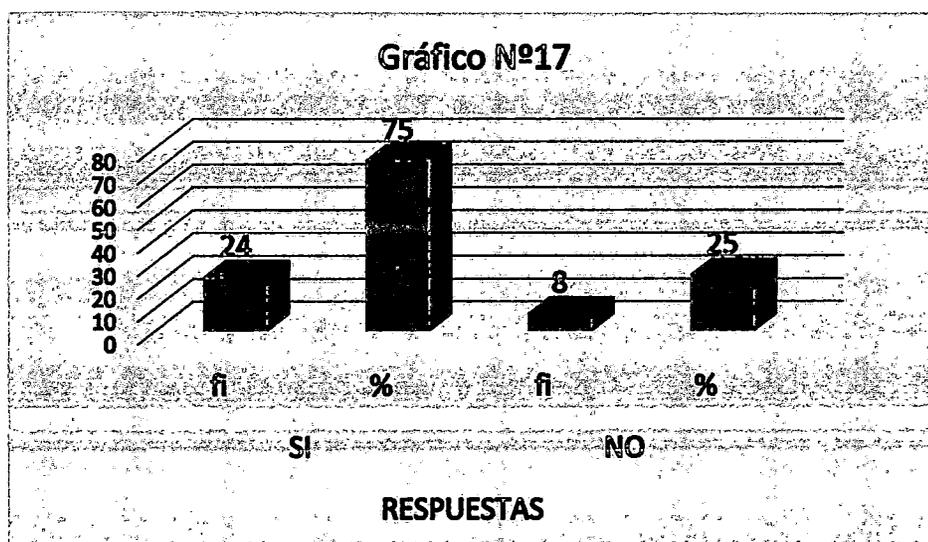
De un total de 32 Trabajadores encuestados de la empresa de transportes de servicio Público "Móvil Tours", 30 trabajadores que representa el 93.75% de la muestra, manifestaron que si creen que es importante que el gerente mantenga informado acerca de la empresa a los Comisionistas, choferes cobradores y controladores y 2 trabajadores que representa el 6.25% manifestaron que no.

CUADRO N° 17

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
17. ¿Considera usted que el gerente toma en cuenta las opiniones de los demás; y cree que ello es importante para mejorar el ambiente laboral en la empresa?	24	75	8	25

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas



FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓ : Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 32 Trabajadores encuestados de la empresa de transportes de servicio Público "Móvil Tours", 24 trabajadores que representa el 75% de la muestra, manifestaron que si creen que el gerente toma en cuenta las opiniones de los demás; y cree que ello es importante para mejorar el ambiente laboral en la empresa y 8 trabajadores que representa el 25% manifestaron que no.

CAPITULO V

DISCUSION DE RESULTADOS

En esta parte del capítulo discutiremos los resultados obtenidos en el trabajo de campo con las conclusiones de los antecedentes, las bases teóricas y las hipótesis.

5.1. Antecedentes:

Los resultados del presente trabajo de investigación en los cuadros N°8,9,11,14 y 15, relacionados con la comunicación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, motivación y liderazgo; en el cuadro N° 8 nos muestra que la empresa de transportes de servicio público “Móvil Tours” nos indica que la comunicación es importante para obtener un clima laboral favorable; de la misma forma en el cuadro N° 9 de la empresa en referencia nos indica que no existe un manejo eficiente de los conflictos que se generan en la empresa; del mismo modo en el cuadro N° 11 de la misma empresa nos indica que el trabajo en equipo es fundamental para lograr mejores resultados en la empresa; así mismo en el cuadro N° 14 de la empresa en referencia nos muestra que la motivación es fundamental para lograr un clima laboral favorable en la empresa y en el cuadro N° 15 nos indica que el liderazgo es una pieza fundamental para lograr un clima laboral favorable en la empresa.

La conclusión N° 01 del trabajo de investigación titulado: **Habilidades Directivas y su Repercusión en el Clima Organizacional en el**

Instituto Nacional de Estadística y Geografía de Michoacán. México, julio del 2011, manifiesta que en la coordinación estatal del instituto nacional de estadística y Geografía de Michoacán, se tiene un Clima Organizacional Insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflicto y formación de equipos).

Situación que difiere con los resultados del presente trabajo de investigación ya que en nuestra investigación si existe un manejo eficiente de todos los indicadores mencionados anteriormente.

