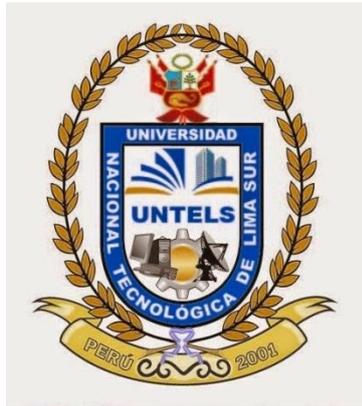


**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E**  
**INGENIERÍA DE SISTEMAS.**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE CONDUCCIÓN DE TRENES, DEL ÁREA DE TRANSPORTE DEL METRO DE LIMA, LA LÍNEA 1 EN EL 2013.**

---

**TEMA DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:**

**HUAMANI CORDOVA, NATHALY NANCY**

**Villa El Salvador**

**2015**

Este trabajo está dedicado a mi familia, quiénes son mi motor y motivo para la realización de esta investigación, a mis profesores, a mis compañeros de trabajo, y para todos los estudiantes de las diferentes carreras, porque es un tema laboral trascendental y de suma importancia para alcanzar objetivos, el cual siempre estará presente en toda organización, cuando desempeñen diferentes funciones respecto a su carrera en los diferentes puestos, pues para la realización de cualquier actividad se busca la interacción e interrelación de personas alineadas a un objetivo en común que transforman sus competencias en éxitos.

## **AGRADECIMIENTO:**

Agradezco a todas las personas que hicieron posible esta investigación, a Dios por darme la oportunidad de llegar esta etapa y expresar los conocimientos impartidos en aula, explorar la realidad en las organizaciones; a mis padres, quienes me brindaron su apoyo, y confianza incondicional; a mi profesor asesor quien me motivo a realizar el tema, por brindarme su tiempo en la revisión de la investigación, sus conocimientos para la mejora de este proyecto, la facilitación de materiales de guía, libros para la construcción de la tesina; a la empresa CONCAR S.A del Grupo Graña y Montero, al proyecto línea1 por el interés y la oportunidad de contribuir en el crecimiento de la empresa, con mis conocimientos impartido en las aulas universitarias y lograr llevar a cabo esta investigación en sus instalaciones, en especial a mis compañeros de trabajo quienes brindaron su tiempo, ánimo para el llenado de la encuesta y mostraron una actitud solidaria para realizar la investigación.

# Índice

INTRODUCCIÓN .....	4
CAPÍTULO I:.....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	6
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	11
1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.3.1 Espacial.- .....	13
1.3.2 Temporal.- .....	13
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.5 OBJETIVOS .....	13
1.5.1 Objetivo General .....	13
1.5.2 Objetivo Específico.....	13
CAPITULO II:.....	19
MARCO TEÓRICO .....	19
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
2.2 BASES TEÓRICO.....	27
2.3 MARCO CONCEPTUAL. (Ordenado según variables y dimensiones) .....	57
CAPITULO III.....	62
DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....	62
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: .....	62
3.2 CONSTRUCCIÓN, DISEÑO O SIMULACIÓN DE LA HERRAMIENTA /MODELO/SISTEMA. .	65
3.3 REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	68
BIBLIOGRAFÍA .....	108
CONCLUSIONES .....	111
RECOMENDACIONES .....	113
ANEXOS .....	114

## INTRODUCCIÓN

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

Se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en el desempeño que pueden manifestarse en forma negativa en aparición de conflictos, malas maniobras en su servicio, operaciones indebidas, distracciones en el uso de las herramientas, pérdidas o desperdicios de materiales y en otras áreas esenciales de la organización.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros.

Este proyecto se compone de 3 capítulos. El primer capítulo corresponde al planteamiento del problema, el segundo capítulo el desarrollo del marco teórico y el tercer capítulo corresponde al desarrollo del trabajo de investigación.

# **CAPÍTULO I:**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

“La Línea 1 cuenta en la actualidad con la flota original de 24 trenes de los cuales cinco son de procedencia italiana (marca Ansaldo Breda) de la década de los ochenta, tienen 20 años de antigüedad, pero han sido remodelados y actualizados con una capacidad para trasladar a 1.200 personas cada uno; y 19 trenes Alstom Metrópolis 9000, para poder prestar el servicio con las frecuencias adecuadas. Asimismo, se remodeló las estaciones ya existentes y los vagones, con la instalación de aire acondicionado, escaleras mecánicas, servicios higiénicos, señalización para discapacitados, ascensores, entre otras facilidades.

La Línea 1 se extendía inicialmente por 21,48 km desde el distrito de Villa El Salvador, donde se encuentra el Patio Taller, hasta la Estación Intermodal Miguel Grau, en el distrito de Lima.

El proyecto se extiende al tramo 2 de la misma línea, considera la construcción de 10 estaciones más, hasta llegar a las 26 estaciones y casi 35 kilómetros, el viaducto elevado más largo del mundo.

El primer año funcionaron cinco trenes, cada uno equivalente a diez buses del Metropolitano. El segundo tramo ya es una realidad.

Su recorrido empieza en la estación de Villa El Salvador y va hasta el distrito de San Juan de Lurigancho. Una distancia que le toma apenas cincuenta y cuatro minutos. Pero hay que tener en cuenta que no se trata solo de viajar con mayor comodidad, seguridad y rapidez, sino que además se cuidará del medio ambiente. El sistema eléctrico no emite gases contaminantes y tampoco genera ruidos molestos. Con este paso Lima marca una etapa histórica en el transporte público.

En resumen, y como bien señala la Autoridad Autónoma del Tren Eléctrico, es necesario hacer un recuento de los beneficios del metro. Solo así se pondrá mayor esfuerzo en la construcción de las otras líneas del tren. Como por ejemplo la Línea 2, que conectaría Ate Vitarte con el Callao y con la que se verían beneficiados 2,2 millones de personas. Pero esto todavía está lejos de cumplirse. Por mientras tenemos la Línea 1, que por fin se hizo realidad después de haberla esperado durante más de dos décadas. Por fin Lima, al igual que otras grandes ciudades del mundo, tiene su propio metro”<sup>1</sup>.

Analizando la envergadura del proyecto, los planes del futuro respecto a la implementación y ampliación, creación de líneas en el metro de Lima con vías ferroviarias, lo cual implica el uso de más trenes, trenes que son conducidos por personas, quienes reciben la denominación de conductores de trenes, que desarrollan la parte operativa del proyecto, en la manipulación de todo el sistema y tablero de conducción mediante la concentración, atención y cumplimiento riguroso de las señales ubicadas a lo largo de la vía que se encuentra conectados al sistema ATP, que controla la velocidad, la apertura y cerrado de las puertas; y protege de los fallos del ATP. Además de estar supervisados por un puesto central operativo, liderados por personas quienes tiene la función de regular y control el tráfico de los trenes mediante sistemas automáticos; los cambiadores maniobristas, quienes tienen la función de

---

<sup>1</sup> [http://www.lineauno.pe/noticias\\_in.php?id=24](http://www.lineauno.pe/noticias_in.php?id=24), Fuente: Revista Domingo, la república accedido 20/11/2013 a las 11:00 pm.

direccionar la ruta del tren en forma manual dentro del patio taller, todos los mencionados forman el equipo de transporte cuyas actividades son imprescindibles para el normal funcionamiento en el transporte del metro de lima, la línea 1, la gran responsabilidad que recae en todas las personas involucradas en el transporte masivo es grande, velar por la seguridad de los pasajeros ,los intereses y el patrimonio de la empresa es una de sus prioridades para el personal del área de transporte y de toda la organización lograr que se comprometan en brindar un servicio integral con elevados estándares de calidad, mediante un transporte moderno, seguro y rápido, mejorando la calidad de vida de sus pasajeros y la ciudad es la misión del proyecto de la línea 1.

El cumplimiento de esta misión implica contar con un equipo humano comprometido y calificado, respaldado por las capacidades y valores de sus colaboradores.

La formación y capacitación de los conductores depende exclusivamente de la empresa quien contrata sus servicios, puesto que en la actualidad no se cuenta con instituciones que realicen dicha actividad, debido a que el proyecto enfocado a los trenes eléctricos, recién empieza a surgir en el 2011.

La empresa es la principal responsable de la motivación, de promover un clima organizacional óptimo para la obtención de buenos resultados en el personal, que los motive e impulse a alinearse a la misión de la empresa.

El desinterés, el estrés, la falta de concentración, nerviosismo, ausentismo y falta motivación que refleje el personal en su desempeño dependerá del clima organizacional. Así como también los buenos resultados, la responsabilidad interna mutua, roles coordinados, eficiencia y participación, alta calidad de servicio, la creatividad hacia la mejora continua, la credibilidad y confianza.

El clima organizacional es el conjunto de relaciones humanas, condiciones e interacciones laborales, así como las estructuras y procesos formales e informales de la organización que, al ser percibidos por los conductores de trenes, influyen y se reflejan de manera directa en el comportamiento individual o grupal.

El clima organizacional es un producto, es la consecuencia de la interacción de varios factores, muchos de los cuales se deben administrar. Aunque el clima organizacional puede verse afectado por elementos externos, una buena gerencia conseguirá crear un "escudo" que minimice los efectos negativos del exterior y fortalecerá la identidad corporativa.

Por el contrario, la ausencia de capacidades gerenciales y el desconocimiento de los procesos comunicacionales inherentes al clima organizacional, potenciarán un entorno negativo que puede llegar a ser el inicio de una coyuntura insostenible, altamente "contagiosa" en el tiempo que perjudique el desempeño del personal de área de transporte del metro de lima, perjudique el logro de la eficiencia y eficacia en el desempeño del trabajador.

Son muchos los factores que inciden para que el clima organizacional se torne negativo. En palabras de los afectados, cuando el clima en la empresa se vuelve "pesado", el dirigirse a su centro de labor se convierte en una tortura, en un suplicio, en un sufrimiento y no dudan en expresarlo a las personas de sus círculos más cercanos. Sin embargo, lo que el trabajador está tratando de decir es que no siente que existen las condiciones adecuadas para poder realizar sus labores en forma "normal" o sin sentirse presionados; pues debido a ello se pueden observar ausentismo, aparición de conflictos, malas maniobras en su servicio, operaciones indebidas, distracciones en el uso de las herramientas, pérdidas o desperdicios de materiales en el área. La causa más frecuente de un clima organizacional negativo es la mala administración del talento humano, es decir, la presencia de un supervisor sin las condiciones profesionales y/o personales para tener a su cargo a un grupo de subordinados. El manejo de una cuota de "poder" en la jerarquía organizacional pasa necesariamente por tener la preparación comunicacional adecuada para transmitir órdenes, lineamientos y toda indicación dentro del marco de la gestión de personal.