5.2. Bases teóricas.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Los resultados obtenidos durante el trabajo de campo que se encuentra plasmado en el cuadro N° 14 del capítulo de resultados evidencian que el 90.63% de los trabajadores manifestaron que los estímulos en este caso la Motivación por parte del gerente es importante para lograr un clima laboral favorable en la empresa, Weinert (1985) en su libro el clima organizacional manifiesta “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de

trabajo” esta cita concuerda con los resultados obtenidos en la presente investigación , pues ya que la motivación es fundamental en una empresa es así que los trabajadores al estar animados y motivados se van a tener un mejor desempeño en sus actividades es por ello que viendo las evidencias los resultados obtenidos coinciden con las bases teóricas.

5.3. Hipótesis:

H1: las Habilidades Gerenciales se relacionan positivamente con el clima organizacional.

Los resultados obtenidos en todos los cuadros del presente trabajo de investigación evidencian que efectivamente en la empresa de Transportes de servicio Público “Móvil Tours” el Gerente tiene capacidades, habilidades, coordina y cumple con toda las actividades que se programan, también da facultades y delega funciones, mantiene informado a sus trabajadores y toma en cuenta las opiniones de los demás, así mismo también nos indica que en esta empresa existe la empatía, motivación, liderazgo por parte del gerente colaboración ,y además se realiza trabajo en equipo , todos estos indicadores son importantes para lograr un clima laboral favorable en la empresa con estas evidencias se puede manifestar que la hipótesis queda aceptada.

CONCLUSIONES:

- Las Habilidades Gerenciales se relacionan directamente con el Clima Organizacional, ya que es lo que se evidencia en los resultados obtenidos; por ende el gerente que está al frente de la empresa viene desarrollando las habilidades, capacidades y actitudes gerenciales.

- Las Habilidades Personales se relacionan directamente con el Clima Organizacional, ya que es lo que se evidencia en los resultados obtenidos; tal es así que en esta empresa el gerente coordina y cumple con toda las actividades que se programan.

- Las Habilidades de interpersonales se relacionan directamente con el Clima Organizacional, evidenciado en los resultados obtenidos; es así que en la empresa existe una constante comunicación, colaboración por parte de los gerentes como de los trabajadores; pero aún no logran un manejo adecuado sobre los conflictos que se generan.

- Las Habilidades de Grupo se relacionan directamente con el Clima Organizacional, ya que ello es lo que se evidencia en los

resultados obtenidos; ya que en esta empresa si existe un compromiso y trabajo en equipo dando como resultado un clima laboral favorable.

- Las Habilidades comunicativas se relacionan directamente con el Clima Organizacional, ya que se evidencia en los resultados obtenidos; es por ello que en la empresa los trabajadores se sienten motivados por parte de sus superiores y el gerente siempre mantiene informado a sus trabajadores de todas las actividades que se realizan dentro y fuera de la empresa.

SUGERENCIAS:

- El Gerente general así como los otros directivos de la Empresa de Transportes de Servicio Público "Móvil tours" S.C.R.LTDA. deben seguir aplicando las habilidades gerenciales como lo vienen haciendo e implementar estrategias que ayuden a incrementar los valores e identificación con la empresa para tener un clima laboral eficiente.
- Seguir coordinando y cumpliendo con las metas y programas establecidos ya que ello genera confianza en los trabajadores y hace que se sientan parte de la empresa.
- Fortalecer la comunicación y colaboración tanto los gerentes como los trabajadores; también se recomienda que deben utilizar otras estrategias y métodos para combatir los conflictos que se generan en la empresa.
- Fomentar siempre la unión y trabajo en equipo, que exista un serio compromiso por parte de los directivos como de los trabajadores ya que ello es muy importante para mejorar el ambiente laboral y por ende tener un clima laboral eficiente.

- Seguir motivando a sus trabajadores como lo vienen haciendo y también mantenerlos siempre informado sobre lo que acontece en su entorno laboral, esto ayudará a incrementar confianza y seguridad hacia los trabajadores y así realizar sus actividades adecuadamente.

BIBLIOGRAFÍA:

- ALEXIS GONCALVES (2006) "Dimensiones del clima Organizacional".
- BRUNET, Luc (2007) "El Clima de Trabajo en las Organizaciones", México: Trillas.
- CARDONA, P (2000) "En busca de las Competencias Directivas"
- COVEY, Stephen R. (2003) "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", Editorial Paidós, Edición 1ra – Argentina.
- CHANDLER A.D. (1990) "Las Habilidades Organizacionales como un conjunto de facilidades de la Jerarquía Organizacional".
- DRUCKER, Peter F (1981) "La Gerencia de empresas", Editorial Sudamericana, Edición 6ta – Argentina.
- DRUCKER, Peter F (1992) "Gerencia para el futuro", Editorial Norma, Edición 1ra – Colombia.
- DRUCKER, Peter F (1999) "Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI", Editorial Norma, Edición 1ra, Colombia.
- DAVIS, K. y NEWTROM, J. (1991) "Comportamiento Humano en el trabajo". "Comportamiento Organizacional. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. México.
- EDEL,R; García, A; CASCANO, R.(2007) " Clima y Compromiso Organizacional" Vol. I.

- GOLEMAN, D Y CHENISS C. (2005) "Inteligencia Emocional en el Trabajo". España.
- GONCALVEZ, A., (2000). Fundamentos el Clima Organizacional. Editorial Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto (2003) "Metodología de la Investigación", Editorial Mc Graw, Hill Edición 3ra - México
- IVANCEVICH, M (1997) "Gestión, calidad y competitividad", Editorial Mc Graw Hill, Edición 1ra – España
- MAGRIGAL, B(2006) "Habilidades Directivas "México Editorial Mc Graw Hill,– España.
- MEZA RIQUELME, Mauricio (2008), "Guía para la elaboración de un trabajo de Investigación", Arequipa – Perú.
- STONER, James (1996) "Administración", Editorial Prentice Hall, Edición 6ta – México.
- ROBBINS S, Y COOLTER M (2006) "Administración" Editorial Prentice Hall– México.
- ROSALES ORTIZ, Rosa (1997) "Estilos de Dirección y Clima Organizacional". Revista de Ciencias Sociales.
- ROBINS, Stephen P, 20091, "comportamiento organizacional",
➤ Internacional Thompson Editores, México.
- WHETTEN D. y CAMERON K. "Desarrollo de Habilidades Directivas",
Editorial Prentice Hall– México.

PAGINA WEB:

- <http://www.elprisma.com> Desarrollo Organizacional
- <http://www.elprisma.com> Comportamiento Organizacional
- <http://www.elprisma.com> Administración de Empresas C.O.
- <http://www.gestiopolis.com> Clima Organizacional
- <http://www.google.com> El clima organizacional y su
incidencia en el desempeño laboral
- <http://www.google.com> Desempeño Laboral
- <http://www.google.com> Clima Organizacional
- <http://www.mitecnologico.com> Clima Organizacional
- <http://www.monografias.com> Factores de Motivación
- <http://www.monografias.com> Liderazgo
- <http://es.wikipedia.org> Documentos clima organizacional
- [HTPP://eumed.net/libros/2007 c/](HTPP://eumed.net/libros/2007_c/)
- [www.eumed.net/libros/2005 c/](http://www.eumed.net/libros/2005_c/).
- www.monografias.com>Administracion y Finanzas>Recursos
Humanos
- <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml#ixzz2iYVfjkY8>
- <http://www.google/climaorganizacional/edoc/.html> [2002, 10 de
mayo].Ø Fernández, A (1999). Concepto de Clima Organizacional,

ANEXOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO
VALDIZÁN"**
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y TURISMO**
E. A. P. DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



CUESTIONARIO

Señor trabajador (a) de la Empresa de Transportes de Servicio Público "Móvil Tours" S.C.R. Ltda. Huánuco, se está realizando un trabajo de investigación sobre las Habilidades Gerenciales y el Clima Organizacional; para cumplir con este propósito se requiere recoger un conjunto de datos, para tal efecto sírvase responder las preguntas marcando con un (x).

1. ¿Usted cree que las Capacidades, Habilidades y Actitudes tienen relación directa con el clima organizacional en la empresa?
 Sí No
2. ¿Usted Cree que el Gerente coordina y cumple con todas las actividades que se desarrollan en la empresa?
 Sí No
3. ¿Considera Usted que los procesos y actividades de grupo ayudan a mejorar el clima laboral de la empresa?
 Sí No
4. ¿Considera Usted que el Gerente tiene Habilidad para expresar sus sentimientos, creencias, pensamientos y defender su posición ante los demás de manera constructiva?
 Sí No
5. ¿Considera Usted que la Empatía es importante para lograr un clima laboral optimo en la empresa?
 Sí No
6. ¿Para Usted la colaboración entre Gerentes, Comisionistas, Choferes, cobradores y controladores ayudaría a tener un clima laboral favorable en la empresa?
 Sí No
7. ¿Cree Usted que un buen manejo de las Relaciones Sociales Influye directamente en el clima organizacional de la empresa?
 Sí No

8. ¿Cree Usted que la comunicación entre Gerentes, Comisionistas, Choferes, cobradores y controladores es importante para lograr un clima organizacional favorable en la empresa?