En este sentido, un supervisor que no sepa comunicarse, que no emplee el tono de voz adecuado, que no tome en consideración lo que dicen sus subordinados y otras actitudes negativas similares; lo que está sembrando es un resentimiento laboral hacia su persona que día a día riega con sus actitudes

y que al crecer estará generando zozobra, no solo en su área, sino en toda la organización.

La alta rotación de personal en la empresa suele ser también un síntoma de que en esa organización no existen las condiciones adecuadas para mantener trabajadores por largo tiempo; ya sean por factores físicos (infraestructura), contractuales (sueldos y beneficios) o funcionales (procesos y gerencia), entre otros. Inclusive, pudiera darse el caso que la organización ofrezca condiciones "maravillosas", las mejores del mercado, pero los trabajadores no lo consideran o no lo perciben así. En ese caso, el problema se circunscribe en el área de la comunicación interna y, específicamente, fallas en materia comunicacional.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Este trabajo se justifica en que muchas organizaciones se han deteriorado por el mal manejo de su clima organizacional que trae como consecuencia un bajo desempeño del personal en dicha empresa, esto afecta de manera significativa su productividad y calidad de servicio.

El estudio y comprensión de las dificultades que rodean a la organización, marcan el inicio de su mejoramiento, por lo que esta investigación trata de buscar las estrategias de solución, y así contribuir en el crecimiento, promoción a ser una de las mejores empresas para trabajar, puesto que la empresa participa en el Great Place to Work y poder estimular el avance de los resultados frente a los del año pasado.

El mejoramiento en las organizaciones enmarca la interacción de los individuos entre sí, en todos los ámbitos posibles, dándole cabida al nacimiento de nuevas formas de pensar y de asumir los retos que impone el desarrollo.

Las variables en estudio, es decir, clima organizacional y desempeño del personal corresponden a procesos internos del recurso humano en las organizaciones, lo que se estudiará y explicará a profundidad, en el presente trabajo.

Esta investigación es importante para la sociedad, porque es la encargada de recibir los servicios que genera la empresa; y que, de una u otra manera es la que expondrá la calidad de servicio de ésta. Las personas, son las más susceptibles a los cambios que se generen dentro de la empresa, y tendrán una idea del clima organizacional que en esta se presente.

Para la organización, es idónea la relevancia de las variables, porque se enmarcarán las dificultades que puedan poseer en el transcurso de sus actividades, y esto hará reflexionar a los miembros de la organización, tratarán de mejorar para bien y obtendrán mayor desempeño de los colaboradores, esto debe ser así, para que el personal tenga buena comunicación efectiva y establezcan un clima organizacional satisfactorio; y si en algún momento existiese averías en las operaciones, conflictos laborales, lo supieran manejar asertivamente.

Me siento comprometida con los conductores y directivos de la organización del metro de lima la línea 1 de hacerles llegar la información acerca de esta investigación; para que estén al tanto de las situaciones en que se pueda producir en el desempeño del personal del área de transporte, para que sepan identificar y manejar las condiciones, y así poder promover con un clima organizacional armónico, ya que el desempeño hace que los miembros expresan su satisfacción e insatisfacción en su eficiencia y productividad, como así también puede influir en la manera de relacionarse entre ellos; que debe mantener una empresa.

El desempeño es un factor del clima organizacional, también giran diversos factores como son, la motivación, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisión, los cuales serán también definidos, como también es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso. Esto afecta de manera significativa al clima organizacional, por tal motivo el personal que labora en ella no se siente capacitado para ejercer eficazmente su trabajo.

Por consiguiente, es recomendable mantener buena relación entre los miembros, para que pueda existir un buen clima en la empresa, y para que el personal tenga un óptimo desempeño y respondan a las exigencias de las actividades encomendadas, lo que produciría buenos resultados en la organización.

### **1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Espacial.-**

Se realizará en la empresa Concar S.A del Grupo de Graña y Montero, en el proyecto metro de lima, línea 1 en el Patio Taller de 120,000 m2 en el distrito de Villa El Salvador, del Departamento de Lima, en donde se ubican el TIF, las oficinas administrativas, los diferentes talleres que realizan los diversos procesos para efectuar y brindar un óptimo servicio, en la actividad ferroviaria, en esta instalación también vamos a encontrar vestuarios, entre otras áreas.

#### **1.3.2 Temporal.-**

Comprende el periodo 2013, para la realización de este estudio se empleó el período Octubre – Noviembre del 2013.

### **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera influye el clima organizacional en el desempeño de los conductores del tren, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?

### **1.5 OBJETIVOS**

#### **1.5.1 Objetivo General**

Explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los conductores de trenes, del área de transporte del metro de lima línea 1 en el 2013.

#### **1.5.2 Objetivo Específico**

- Explicar la influencia de la motivación en los resultados del desempeño laboral de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.

- Explicar la influencia de la motivación en los roles de trabajo coordinados y compartidos de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de la motivación en los Eficiencia y participación de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de la motivación en la Alta calidad de servicio de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013
- Explicar la influencia de la motivación en la creatividad hacia la mejora continua de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013
- Explicar la influencia de la motivación en la credibilidad y confianza de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de la comunicación en los resultados del desempeño de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de la comunicación en la responsabilidad interna mutua de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de la comunicación en los roles de trabajo coordinados y compartidos de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de la comunicación en la eficiencia y participación de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de la comunicación en la alta calidad de servicio del desempeño de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.

- Explicar la influencia de la comunicación en la creatividad hacia la mejora continua de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de la comunicación en credibilidad y confianza de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de los estilo de liderazgo en resultados del desempeño de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de los estilo de liderazgo en la responsabilidad interna mutua de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de los estilo de liderazgo en los roles de trabajo coordinados y compartidos del personal área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia del estilo de liderazgo en la eficiencia y participación de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia del estilo de liderazgo en la alta calidad de servicio de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia el estilo de liderazgo en la creatividad hacia la mejora continua de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia el estilo de liderazgo en la credibilidad y confianza del personal área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia del conflicto y cooperación en los resultados del desempeño de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.

- Explicar la influencia del conflicto y cooperación en la responsabilidad interna mutua de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia del conflicto y cooperación en los roles de trabajo coordinados y compartidos del personal área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013
- Explicar la influencia del conflicto y cooperación en la eficiencia y participación de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia del conflicto y cooperación en la alta calidad de servicio que brinda de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia del conflicto y cooperación en la alta calidad de servicio que brinda de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia del conflicto y cooperación en la creatividad hacia la mejora continua de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia del conflicto y cooperación en la credibilidad y confianza de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de las recompensas en los resultados del desempeño. de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de las recompensas en la responsabilidad interna mutua de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de las recompensas en la roles de trabajo coordinados y compartidos responsabilidad interna mutua de los

conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.

- Explicar la influencia de las recompensas en la eficiencia y participación de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de las recompensas en la alta calidad de servicio que brinda de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima línea, la 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de las recompensas en la creatividad hacia la mejora continua de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia del trabajo en equipo en los resultados del desempeño de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia del trabajo en equipo en la responsabilidad interna mutua de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia del trabajo en equipo en los roles de trabajo coordinados y compartidos de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013
- Explicar la influencia del trabajo en equipo en la eficiencia y participación de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013
- Explicar la influencia del trabajo en equipo en la alta calidad de servicio que brindan los conductores de trenes de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013
- Explicar la influencia del trabajo en equipo en la creatividad hacia la mejora continua de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013

- Explicar la influencia del trabajo en equipo en la credibilidad y confianza de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de la capacitación en los resultados del desempeño de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de la capacitación en la responsabilidad interna mutua de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de la capacitación en los roles de trabajo coordinados y compartidos de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de la capacitación en la eficiencia y participación de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de la capacitación en la alta calidad de servicio que brinda de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de la capacitación en la creatividad hacia la mejora continua de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- Explicar la influencia de la capacitación en la credibilidad y confianza de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.

## **CAPITULO II:**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.**

Escobar y Hernández (2004), trabajaron en una investigación que lleva por nombre: Percepción del clima organizacional en los trabajadores de la contraloría municipal de Maracaibo. El trabajo está orientado a medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. La población utilizada para la investigación, estuvo conformada por 112 trabajadores, de la contraloría municipal de Maracaibo, las características de estos sujetos fueron las siguientes: 44 personas del sexo masculino, 68 personas del sexo femenino, con edades comprendidas entre 18 y 69 años, y con un estimado de 1 a 20 años de experiencia en la institución. Para la recolección de la información sobre la variable de percepción del clima organizacional, se seleccionó como instrumento de medición el cuestionario auto-administrado diseñado por Cangas y Labarca (1997). La investigación arrojó como resultado, que la percepción global del clima organizacional hubo prevalencia del nivel intermedio positiva, debido a que la mayor distribución de los sujetos se agruparon en esa categoría (56,8%). Como conclusión, se obtuvo una percepción positiva en el clima organizacional.

Palma Carrillo, Sonia (2005), realizó un estudio que lleva por nombre: Motivación y Clima laboral en personal de entidades universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 profesores y empleados administrativos de tres universidades de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de Motivación y Clima Laboral bajo el enfoque de Mc Clelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados por el Software SPSS. Los resultados evidencian niveles medios de Motivación y Clima laboral resaltándose la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

Navarrete y Orozco (1999), Investigaron sobre el efecto de un programa de musicoterapia sobre el nivel de estrés laboral en los trabajadores del departamento de seguridad (Interbank, banco universal), su objetivo general se centró en determinar el efecto de la musicoterapia sobre la variable de estrés laboral en el departamento de seguridad de la institución. La población utilizada fue de 38 personas en el área de seguridad adscritos al departamento de seguridad de la institución, estas personas presentaron las siguientes características: sexo tanto masculino como femenino, en edades comprendidas entre 20 y 55 años con un nivel de instrucción de bachiller como mínimo. Para la recolección de información se utilizó como instrumento una escala de estrés laboral (ETRA), que fue diseñada por Romero (1991), éste sirvió de pre-test y post-test en la investigación. Esta arrojó como resultado que existe un nivel medio de tensión psicológica del individuo sobre su desempeño laboral. Lo que evidenció que el efecto de la músico-terapia sobre las relaciones interpersonales tiene un efecto grupal favorable. Lo que hace concluir, que con la aplicación del programa de musicoterapia se detectó una disminución del nivel de estrés laboral, tanto a nivel global como en las dimensiones de sobrecarga de trabajo, conflicto de roles e interferencia en el desempeño, demostrándose la efectividad del programa de musicoterapia.

Los conflictos más frecuentes fueron los laborales para el 58,06 % y los familiares para el 12,90 %. Predominaron como síntomas fundamentales el

insomnio en el 54,83 % y la ansiedad en el 51,61 %. Los cuadros reactivos alcanzaron una mayor incidencia.

Hernández M, Gutiérrez y Flores (S/F), realizaron una investigación que lleva por nombre: El Estrés en el trabajo: Un enfoque Psico-administrativo. El trabajo está orientado a la determinación de los factores que provocan el estrés, los síntomas y efectos. La población utilizada para dicha investigación fueron 100 trabajadores de ambos sexos de una organización privada del D.F, México. Para la recolección de la información sobre la variable estrés laboral, se construyó una encuesta con 55 reactivos a los cuales los sujetos tenían que responder, si la condición referente a su organización y a su grupo de trabajo, en cuanto a la fuente de estrés se da, (1) Nunca, (2) Raras veces, (3) Ocasionalmente, (4) Algunas veces, (5) Frecuentemente, (6) Generalmente y (7) Siempre. La investigación arrojó como resultado que el 56% de la población experimenta un nivel medio de estrés por ambigüedad de rol, que un 60% experimenta un nivel de estrés bajo por responsabilidad de personas y que un 48% de los sujetos experimenta un nivel de estrés bajo por el clima organizacional de su empresa. Como conclusión se obtuvo que un nivel de Estrés laboral bajo en la organización donde se llevó a cabo el estudio.

Capote<sup>2</sup> realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto Nacional de la Vivienda (Caracas) para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto.

---

<sup>2</sup> En Escorihuela L (1999). El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar.

Cruz Cordero<sup>3</sup> manifiesta que la cultura de una organización puede definirse como, una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado. Manifiesta que en relación con la satisfacción de los trabajadores, se puede plantear que los principales factores de satisfacción en el contexto laboral de la empresa estudiada son: el salario, las condiciones adecuadas de locales de trabajo y del comedor, la alimentación, los medios de protección, la transportación, las posibilidades de acceder a vivienda, el disponer de la información necesaria, las posibilidades de promoción y la organización de la producción, las cuales están asociadas a la satisfacción de necesidades básicas. Concluye que los mecanismos de satisfacción laboral están dirigidos hacia la necesidad de autorrealización y actualización de potencialidades de los trabajadores, tales como adquisición de conocimientos novedosos, aplicación práctica de lo aprendido y desafío o reto ante las tareas asignadas. La experiencia de una empresa productiva. La Habana: Cuba Siglo XXI.

Símil<sup>4</sup> realizó un estudio de los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En dicho estudio se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores y obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

---

<sup>3</sup> Cruz Cordero, Teresa (2003) Motivación y satisfacción laboral.

<sup>4</sup> En Cruz Cordero, Teresa (2003) Motivación y satisfacción laboral.

Escorihuela<sup>5</sup> (2003) realizó un estudio en la Escuela de Aviación Militar con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades educativas de la Fuerza Aérea Venezolana, que permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio fue realizado en una población militar integrada por oficiales y sub-oficiales y aerotécnicos de la Escuela de Aviación Militar. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en clima organizacional en la Escuela de Aviación Militar, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden. La experiencia de una empresa productiva. La Habana: Cuba Siglo XXI. Con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluye el autor de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional militar, especialmente los oficiales que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer a la Escuela y se identifican con ella.

Álvarez Valverde<sup>6</sup> señala que el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en

---

<sup>5</sup> Escorihuela, L (1999). El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar.

<sup>6</sup> Álvarez Valverde, Shirley (2001) La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001. Lima: UNMSM.

términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras. Esta autora señala que el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Partiendo de estas afirmaciones desarrolló una investigación, destacando la importancia de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen la organización hacia el éxito, específicamente aplicado en el Instituto de Oftalmología (INO). Su finalidad esencial fue destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal y el desarrollo institucional en el INO, entidad de salud que brinda servicios básicamente a la población de bajos recursos económicos y con problemas oculares severos. El estudio encontró que la cultura organizacional del INO es desequilibrada puesto que el área explícita (operativa) no concuerda con el área implícita (creencias y valores). En el INO se observa una resistencia al cambio por el estilo de liderazgo (autoritario) predominante en la organización). Hay la carencia de un clima participativo y proactivo. La actividad laboral es excesivamente controlada y supervisada. La carencia de una línea de carrera y de proyección profesional estimula la deserción del personal calificado, tanto estable como contratado, hacia otras instituciones. Hay disconformidad por la política administrativa ya que el personal percibe que no hay una verdadera vocación por la innovación y la atención a los recursos humanos de la institución. Prima un tipo de comunicación vertical – informativa. Hay poca comunicación y cooperación entre las áreas. Palma.

Carrillo<sup>7</sup> estudió la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral desarrollados bajo el enfoque de

---

<sup>7</sup> Palma Carrillo, Sonia (2002) Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Lima. 7 Nieves, Freddy (2003) Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua". ERT.

McClelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostrados. Los datos fueron procesados con el software del SPSS. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así sin embargo en relación a clima laboral en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. La autora resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

Nieves<sup>8</sup> (2003) estudió la relación existente entre el Desempeño Docente y el Clima Organizacional en una institución educativa pública del Estado. Aragua. Se seleccionó una muestra probabilística al azar simple y estratificada aplicando un procedimiento sistemático y por afijación proporcional. Previo ajuste, la muestra quedó conformada por quince (15) profesores TC, miembros del Consejo Técnico Asesor, veinte (20) profesores PH y sesenta (60) alumnos cursantes del Segundo Año, mención Ciencias, durante el período escolar (1994-1995). Se desarrolló una investigación de campo no experimental, tipo descriptiva-correlacional de corte transversal o transaccional. Se aplicaron las Escalas Efido y Evado y el Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional (CDPCO). La validez de dichas Escalas, tipo Likert, ha sido constatada en investigaciones anteriores, al igual que sus niveles de confiabilidad. Sin embargo, el investigador procesó dichos resultados y se obtuvieron excelentes niveles de validez y confiabilidad. Para el análisis e interpretación de los resultados, se utilizaron estadísticas descriptivas, de variabilidad e inferencial. Los resultados, en general indican que existe, salvo algunas excepciones, una relación baja positiva y no significativa entre las variables estudiadas de acuerdo a la opinión emitida por docentes y alumnos. En función de los resultados, se emitió el cuerpo de recomendaciones pertinentes. Palma Carrillo<sup>8</sup> desarrolló un interesante aporte con respecto al diagnóstico del clima organizacional en trabajadores con relación de

---

<sup>8</sup> Palma Carrillo, Sonia (2004) Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Lima. OPTIM.

dependencia laboral. Se elaboró y estandarizó un instrumento especialmente para los fines del estudio con una muestra de 1323 trabajadores de entidades particulares y estatales de Lima Metropolitana. Los datos, analizados con el programa SPSS permitieron un análisis factorial que con las respectivas rotaciones estadísticas permite un inventario de 50 ítems con cinco factores del Clima Laboral; la misma que obtuvo con los métodos de Alfa de Cronbach y de Guttman una correlación de .97 y .90 respectivamente. Su análisis con el método de Spearman Brown evidencio correlaciones positivas y significativas. Dichos análisis confirman la validez y confiabilidad del instrumento. El análisis de los puntajes promedios de la muestra total, revela una percepción media del clima laboral en sus ambientes laborales. Las comparaciones de promedios llevadas a cabo con la prueba "t" y el ANOVA evidencian diferencias a favor de los trabajadores varones, de empresas particulares de producción y por quienes ocupan cargos directivos; El promedio de percepción más bajo se encuentra en el grupo de trabajadores operarios y en empresas de producción estatal.

Estas investigaciones aportan un marco referencial a las variables: clima organizacional y desempeño laboral en el contexto organizacional por lo tanto se justifica el soporte que aportan a la misma.

## **2.2 BASES TEÓRICO.**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

“Las normas del presente Reglamento Operativo Interno – R.O.I., se complementan con las Instrucciones Generales de Operación, el Plan de Seguridad y el Plan de Contingencia.

También se complementan con, las disposiciones e Instrucciones Particulares de operación y, en lo que fuera necesario, por normas específicas emitidas por la Gerencia de Operaciones y la Jefatura de Transportes por medio de Órdenes de Servicio (O.S.) y Procedimientos.

El personal encargado de la circulación de los trenes, además de cumplir con las obligaciones de su competencia derivadas de las normas indicadas en dicho reglamento, está obligado a intervenir todas las veces que sea necesario, en el cumplimiento de sus funciones, perciba un hecho o evento que pueda ocasionar perjuicio a la seguridad de la circulación.

En los casos no previstos, todos los operadores deben intervenir con sensatez y ponderación, dentro de los límites de sus atribuciones, y en total correspondencia con las normas que regulan los casos previstos.

#### **Turnos y horario de servicio**

La Gerencia de Operaciones emitirá las normas para la formación de los turnos del personal y del material rodante, determinando los intervalos para los trabajos normales de mantenimiento de la línea.

En particular, los conductores tendrán presente el gráfico teórico de la circulación de trenes, donde se establecerán el horario de servicio, prestaciones,<sup>9</sup> prescripciones y tipo de servicio, del cual se obtendrá el intervalo entre trenes y el intervalo de suspensión del servicio”.<sup>2</sup>

---

<sup>9</sup> Jefatura del Dpto. de Transporte de la Gerencia de Operaciones, Reglamento operativo interno, sistema eléctrico de transporte masivo de lima y callao AATE, patio taller villa el salvador-lima-Perú, actualizada en el 2013,pag13 de 179.