Sí No

9. ¿Considera Usted que existe un manejo eficiente sobre los conflictos que se generan en la empresa?

Sí No

10. ¿Usted cree que el Gerente da Facultades y delega Funciones a los Comisionistas, choferes, cobradores y controladores en la empresa?

Sí No

11. ¿Considera Usted que el trabajo en equipo es fundamental para lograr mejores resultados en la empresa?

Sí No

12. ¿Usted cree que es fundamental que exista compromiso por parte de los Gerentes, Comisionistas, choferes, cobradores y controladores para mejorar el ambiente laboral en la empresa?

Sí No

13. ¿Cree Usted que el Gerente se expresa con distinción y autoridad ante sus trabajadores?

Sí No

14. ¿Cree Usted que la Motivación es fundamental para lograr un clima laboral favorable en la empresa?

Sí No

15. ¿Cree Usted que el Liderazgo es una pieza fundamental para lograr un buen clima laboral en la empresa?

Sí No

16. ¿Usted cree que es importante que el gerente mantenga informado acerca de la empresa a los Comisionistas, choferes cobradores y controladores?

Sí No

17. ¿Considera usted que el gerente toma en cuenta las opiniones de los demás; y cree que ello es importante para mejorar el ambiente laboral en la empresa?

Sí No

Gracias por su colaboración



**UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO
VALDIZÁN"**
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y TURISMO**
E. A. P. DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



GUÍA DE ENTREVISTA

ENTREVISTADO: Gerente General de la empresa de transportes de servicio público Móvil Tours.

ENTREVISTADOR: Las tesistas

FECHA: HORA:

Sr. Gerente; el propósito de esta entrevista es investigar sobre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en la Empresa de Transporte de Servicio Público "Móvil Tours" S.C.R.LTDA- Huánuco 2014., para tal efecto sírvase responder las Siguietes preguntas:

1. ¿Cree usted que el gerente debe poseer capacidades, habilidades y actitudes positivas para dirigir una empresa?
Especifique ¿por qué?
2. ¿Usted como Gerente coordina y cumple con todas las actividades que se desarrollan en la empresa?
Especifique ¿por qué?
3. ¿Qué hace usted como Gerente para que los Socios, comisionistas, choferes y cobradores se integren en los procesos y actividades de grupo que realiza la empresa?
Especifique ¿por qué?
4. ¿Considera Usted que tiene Habilidad para expresar los sentimientos, creencias, pensamientos y defender su posición ante los demás de manera constructiva?
Especifique ¿por qué?
5. ¿Usted como Gerente que Realiza para que se practique la empatía en la empresa?
Especifique ¿por qué?
6. ¿Cómo Gerente Usted promueve un ambiente de Colaboración en la empresa?
Especifique ¿por qué?

7. ¿Qué hace usted como gerente para generar buenas relaciones sociales entre Socios, Comisionistas, Choferes y Cobradores?
Especifique ¿por qué?
8. ¿Usted como Gerente se comunica con sus trabajadores de manera eficaz?
Especifique ¿por qué?
9. ¿Qué hace Usted como Gerente para lograr un adecuado control sobre los conflictos que se Generan en la empresa?
Especifique ¿por qué?
10. ¿Qué Hace Usted como Gerente para dar Facultades y delegar Funciones a los Socios, Comisionistas, choferes y cobradores en la empresa?
Especifique ¿por qué?
11. ¿Usted como Gerente Promueve un ambiente de trabajo en equipo entre socios, choferes y cobradores?
Especifique ¿por qué?
12. ¿Cómo hace usted para que los socios, choferes y cobradores se sientan comprometidos con la empresa?
Especifique ¿por qué?
13. ¿Usted se expresa de forma autoritaria ante sus trabajadores?
Especifique ¿por qué?
14. ¿Usted como gerente que hace para motivar a sus trabajadores a que puedan realizar sus actividades de manera eficiente?
Especifique ¿por qué?
15. ¿Usted se considera un líder?, ¿Y cree que ello es una de las cualidades que debe poseer un gerente?
Especifique ¿por qué?
16. ¿Usted comparte información acerca de la empresa con los Socios, Comisionistas, Choferes y cobradores?
Especifique ¿por qué?
17. ¿Usted como gerente toma las opiniones de los Socios, Comisionistas, Choferes y Cobradores de manera sensitiva?
Especifique ¿por qué?