“Cuando las órdenes se dan de manera clara, sencilla y consecuente a las tropas, éstas las aceptan. Cuando las órdenes son confusas, contradictorias y cambiantes las tropas no las aceptan o no las entienden. Cuando las órdenes son razonables, justas, sencillas, claras y consecuentes, existe una satisfacción recíproca entre el líder y el grupo. Si se producen murmuraciones, faltas de disciplina y los soldados hablan mucho entre sí, quiere decir que se ha perdido la lealtad de la tropa. Las murmuraciones describen la expresión de los verdaderos sentimientos; las faltas de disciplina indican problemas con los superiores. Cuando el mando ha perdido la lealtad de las tropas, los soldados se hablan con franqueza entre sí sobre los problemas con sus superiores”.<sup>10</sup>

La Gestión de Dirección de los años actuales, pone pues el énfasis en el ser humano, en la satisfacción de sus expectativas y necesidades profesionales y laborales, y en la creación de un clima de trabajo que propicie altos niveles de desempeño.

## **2.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **2.2.1.1 Definición de clima organizacional.**

Según Goncálves (2000), refiere que, a fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directas o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El clima, tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El clima, es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

---

<sup>10</sup><http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1117564/El-Arte-de-la-Guerra-de-Sun-Tzu-Sus-87-mejores-ideas-estrategicas>.Accesado el 13/11/2013 a las 11:00 pm.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra, y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima organizacional es un tema de gran importancia, para todas las organizaciones, las cuales buscan el mejoramiento del ambiente, para poder alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato con los demás miembros de la organización y con los clientes, son elementos que conforman lo que se define como clima organizacional.

Para Chiavenato (2007), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Este autor, plantea que los seres humanos están obligados a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, esto lo define como adaptación, lo cual no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social.

El clima no se ve, ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado en una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados; el clima en las organizaciones, está integrado por elementos como:

- a) El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueden sentir los empleados en la organización.
- b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos cohesión, normas y papeles.
- c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.

- d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- e) La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

### **2.2.1.2 Características del clima organizacional:**

Según Salom (1994), el clima organizacional implica una referencia constante de los miembros, respecto a su estar en la organización. Entre las características más resaltantes están:

Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad, puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un mal clima, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato, y contribuir con su propio comportamiento que este clima sea agradable.

- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. La forma de atacar estos problemas, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

### **2.2.1.3 Factores que conforman el clima organizacional.**

Según Goncálves (2000), los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

La importancia de esto reside en el hecho de que, el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externo y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador, de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí, que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Fuente: (Goncálves, 2000).

La existencia de cada organización dentro de un medio ambiente que cuenta con factores externos e internos, están conformados por elementos físicos, tecnológicos, sociales, políticos y económicos; que de una u otra manera afectan y se ven afectados por las políticas y procedimientos organizacionales, por tal motivo cualquier programa desarrollado para la administración de los recursos humanos deben tener presente dichos componentes. Brunet (1999), considera que el clima organizacional, es un componente multidimensional de

elementos que se pueden descomponer en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modo de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección y otros.

Según este autor, el clima organizacional es una abstracción muy reciente incorporada a la psicología industrial y organizacional, y está constituida por una fusión de dos grandes escuelas del pensamiento que son:

- a) **Escuela de la Gestalt:** Este enfoque se centra en la percepción de la organización (el todo es diferente a sus partes) de tal modo que la percepción del medio de trabajo y del entorno, es lo que influye en el comportamiento de un empleado.
- b) **Escuela Funcionalista:** Esta escuela plantea que el pensamiento y el comportamiento de un individuo, depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales, las cuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Los individuos tienen la necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización, y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que lo rodea.

#### **2.2.1.4 Dimensiones del clima organizacional.**

Entre las alternativas para estudiar el clima organizacional, se destaca la técnica de Litwin y Stinger (1978), que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

**a. Estructura:** Representa la percepción que tienen 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.

**b. 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.

**c. 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.

**d. Desafío:** 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.

**e. 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.

**f. Cooperación:** Es el sentimiento que tienen 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.

**g. Estándares:** Es la percepción que tienen los miembros cerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

**h. 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.

**i. 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.

Estas dimensiones son importantes para la organización; ya que ellas son las que hacen que se formen los sentimientos y percepciones de los miembros

dentro de la organización, y por medio de ellas van a actuar, tanto para con sus compañeros de trabajo, como para la organización.

#### **2.2.1.5 Tipos de clima organizacional.**

Prevalen cinco tipos de clima organizacional, y los grupos pasan por ellos, en varias etapas de su desarrollo en la organización, como respuesta a las presiones internas y externas, en ocasiones experimentan cada clima en forma pura, pero lo que generalmente prevalece es una mezcla de dos o más de los cinco tipos de clima

(Brunet, 1999):

**Clima rutinario:** Caracteriza actividades fortuitas, sin rumbo, apáticas e impersonales. Las relaciones están marcadas por la hostilidad, la desconfianza y la amenaza. Los trabajadores se dedican a sus tareas porque creen que el trabajo no tiene significado y no vale la pena.

**Clima orientado para la tarea:** Se basa en “el trabajo bien hecho desde la primera vez”. Se caracteriza por actividades de trabajo altamente sistémicas y controladas, sus miembros se evalúan constantemente buscando la eficacia, y los líderes ejercen control sobre el momento y modo de hacer cada tarea enfatizando la consistencia. Las personas que viven bajo este clima piensan que tienen posiciones importantes y tienen una mayor satisfacción al hacer un trabajo bien hecho.

**Clima de apoyo mutuo:** Caracteriza el intercambio de amistad, simpatía y preocupación entre los miembros del grupo, mostrando una enorme preocupación por los sentimientos ajenos. Las actividades y los requisitos tienen una importancia mínima y, en general, las personas responden las unas a las otras como iguales.

**Clima práctico:** Caracteriza la cooperación y la sociabilidad. Mantiene las relaciones a un nivel que permite a las personas negociar las unas con las otras, y a hacer concesiones que dejan a la mayor parte sentirse bien y haciendo un trabajo adecuado. Los conflictos los resuelve el mismo individuo, a

menos que afecte a gran parte de la organización, entonces trabajan en equipo para solucionarlo.

**Clima propósito:** Caracteriza la actividad altamente dirigida de los miembros, abierta a la evaluación y la influencia. Los miembros tienen un sentido de propósito común y desarrollarán un compromiso fuerte con ese objetivo y con relación a los individuos. Los conflictos se consideran como oportunidades para la complementación, de tal forma que puedan crecer, en vez de evitarlos u ocultarlos.

Las personas pueden sentir mayor satisfacción con la calidad de sus relaciones como con la calidad de lo que producen conjuntamente.

Aquí se ve una clara diferencia entre los tipos de climas existentes dentro de una organización, estos son importantes para ella; ya que de esta manera se puede observar que tipo de clima se maneja, y así poder actuar y/o invertir la situación si es necesario, para el progreso de la empresa.

## **2.3.1 EL DESEMPEÑO LABORAL.**

### **2.3.1.1 Definición del desempeño laboral.-**

Chiavenato (2007) define el desempeño laboral se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo, la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

## **Desempeño**

Trabajadores por turnos permanentes (Perry, 2000). Para evitar pecar de simplistas, los diagnósticos mal informados de problemas en el desempeño laboral, los directores necesitan un modelo o marco para guiar su proceso de indagación. Varios académicos organizacionales (por ejemplo, Gerhart, 2003; Steers, Porter y Bigley, 1996; Vroom, 1964) han resumido las determinantes del desempeño laboral como sigue:

*Desempeño = habilidad × motivación (esfuerzo). Donde Habilidad = aptitud × entrenamiento × recursos, mientras que Motivación = deseo × compromiso*

De acuerdo con estas fórmulas, el desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso. La función multiplicadora en estas fórmulas sugiere que todos los elementos son esenciales. Por ejemplo, los trabajadores que tienen 100% de la motivación y 75% de la habilidad requerida para desempeñar una actividad pueden rendir en una proporción superior que la promedio. Sin embargo, si estos individuos tienen sólo 10% de la habilidad requerida, ninguna cantidad de motivación les permitirá desempeñarse de manera satisfactoria.

La *aptitud* se refiere a las habilidades y destrezas innatas que la persona aporta a un trabajo. Éstas entrañan capacidades mentales y físicas, pero para muchos trabajos orientados a la persona también implican características de la personalidad. La mayor parte de nuestras habilidades inherentes pueden ser mejoradas mediante la educación y el *entrenamiento*. De hecho, la mayor parte de lo que llamamos habilidad natural en los adultos puede rastrearse a experiencias previas de mejoramiento de éstas, como el modelado de las habilidades sociales de los parientes o de los hermanos mayores. Sin embargo, es útil considerar el entrenamiento como un componente separado de la habilidad, dado que representa un mecanismo importante de mejoramiento del desempeño de los empleados.

La habilidad debe evaluarse durante el proceso de ubicación al trabajo mediante la selección de candidatos contra los requerimientos de habilidades del trabajo.

Si un candidato tiene deficiencias menores en la aptitud de habilidades, pero muchas otras características deseables, se puede utilizar un programa intensivo de entrenamiento para incrementar las calificaciones del candidato para desempeñar el trabajo.

Nuestra definición de habilidad es más amplia que la mayoría. Nos enfocamos en la habilidad para desempeñarse, más que en la habilidad del ejecutante. Por lo tanto, nuestra definición comprende un tercer componente situacional: *recursos* adecuados. Individuos que con frecuencia son altamente capaces y bien entrenados se sitúan en casos en los que se inhibe el desempeño laboral.

### **2.2.3 LA MOTIVACIÓN.**

#### **2.2.3.1 Definición de la motivación.-**

Representa el *deseo* y *compromiso* de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo. Algunas personas desean completar una actividad pero se distraen o desaniman con facilidad. Tienen un fuerte deseo pero un compromiso bajo. Otros trabajan de manera afanosa aunada a una persistencia impresionante, pero a su trabajo le falta inspiración. Estas personas tienen alto compromiso pero un deseo bajo.

La primera pregunta de diagnóstico que debe hacer el supervisor acerca de un individuo con bajo rendimiento es si las deficiencias en el desempeño de la persona radican en la falta de habilidad o en la falta de motivación.