Gracias por su colaboración.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES DE SERVICIO PÚBLICO "MÓVIL TOURS" S.C.R.LTDA. HUÁNUCO 2014.

TESISTAS:

FALCON AMBROSIO, Carina

REYES DIONICIO, Zaira

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
GENERAL: ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales y el clima Organizacional en la Empresa de Transporte de servicio "Móvil Tours"?	GENERAL: Determinar la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y el clima organizacional en la empresa de transportes de servicio público "Móvil Tours".	GENERAL: las Habilidades gerenciales se relacionan positivamente con el clima organizacional	INDEPENDIENTE: HABILIDADES GERENCIALES.	Habilidades Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades técnicas • Habilidades humanas • Habilidades conceptuales
				Habilidades Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad • Empatía • Colaboración • Manejo de relaciones sociales • Comunicación • Manejo de conflictos
				Habilidades de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Facultamiento y Delegación • Trabajo en equipo • Compromiso
				Habilidades de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender a hablar con distinción y autoridad • Motivación • Liderazgo • Mantener siempre informado • tomar las opiniones de la otra persona sensitivamente

<p>ESPECÍFICOS: 1. ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Personales y el Clima Organizacional? 2. ¿Cuál es la relación que existe las Habilidades de Grupo y el Clima Organizacional? 3. ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Interpersonales y el Clima Organizacional? 4. ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional?</p>	<p>ESPECÍFICOS: 1. Conocer la relación que existe entre las habilidades personales y el clima organizacional. 2. Conocer la relación que existe entre las habilidades de grupo y el clima organizacional. 3. Conocer la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional 4. Conocer la relación que existe entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional</p>		<p>DEPENDIENTE: EL CLIMA ORGANIZACIONAL</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de empleados • Procedimientos Tramites y políticas • Autonomía en la toma de decisiones • Sistema de remuneración • Confrontación de riesgos • Trabajo en equipo • Buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados • Normas de rendimiento • Colaboración, comunicación y confianza • Participación • Solución de conflictos • Aceptación de opiniones discrepantes • Compartir objetivos personales con los de la organización • Sentimiento de pertenencia a la organización
<p>Estructura</p>					
<p>Responsabilidad</p>					
<p>Recompensa</p>					
<p>Desafío</p>					
<p>Relaciones</p>					
<p>Estándares</p>					
<p>Cooperación</p>					
<p>Conflictos</p>					
<p>Identidad</p>					

POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO/NIVEL Y TIPO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	INFORMANTES	TIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS
<p>POBLACIÓN: La población del presente trabajo de investigación estará constituida por 103 personas entre trabajadores y personal del nivel jerárquico de la Empresa de Transporte de Servicio Público Móvil Tours, S.C.R.Ltda</p> <p>MUESTRA: La muestra del presente trabajo de investigación es no probabilístico (41 personas) debido a que se tomarán algunas gerencias y trabajadores por conveniencia.</p>	<p>DISEÑO: El diseño del presente proyecto de investigación es no experimental con su variable Transaccional o Diacrónica</p> <p>NIVEL: Explicativo.</p> <p>TIPO: . POR SU ALCANCE TEMPORAL: Sincrónica o seccional.</p> <p>POR SU PROFUNDIDAD: descriptivo</p> <p>POR SU AMPLITUD: Micro administrativo.</p> <p>POR SU FUENTE: mixta.</p> <p>POR SU CARÁCTER: cuantitativa.</p> <p>POR SU MARCO: Trabajo de campo.</p> <p>POR LOS ESTUDIOS A LOS QUE DAN LUGAR: evaluativa.</p>	<p>se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:</p> <p>TÉCNICA 1: La entrevista INSTRUMENTO 1: guía de entrevista.</p> <p>TECNICA 2: encuesta. INSTRUMENTO 3: el cuestionario</p>	<p>41 personas entre trabajadores y personal del nivel jerárquico de la empresa de transportes de servicio público Móvil Tours S.C.R.Ltda.</p>	<p>Se utilizará las técnicas de: La Estadística Descriptiva, como: . Gráficos estadísticos. . Estadígrafos de tendencia central (media aritmética, geométrica, armónica y cuadrática) . Análisis e interpretación de resultados</p> <p>a) Los estadígrafos como la moda, la mediana entre otros.</p>