Hay cinco herramientas principales disponibles para superar los problemas de desempeño deficiente debido a la falta de habilidad: *reabastecimiento*, *reentrenamiento*, *reajuste*, *reasignación* y *liberación*. Las analizaremos en el orden en el cual un directivo debe considerarlas. Una vez que el directivo ha descubierto que la falta de habilidad es la causa principal del desempeño

deficiente de alguien, se puede programar una revisión de desempeño para explorar estas opciones, comenzando con el reabastecimiento y el reentrenamiento. A menos que el directivo tenga una evidencia abrumadora de que el problema radica en una aptitud baja, sería prudente asumir en principio que se debe a falta de recursos o entrenamiento.

Esto da al subordinado el beneficio de la duda y reduce la probable reacción defensiva hacia un diagnóstico de aptitud inadecuada.

La opción de **reabastecimiento** se enfoca en las necesidades de apoyo del trabajo, las cuales incluyen personal, presupuesto y autoridad política. Preguntar “¿Tiene todo lo necesario para desempeñar este trabajo de manera satisfactoria?”, permite al subordinado expresar su frustración relacionada con apoyo inadecuado. Dada la tendencia natural de los individuos a culpar a causas externas por sus errores, los directivos deben explorar con detalle las quejas de sus subordinados acerca de la falta de apoyo para determinar su validez. Aunque los empleados exageren sus demandas, comenzar su discusión acerca del bajo desempeño de esta manera es un síntoma de su disposición a ayudarlos a resolver el problema desde su perspectiva en vez de encontrar defectos desde la suya.

La siguiente opción menos amenazante es el **reentrenamiento**. Las compañías estadounidenses con más de 100 empleados tienen un presupuesto excedente de \$60 mil millones destinado a entrenamiento formal. Por impartir este entrenamiento, estas empresas gastan \$42 mil millones en entrenadores corporativos y \$143 mil millones en entrenadores comerciales (Reese, 1999; Tomlinson, 2002). Éste es un gasto considerable para las empresas estadounidenses, pero las razones para estos gastos son claras. En primer lugar, la tecnología está cambiando tan rápido que las habilidades de los empleados pueden volverse obsoletas pronto. Se estima que 50% de las habilidades de los empleados caducan en el lapso de tres a cinco años (Moe y Blodget, 2000). En segundo lugar, los empleados por lo general cubren una cantidad de diferentes posiciones a lo largo de sus carreras, cada una de las cuales demanda diferentes competencias. Por último, los cambios

demográficos en nuestra sociedad conducirán a una fuerza laboral cada vez más envejecida. Con el fin de que las compañías sigan siendo competitivas, más y más de ellas deben retener a sus empleados más antiguos.

En muchos casos, el reabastecimiento y reentrenamiento son remedios insuficientes para el bajo desempeño.

Cuando esto sucede, el siguiente paso por explorar es el **reajuste** de la persona con desempeño deficiente para sus actividades. En tanto que el subordinado permanezca en el trabajo, se analizan los componentes de su trabajo, así como las diferentes combinaciones de actividades y habilidades que alcanzan los objetivos organizacionales y proporcionan un trabajo gratificante y significativo. Por ejemplo, un asistente puede manejar muchos de los detalles técnicos de la posición de un supervisor de primera línea, con lo que deja mucho tiempo libre para el supervisor para enfocarse en el desarrollo de la gente o para desarrollar un plan de largo plazo para presentarlo a la alta dirección. Si la descripción de trabajo revisado es imposible de efectuar o es inadecuada, la cuarta alternativa es la **reasignación** de la persona con bajo rendimiento, ya sea a una posición de menor responsabilidad o a una que requiera menor conocimiento técnico o habilidades interpersonales. Por ejemplo, un especialista médico en un hospital que encuentra cada vez más difícil mantenerse al corriente de los nuevos procedimientos técnicos, pero que ha demostrado habilidades directivas que pueden desplazarse a una posición administrativa de tiempo completo.

La motivación representa el *deseo* y *compromiso* de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo. Algunas personas desean completar una actividad pero se distraen o desaniman con facilidad. Tienen un fuerte deseo pero un compromiso bajo. Otros trabajan de manera afanosa aunada a una persistencia impresionante, pero a su trabajo le falta inspiración. Estas personas tienen alto compromiso pero un deseo bajo.

### 2.2.3.2 Promoción de un ambiente de trabajo motivador

El segundo componente de desempeño laboral es la motivación. Aunque es importante ocuparse del entrenamiento y el apoyo de las necesidades de los subordinados y estar involucrado de manera activa en el proceso de contratación y ajuste del puesto para asegurar una aptitud adecuada, la influencia de las acciones del directivo en la motivación diaria a los subordinados es igualmente vital. Los directivos eficaces destinan suficiente tiempo a animar y fortalecer la motivación de sus subordinados, lo que se refleja en su esfuerzo e interés.

Un fuerte énfasis en el desempeño para exclusión de la satisfacción es igualmente ineficaz. Esta ocasión, en vez de ser indulgente, el directivo está **imponiéndose**. En esta situación, los directivos tienen poco interés en cómo se sienten los empleados acerca de sus trabajos. El jefe emite órdenes y los empleados deben seguirlas. Los empleados explotados son empleados infelices, y los empleados infelices pueden buscar empleo con la competencia.

Por lo tanto, aunque la explotación puede incrementar la productividad en el corto plazo, sus efectos a largo plazo por lo general disminuyen la productividad por el creciente ausentismo, la rotación de empleados y en algunos casos hasta el sabotaje y la violencia. Jim Stuart.

Cuando los directivos no hacen énfasis ni en la satisfacción ni en el desempeño, están **ignorando** sus responsabilidades.

No existe un liderazgo real, en el sentido de que los empleados no reciban ni prioridad ni dirección. Paralizados entre lo que ellos consideran ser opciones mutuamente excluyentes de enfatizar el desempeño o la satisfacción, los directivos no eligen ninguna. La negligencia resultante, si se les permite continuar, puede conducir en último lugar al fracaso de la unidad de trabajo.

La estrategia de motivación **integrante** enfatiza por igual el desempeño y la satisfacción. Los directivos eficaces son capaces de combinar lo que parecen ser fuerzas rivales en programas integradores y sinérgicos. En vez de aceptar la sabiduría convencional que dice que las fuerzas rivales se cancelan una a la otra, sacan provecho de la tensión entre los elementos combinados para crear

nuevos enfoques de manera creativa. Sin embargo, esto no significa que ambos objetivos puedan ser totalmente satisfechos en cada caso en específico. Algunos beneficios y desventajas ocurren de manera natural en situaciones de trabajo en curso. Sin embargo, en el largo plazo, a ambos objetivos se les debe dar igual consideración.

La visión integradora de la motivación propone que aunque la importancia del empleado parezca buena sobre lo que hace y cómo es tratado no se puede minimizar, esta preocupación no debe eclipsar la responsabilidad de la dirección de conservar a las personas responsables para lograr resultados. Los directivos deben evitar la doble trampa de trabajar para originar un estado de ánimo alto en los empleados por su propio bien, o presionar por resultados de corto plazo en detrimento del compromiso a largo plazo. Los mejores directivos tienen personas productivas que también están satisfechas con su ambiente laboral (Kotter, 1996).

### **2.2.3.3 Elementos de un programa eficaz de motivación**

Ahora cambiemos al centro de esta discusión: un programa paso a paso para crear un programa integrador, sinérgico y motivacional basado en la creencia de que los empleados de manera simultánea pueden tener un alto rendimiento y estar personalmente satisfechos. Los postulados clave en los que se basa nuestro marco se resumen en la tabla 1.

Es útil observar que la sabiduría prevaleciente entre los académicos organizacionales concerniente a las relaciones entre motivación, satisfacción y desempeño han cambiado de manera notable durante las décadas pasadas.

Cuando los autores tomaron sus primeros cursos académicos en esta materia, se les enseñó el modelo siguiente:

TABLA 1

<i>Satisfacción → Motivación → Desempeño</i>
--

Sin embargo, en el transcurso de nuestra carrera hemos observado las siguientes críticas a este punto de vista de que “vacas contentas dan más leche” en cuanto a desempeño laboral.

#### **2.2.3.4 Consolidación Del Desempeño Y Mejora Del Comportamiento**

Después de referirnos al modelo de motivación básico de “cuatro factores”, ahora cambiaremos nuestra atención de los antecedentes del desempeño laboral (relación motivación → desempeño) a sus consecuencias (relación desempeño → resultados).

Una vez que el directivo ha establecido, metas claras y se han aclarado las vías para la consecución del objetivo, el siguiente paso en un programa eficaz de motivación es alentar el logro de la meta mediante la vinculación contingente entre el desempeño y las condiciones extrínsecas (recompensas y disciplina) y la promoción de las condiciones intrínsecas. Dado el énfasis generalizado en este libro acerca de mejorar las habilidades directivas que se utilizan a diario, la mayor parte en esta sección se enfocará en la vinculación del desempeño a las condiciones extrínsecas.

#### **2.2.4 LIDERAZGO.-**

##### **2.2.4.1 Definición del liderazgo.-**

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la

administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

El autor Richard L. Daft, en su libro *La experiencia del liderazgo*, define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

#### **2.2.4.2 Tipos de liderazgo según Cyril Levicki**

El tratadista Cyril Levicki, en su libro *El gen del liderazgo*, propone la existencia de siete tipos de líder:

- *Líder carismático*: Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.

- *Líderes de inteligencia superior*: su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.

- *Líder autocrático:* Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.

#### **2.2.4.3 Tipología de liderazgo y características**

Clasificaciones más frecuentes:

##### **Según la formalidad en su elección**

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.

#### **2.2.4.4 Patrones de conducta de los líderes de equipo**

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea.

Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

- ***Iniciación:*** el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.
- ***Calidad de socio:*** el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.
- ***Representación:*** el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.
- ***Integración:*** el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve el ajuste individual al grupo.
- ***Organización:*** el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

- **Dominio:** el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.
- **Comunicación:** El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.
- **Reconocimiento:** el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.
- **Producción:** El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.
- El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

## 2.2.5 TRABAJO EN EQUIPO.

### 2.2.5.1 Definición de trabajo en equipo.-

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, nos pareció apropiado adoptar las siguientes:

- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". Katzenbach y K. Smith.

- "Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados".Fainstein Héctor.

#### **2.2.5.2 Características del trabajo en equipo:**

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.
- Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:
  - Cohesión.
  - Asignación de roles y normas.
  - Comunicación.
  - Definición de objetivos.

**La cohesión** Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u

otro clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

**La asignación de roles y normas** Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

**La definición de objetivos** Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

**La interdependencia positiva** El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la *interdependencia positiva* entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día.

## **2.2.6 LA COMUNICACIÓN**

### **2.2.6.1 Definición de la comunicación.-**

Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

### **2.2.6.2 Procesos de comunicación**

El proceso comunicacional dentro de una organización empresarial es uno de los puntos más importantes para lograr implantar estrategias que van ligadas normalmente a los procesos productivos y aportan en gran medida al funcionamiento de una organización.

Entre los procesos de comunicación, interviene las estructuras comunes de comunicación, emisor- mensaje – receptor y por ende la retroalimentación. Dentro de una organización puede existir diversos tipos de comunicación, entre ellos está la formal y la informal

### **2.2.6.3 Tipos de comunicación.**

#### **Comunicación Descendente**

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc. Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

## **Comunicación Ascendente**

La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos , este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera pro activa en la toma de decisiones y participen de manera constante en la creación e innovación de la organización, hay quienes consideran que la comunicación ascendente es indispensable pues desde aquí se habla de retroalimentación constante y se fundamenta en el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones.

## **Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico Y se utiliza para:

- Coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa.
- Resolver problemas de un departamento.
- Tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.
- Se usan reuniones de trabajo, notas, comunicados internos, trabajo en equipo, debates, teléfono, Internet, etc.

## **Comunicación oblicua**

Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

## **Comunicación formal**

Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc. y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa. Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula. Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico que ocupe el receptor.

## **Comunicación Informal**

Fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

## **2.2.7 LA CAPACITACIÓN**

### **2.2.7.1 Definición de la capacitación.-**

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los

planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales

Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

1. **Transmisión de informaciones:** el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido de distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

2. **Desarrollo de habilidades:** sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
3. **Desarrollo o modificación de actitudes:** por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.
4. **Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

## 2.2.8 FOCO DEL CONFLICTO

### 2.2.8.1 Definición del foco del conflicto.-

Es común clasificar los conflictos en las organizaciones en términos de si son principalmente enfocados a las *personas* o a los *asuntos en particular* (Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997; Jehn y Mannix, 2001). La investigación ha mostrado que los conflictos enfocados en las personas amenazan las relaciones, en tanto que los conflictos basados en los asuntos las mejoran, a condición de que las personas estén cómodas con éste, además del sentimiento de ser capaces de manejarlos de manera efectiva (de Drue, 2002; Jehn, 1997). Por lo tanto, en general, cuando leemos acerca de los beneficios del “conflicto productivo”, los autores se están refiriendo al conflicto enfocado al asunto en particular. Aunque, por definición, todos los conflictos interpersonales implican a las personas, el **conflicto enfocado en las personas** se refiere a la clase de confrontaciones “personales” en las cuales el nivel de afectación es alto y el calor emocional intenso es propenso a ser avivado por la indignación moral.

Considerando que hemos caracterizado los conflictos enfocados en las personas como disputas emocionales, los **conflictos enfocados en el asunto en particular** son más parecidos a negociaciones racionales, las cuales pueden verse como “un proceso de toma decisiones interpersonales por el cual dos o más personas acuerdan cómo asignar recursos escasos” (Thompson, 2001:2). En los conflictos basados en asuntos en particular, los directivos negociadores por lo general actúan como personas, representando los intereses de su departamento, función o proyecto.

### 2.2.8.2 Clasificación De Los Diferentes Fuentes Del Conflicto

Ahora cambiamos nuestra óptica de diagnóstico de la comprensión del foco, o contenido de un conflicto (¿De qué se trata?) a la fuente u origen del conflicto (¿Cómo comenzó?). Los directores, en especial aquellos que se sienten incómodos con el conflicto, muchas veces se comportan como si el conflicto interpersonal fuera resultado de defectos de la personalidad. Etiquetan a las

personas que con frecuencia están involucradas en conflictos como “buscapleitos” o “mala influencia” e intentan transferirlos o disminuirlos como una forma de resolver desacuerdos.

Mientras algunos individuos parecen tener propensión para crear problemas y son iracundos aún bajo las mejores circunstancias, en realidad sólo un pequeño porcentaje de los conflictos organizacionales se deben a los “estados de ánimo agrios” (Hines, 1980; Schmidt y Tannenbaum, 1965).

Esta proposición está apoyada en una investigación sobre valoraciones de desempeño (Latham y Wexley, 1994). Se ha demostrado que los directivos por lo general atribuyen el bajo desempeño a las deficiencias personales de los trabajadores, como flojera, falta de habilidad o de motivación. Sin embargo, cuando se les pregunta a los trabajadores las causas de su pobre desempeño, por lo general lo explican en términos de problemas en su entorno, como recursos insuficientes o falta de cooperación de los colaboradores. En contraste con la teoría del conflicto de defecto de la personalidad, **cuatro fuentes del conflicto interpersonal.**

Éstas son:

- a) Diferencias personales,
- b) Deficiencias de información,
- c) Incompatibilidad de funciones
- d) Estrés ambiental.

#### **2.2.8.2.1 Las Diferencias Personales.**

Son una fuente común del conflicto debido a que los individuos aportan diferentes antecedentes a sus funciones en las organizaciones. Sus valores y necesidades han sido moldeados por diferentes procesos de socialización, según sus tradiciones culturales y familiares, nivel de educación, grado de experiencia, etcétera. Como resultado, sus interpretaciones de los eventos y sus expectativas acerca de las relaciones con los demás en la organización variarán de manera considerable. Los conflictos que radican en necesidades y

valores personales incompatibles son algunos de los más difíciles de resolver. A menudo llegan a tener un alto contenido emocional y a asumir connotaciones morales. Bajo estas condiciones, un desacuerdo acerca de lo que es realmente correcto se transforma en un argumento más amargo acerca de quién tiene razón desde el punto de vista moral.

Esta distinción entre el conflicto enfocado en las personas y las diferencias personales como fuente del conflicto puede parecer un poco confusa. Puede ser de utilidad pensar en las diferencias personales como un conjunto de lentes que cada miembro en la organización usa para interpretar las experiencias diarias y para hacer juicios de valor, en términos de lo que es bueno o malo, apropiado e inapropiado.

#### **2.2.8.2.1 Las Deficiencias En La Información.**

Un importante mensaje puede no recibirse, las intrusiones del jefe pueden ser malinterpretadas, o los encargados de la toma de decisiones pueden llegar a conclusiones diferentes debido a que utilizan distintas bases de datos. Los conflictos basados en los malos entendidos o falta de información tienden a ser objetivos; por lo tanto, en general aclarar los mensajes previos u obtener información adicional resuelve la disputa. Esto puede implicar volver a expresar las instrucciones del jefe, conciliar las fuentes de datos contradictorias, o redistribuir copias de mensajes mal colocados. Este tipo de conflictos es común en organizaciones, pero es también fácil de resolver. Debido a que los sistemas de valores no son desafiados, tales confrontaciones tienden a ser menos emocionales. Una vez que la falla en el sistema de información se repara, las partes en conflicto por lo general pueden resolver su desacuerdo con un mínimo de resentimiento.

#### **2.2.8.2.1 Funciones Incompatibles.**

Este tipo de conflicto se ejemplifica por los conflictos de metas clásicos entre la línea y el equipo, producción y ventas, marketing e investigación y desarrollo

(R&D, *research and development*). Cada unidad tiene diferentes responsabilidades en la organización, y como resultado cada uno fija distintas prioridades en las metas organizacionales (por ejemplo, satisfacción del cliente, calidad del producto, eficiencia en la producción, cumplimiento de las regulaciones gubernamentales). Esto también es típico de las empresas cuyas múltiples líneas de producto compiten por recursos escasos.

Los conflictos por **incompatibilidad de roles** pueden traslaparse con aquéllos que surgen de diferencias personales o deficiencias en la información. Una razón por la que los miembros a menudo perciben que sus funciones asignadas son incompatibles es que están operando sobre bases diferentes de información. Ellos se comunican con grupos diferentes de personas, trabajan con sistemas de información diferente y reciben instrucciones de diferentes jefes.

#### **2.2.8.2.1 Estrés Ambiental.**

Los conflictos que radican en las diferencias personales y en la incompatibilidad de funciones están exacerbados en gran medida por un entorno estresante. Cuando una organización es forzada a operar con un presupuesto austero, es más probable que sus miembros se vean implicados en disputas sobre reivindicación de áreas de competencia y requerimientos de recursos. La escasez tiende a disminuir la confianza, a incrementar el etnocentrismo y a reducir la participación en la toma de decisiones. Éstas son las condiciones ideales para incubar el conflicto interpersonal (Cameron, Kim y Whetten, 1987).

**ROI REGLAMENTO OPERATIVO INTERNO DEL METRO DE LIMA,  
LINEA1.**

**GENERALIDADES**

**Artículo 1.-**

**Advertencias**

- Toda persona que pertenezca al servicio del Metro de Lima, observará y dará el fiel cumplimiento a los Reglamentos.
- La observancia de los reglamentos es indispensable para la seguridad del público y los trabajadores, así como para la protección de los intereses de la Empresa.
- Para el éxito del servicio se requiere que los trabajadores sean: atentos, diligentes y fieles en el desempeño de sus deberes.
- Para obtener ascenso o promoción, es necesario que los trabajadores demuestren aptitudes para desempeñar empleos de mayor categoría.
- Toda persona que acepte el empleo al servicio del Metro de Lima, asume por consiguiente los riesgos a que está sujeto dicho empleo.
- Quedan notificados que está terminantemente prohibido consumir bebidas alcohólicas durante la jornada de trabajo y/o presentarse en estado etílico.

**2.3 MARCO CONCEPTUAL. (Ordenado según variables y dimensiones)**

**Conductor**

Persona autorizada por el Ministerio de Transportes y la Jefatura de Transportes de la Línea 1 Metro de Lima para la conducción de trenes.

**Operador de turno del P.C.O.**

Persona encargada de la regulación y coordinación de la circulación de los trenes.

## **Prescripciones de movimiento**

Son las órdenes y avisos referentes a la circulación de los trenes que deben ser observados por el personal para garantizar la seguridad del servicio.

### **Señal**

Dispositivo óptico y/o acústico, mediante el cual se dan órdenes o informaciones al personal involucrado en la circulación de los trenes o en las maniobras.

### **Tren**

Es todo medio de tracción en formación o no con otros vehículos, el cual viaja de una estación a otra desempeñando un servicio a lo largo de la Línea.

### **Puesto Central Operativo (P.C.O.)**

Lugar desde el cual un operador y un supervisor de Turno, comandan y controlan la gestión del tráfico y la regulación de la circulación de los trenes, mediante el mando a distancia de los dispositivos de señalización.

### **R.O.I.**

El presente documento denominado Reglamento Operativo Interno, es el que dicta las normas y procedimientos generales a seguir por todo el personal, para garantizar la operación del Metro en forma segura y confiable.

## **Clima Organizacional**

A opinión de Brunnet (1997) el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad.

### **Desempeño Laboral**

Chiavenato (2007) define el desempeño laboral como toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de todo aquello de lo que es responsable y que será medio en base a su ejecución.

## **Liderazgo**

Según Sosa (2006) liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia cuando es formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial, podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que él o ella tiene en la organización. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar y evaluar a un grupo o equipo.

## **Comunicación**

Ivancevich y otros (2006) opinan que la comunicación es aquel proceso que ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella.

## **Responsabilidad**

De acuerdo con Perrow (2005), desde el punto de vista de las organizaciones la responsabilidad ha sido definida como obligación de cumplimiento de deberes asignados. Por lo tanto, la responsabilidad en el trabajo es un atributo moral e implica el cumplimiento de una tarea; el buen funcionamiento de una escuela requiere, que se establezcan límites fijos de responsabilidad en los docentes para conocer las causas de los fracasos y los errores, así como también de los aciertos.

## **Cooperación**

Es el sentimiento que tienen 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.

## **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.

## **Trabajo en equipo**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

## **Capacitación del trabajador**

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), "Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible".

## **Resultados del desempeño**

Los equipos de alto desempeño hacen cosas. Producen algo; no sólo lo analizan. Sin un logro, los equipos se disuelven y se vuelven ineficaces a través del tiempo.

## **Responsabilidad interna mutua**

El sentido de responsabilidad interna es mucho mayor que en cualquier responsabilidad impuesta por un jefe o alguien externo. La autoevaluación y la responsabilidad caracterizan a un equipo de alto desempeño.

## **Roles de trabajos coordinados y compartidos**

Los individuos siempre trabajan en coordinación con los demás en el equipo. El resultado deseado es un solo producto de grupo, no un conjunto de productos individuales.

### **Eficiencia y participación**

Realizan sus tareas de manera eficiente, haciendo uso racional de los recursos, cuidando los intereses de la empresa.

### **Alta calidad de servicio**

Producen resultados por encima de los estándares actuales de desempeño. Sorprenden y encantan a los diversos interesados con niveles de calidad no esperados y nunca antes obtenidos. Existe intolerancia a la mediocridad, así que los estándares de desempeño son muy altos.

### **Creatividad hacia la mejora continua**

Innovaciones a gran escala, así como pequeñas mejoras que nunca terminan, caracterizan los procesos del equipo y las actividades. La insatisfacción con el statu quo lleva a un flujo constante de ideas nuevas, experimentación y a una búsqueda de progreso.

### **Credibilidad y confianza**

Los miembros del equipo confían en los demás en forma implícita, defienden a los miembros que no están presentes y forman relaciones interdependientes entre ellos. La integridad personal y la honestidad caracterizan las actividades de equipo y las interacciones de los miembros del equipo, el personal realiza sus actividades con una actitud de seguridad.

### **Solución de problemas**

Según Chiavenato (2007), el clima organizacional, se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

## **CAPITULO III**

### **DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:**

##### **3.1.1 Tipo de Investigación.**

###### **Aplicada<sup>11</sup>:**

Porque, se investiga parte de los fenómenos del mundo para conocerlo y poderlo controlar; en este caso particular, la Investigación busca conocer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.

##### **3.1.2 Nivel de Investigación.**

###### **Correlacionar – Explicativo:**

Se establecen relaciones entre los rasgos de un objeto, situación o acontecimiento (variables). Como quiera que los fenómenos y sus elementos no

---

<sup>11</sup> Bunge, Mario; Curso Internacional: **Vigencia de la Filosofía, Ciencia y Técnica, Investigación y Universidad**; Lima; Junio de 1996; pag.50.

se presentan aislados sino interrelacionados, no es suficiente describir un fenómeno para tener conocimiento científico del mismo. En tal sentido se analizará la existencia de los fenómenos que intervinieron en el comportamiento del objeto de investigación y así explicarlo también por sus relaciones con el contexto, además de sus componentes y estructura de relaciones internas.

A través de la contrastación de los fundamentos teóricos, legales y empíricos se realizarán las inferencias, que arrojarán como resultado, las correspondientes explicaciones al fenómeno investigado.

### **3.1.3 Universo y Muestra de Investigación.**

#### **Universo, Población y Muestra**

Universo:

Para la Variable Independiente: El clima organizacional

- Empresa CONCAR S.A
- Proyecto metro de lima, línea1.

Para la Variable Dependiente: Desempeño del personal del área de transporte.

- Los conductores del metro de lima, la línea1.

### **3.1.4 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de datos.**

#### **Fuentes Primarias:**

Reglamento operativo interno, los libros relacionados al tema a investigar.

#### **Fuentes Secundarias:**

Cuestionario para protocolo de entrevista que será aplicado a los conductores del área de transporte del proyecto metro de lima, la línea 1.

Las técnicas utilizadas serán:

- Observación.
- Entrevista en profundidad, empírica.

- Encuesta por cuestionarios.
- Instrumentos de recolección de datos
- Cuestionarios.

### **3.1.5 Técnicas Para el Procesamiento y Análisis de Datos**

#### **Técnicas de Procesamiento de Datos:**

- Se organizará la Base de datos de las variables e indicadores, haciendo uso de software SPSS.
- Se aplicará el procesamiento electrónico de datos con el apoyo de software SPSS.
- Se emitirán los reportes de datos básicos, archivos intermedios y de salida, que facilitarán el análisis e interpretación de los datos.

#### **Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados**

- Se presentarán los hallazgos, en tablas y cuadros, aplicando el modelo simbólico.
- Se presentarán los resultados consolidados aplicando el modelo gráfico.
- Se presentarán los hallazgos de manera descriptiva, aplicando el modelo narrativo.
- Se realizará el análisis individual de las preguntas basándose en los porcentajes de las respuestas de cada una de ellas; también se realizará el análisis por bloque de preguntas (consolidado) en función de las relaciones que se dan entre los indicadores de las variables independientes y dependientes, a partir de lo cual se podrá dar las inferencias para las conclusiones y formular las recomendaciones correspondientes, que a la postre vienen a configurar teorías y conceptos respecto a los hallazgos de la investigación.

## 3.2 CONSTRUCCIÓN, DISEÑO O SIMULACIÓN DE LA HERRAMIENTA /MODELO/SISTEMA.

### 3.2.1 Organización de la base de Datos.

#### CÁLCULO DE LA MUESTRA EN INVESTIGACIONES SOCIALES:

- a. En investigaciones sociales, se aplica muestra en los siguientes casos:
- b. Cuando el tamaño de la población es grande.
- c. Si el cuestionario que va a ser aplicado contiene entre 20 y 40 preguntas preferentemente cerradas.
- d. Cuando la encuesta contiene preguntas que conllevan respuestas excluyentes monosilábicas (sí, no, poco, adecuado, excelentes, etc.).

La muestra para estos casos, se determina mediante la fórmula:

$$\left[ n = \frac{Z^2 pq}{E^2} \right]$$

Calcular n	Calcular Z	Calcular pq	Calcular E
$\left[ n = \frac{Z^2 pq}{E^2} \right]$ <p>n=Muestra inicial  Z=Límite de confianza (95...a 99%)  Pq=Campo de variabilidad de aciertos y errores:  p =Proporción de aciertos.  q= Proporción de errores.  E=Nivel precisión (permite calcular el intervalo en donde se encuentran los verdaderos valores de la población.</p>	<p>Ejercicio:</p> <p>Calcular el tamaño de la muestra inicial utilizado el 95% de límite de confianza:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dividir <math>95/2=47.5</math></li> <li>2. Dividir <math>47.5/100 =0.475</math></li> <li>3. Buscar valores en la tabla O-Z</li> <li>4. Luego, el valor de Z= 1.96</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Nivel de precisión =5%</li> <li>2. <math>50+5%=55%</math> <math>50- 5%=45%</math></li> <li>3. Dividir las cantidades obtenidas entre 100</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 <math>55/100=0.55</math>; Luego p= 0.55</li> <li>3.2 <math>45/100= 0.45</math>; Luego q=0.45</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Límite de confianza=95%</li> <li>2. Restar el menor porcentaje del mayor (100-95=5%)</li> <li>3. Dividir la diferencia entre 100; así <math>5/100= 0.05</math></li> </ol> <p>Luego: E= 0.05</p>

Reemplazando valores en la fórmula  $\left[ n = \frac{Z^2 pq}{E^2} \right]$  Tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.55)(0.45)}{(0.05)^2} = \frac{(3.8416)(0.2475)}{0.0025} = \frac{0.950796}{0.0025} = 380.3184$$

Luego  $n = 380$

#### MODELO PARA CALCULAR LA MUESTRA AJUSTADA:

$$n_o = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

DONDE:

$n$  = Valor de la muestra inicial = 380

$n_o$  = muestra ajustada

$N$  = Población = 71

Reemplazando valores tenemos:

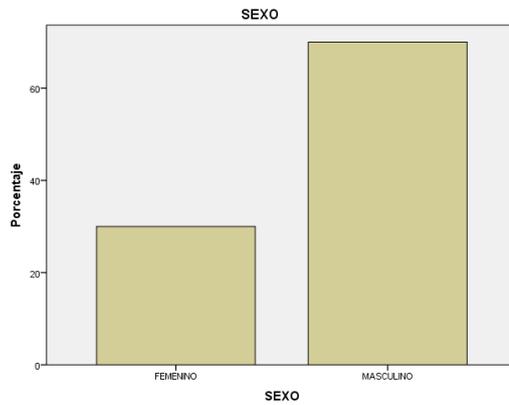
$$n_o = \frac{380}{1 + \frac{380-1}{80}} = \frac{380}{1 + \frac{379}{71}} = \frac{380}{1 + 5.338028169} =$$
$$\frac{380}{6.33880} = 59.95$$

Entonces: Muestra ajustada por redondeo = 60

### 3.3 REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### SEXO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FEMENINO	18	30.0	30.0	30.0
	MASCULINO	42	70.0	70.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	



Según grafico se observa, que la mayoría de los encuestados son del sexo masculino, puesto que la población total en su gran mayoría es del sexo masculino.

a. Calculado a partir de los datos agrupados.

b. Se desconoce el límite inferior del primer intervalo o el límite superior del último intervalo. Algunos percentiles quedarán sin definir.

		SEXO	CARGO	1. Recibo de buen modo retroalimentación útil de mi jefe sobre mi desempeño:	2. Recibo un trato respetuoso y cordial de mis supervisores.	3. Los jefes comunican oportunamente las necesidades de la empresa:	4. Para los jefes-directivos antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador:	5. Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas:	6. Los valores objetivos y metas de la empresa son bien comunicados:	7. El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.	8. A mi jefe le preocupa y hace muchas cosas por mantener un buen ambiente de trabajo.	9. Estoy satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales.	10. El ambiente que se respira en esta organización es tenso.	11. Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.
N	Válidos	60	60	60	59	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Perdidos	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		1.7	1.62	2.43	1.83	2.5	2.53	2.82	2.42	2.17	2.5	2.8	2.48	2.43
Error típ. de la media		0.06	0.117	0.141	0.106	0.157	0.157	0.175	0.129	0.147	0.146	0.161	0.115	0.135
Mediana		1.70 <sup>a</sup>	1.47 <sup>a</sup>	2.41 <sup>a</sup>	1.77 <sup>a</sup>	2.41 <sup>a</sup>	2.44 <sup>a</sup>	2.80 <sup>a</sup>	2.40 <sup>a</sup>	2.03 <sup>a</sup>	2.44 <sup>a</sup>	2.67 <sup>a</sup>	2.52 <sup>a</sup>	2.41 <sup>a</sup>
Moda		2	1	3	1	3	3	3	2	1	2	3	3	3
Desv. típ.		0.462	0.904	1.095	0.813	1.214	1.214	1.359	0.996	1.137	1.127	1.246	0.892	1.047
Varianza		0.214	0.817	1.199	0.66	1.475	1.473	1.847	0.993	1.294	1.271	1.553	0.796	1.097
Rango		1	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo		2	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5
Suma		102	97	146	108	150	152	169	145	130	150	168	149	146
Percentiles	10	. <sup>b,c</sup>	. <sup>b,c</sup>	. <sup>b,c</sup>	. <sup>b,c</sup>	. <sup>b,c</sup>	. <sup>b,c</sup>	. <sup>b,c</sup>	1.00 <sup>b,c</sup>	. <sup>b,c</sup>	. <sup>b,c</sup>	1.12 <sup>b,c</sup>	1.07 <sup>b,c</sup>	. <sup>b,c</sup>
	20	1.1	.	1.29	.	1.29	1.33	1.43	1.38	1.08	1.35	1.6	1.52	1.35
	25	1.2	.	1.48	1.1	1.48	1.53	1.71	1.56	1.24	1.55	1.84	1.74	1.55
	30	1.3	1	1.68	1.24	1.68	1.73	2	1.75	1.39	1.74	2.05	1.96	1.74
	40	1.5	1.24	2.06	1.5	2.06	2.11	2.4	2.1	1.71	2.11	2.36	2.25	2.1
	50	1.7	1.47	2.41	1.77	2.41	2.44	2.8	2.4	2.03	2.44	2.67	2.52	2.41
	60	1.9	1.71	2.76	2.05	2.76	2.78	3.21	2.7	2.38	2.78	2.97	2.8	2.72
	70	.	1.94	3.14	2.4	3.17	3.17	3.62	3	2.74	3.15	3.44	3.09	3.04
	75	.	2.15	3.36	2.57	3.42	3.42	3.83	3.22	2.91	3.38	3.68	3.27	3.26
	80	.	2.45	3.57	2.75	3.67	3.67	4.07	3.44	3.17	3.62	3.92	3.45	3.48
90	.	3.11	4	.	4.36	4.4	4.87	3.89	3.83	4.18	4.83	3.82	3.93	

		12. Son satisfactorios el sueldo y prestaciones .	13. En este trabajo me siento realizado profesional mente.	14. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del servicio.	15. Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo.	16. Yo me siento muy motivado por formar parte del equipo de del metro de lima, la línea 1. .	17. Cuando hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente en la solución.	18. Haz sobrepasado o la línea amarilla de estacionamiento el tren en la estación.	19. Con mayor frecuencia practica coasting en :	20. ¿Qué factores dificultan, más en la parada suave al estacionarse en la estación?	21. Cuál de estas alternativas genera mayor retraso en el servicio del tren:.	22. Cuida y salvaguarda los recursos de la empresa..	23. Toma conocimiento oportuno de las reuniones de camaradería. .
N	Válidos	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2.95	2.12	2.48	2.5	1.95	2.33	3.32	2.68	2.37	3.58	1.68	2.83
Error típ. de la media		0.129	0.133	0.147	0.153	0.133	0.146	0.135	0.144	0.178	0.245	0.122	0.147
Mediana		2.93 <sup>a</sup>	2.00 <sup>a</sup>	2.46 <sup>a</sup>	2.42 <sup>a</sup>	1.80 <sup>a</sup>	2.23 <sup>a</sup>	3.26 <sup>a</sup>	2.49 <sup>a</sup>	2.10 <sup>a</sup>	4.34 <sup>a</sup>	1.54 <sup>a</sup>	2.86 <sup>a</sup>
Moda		3	1	3	3	1	2	3	2	1	5	1	3
Desv. típ.		0.999	1.027	1.142	1.186	1.032	1.13	1.049	1.112	1.377	1.898	0.948	1.137
Varianza		0.997	1.054	1.305	1.407	1.065	1.277	1.101	1.237	1.897	3.603	0.898	1.294
Rango		4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5
Suma		177	127	149	150	117	140	199	161	142	215	101	170
Percentiles	10	1.44 <sup>b,c</sup>	1.1 <sup>b,c</sup>	1.32 <sup>b,c</sup>	1.32 <sup>b,c</sup>	1.11 <sup>b,c</sup>	1.22 <sup>b,c</sup>	1.91 <sup>b,c</sup>	1.23 <sup>b,c</sup>	1.18 <sup>b,c</sup>	1.24 <sup>b,c</sup>	1.11 <sup>b,c</sup>	1.11 <sup>b,c</sup>
	20	2.07	1.1	1.32	1.32	1.11	1.22	2.3	1.54	1	1.24	1.11	1.74
	25	2.21	1.25	1.54	1.52	1.11	1.39	2.46	1.69	1.18	1.52	1.11	2.03
	30	2.36	1.4	1.75	1.71	1.25	1.56	2.62	1.85	1.35	1.81	1.06	2.19
	40	2.64	1.7	2.14	2.08	1.52	1.89	2.95	2.16	1.71	4	1.3	2.53
	50	2.93	2	2.46	2.42	1.8	2.23	3.26	2.49	2.1	4.34	1.54	2.86
	60	3.23	2.35	2.78	2.75	2.1	2.57	3.58	2.81	2.67	4.69	1.78	3.19
	70	3.54	2.71	3.14	3.13	2.48	2.91	3.89	3.26	3.24	5.03	2.04	3.53
	75	3.69	2.88	3.36	3.38	2.68	3.14	4.1	3.58	3.52	5.21	2.28	3.69
	80	3.85	3.11	3.57	3.63	2.87	3.43	4.38	4.38	3.81	5.38	2.52	3.86
90	4.46	3.74	4	4.3	3.57	4	4.95	4.53	4.53	5.74	3	4.5	

		24. Las iniciativas de los grupos reciben respaldo de los niveles superiores.	25. La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora:	26. La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras:	27. La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal:	28. La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva ..	29. Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.	30. Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.	31. La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.	32. Tengo seguridad de conservar mi trabajo.	33. En mi área de trabajo se manejan los problemas que se	34. Los problemas se discuten de manera constructiva, sin buscar culpables.	35. Se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
N	Válidos	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3	2.8	2.4	2.88	2.2	2.48	2.43	1.88	2	2.52	3.3	2.87
Error típ. de la media		0.137	0.132	0.153	0.143	0.128	0.131	0.133	0.112	0.13	0.133	0.156	0.142
Mediana		2.86 <sup>a</sup>	2.78 <sup>a</sup>	2.29 <sup>a</sup>	2.85 <sup>a</sup>	2.19 <sup>a</sup>	2.46 <sup>a</sup>	2.40 <sup>a</sup>	1.80 <sup>a</sup>	1.86 <sup>a</sup>	2.48 <sup>a</sup>	3.29 <sup>a</sup>	2.79 <sup>a</sup>
Moda		3	3	2	3	3	2	3	1	1	3	3	3
Desv. típ.		1.058	1.022	1.182	1.106	0.988	1.017	1.031	0.865	1.008	1.033	1.212	1.096
Varianza		1.119	1.044	1.397	1.223	0.976	1.034	1.063	0.749	1.017	1.068	1.468	1.202
Rango		4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
Suma		180	168	144	173	132	149	146	113	120	151	198	172
Percentiles	10	1.48 <sup>b,c</sup>	1.26 <sup>b,c</sup>	1.0 <sup>b,c</sup>	1.25 <sup>b,c</sup>	1.0 <sup>b,c</sup>	1.03 <sup>b,c</sup>	1.00 <sup>b,c</sup>	0.8 <sup>b,c</sup>	0.9 <sup>b,c</sup>	1.07 <sup>b,c</sup>	1.55 <sup>b,c</sup>	1.29 <sup>b,c</sup>
	20	2.02	1.78	1.24	1.85	1.15	1.42	1.39	1	1.05	1.47	2.21	1.86
	25	2.16	2.03	1.41	2.08	1.32	1.61	1.58	1.13	1.18	1.67	2.39	2.07
	30	2.3	2.18	1.59	2.23	1.5	1.81	1.77	1.27	1.32	1.87	2.58	2.21
	40	2.58	2.48	1.94	2.54	1.85	2.15	2.12	1.53	1.59	2.19	2.94	2.5
	50	2.86	2.78	2.29	2.85	2.19	2.46	2.4	1.8	1.86	2.48	3.29	2.79
	60	3.19	3.09	2.65	3.18	2.53	2.77	2.69	2.09	2.18	2.76	3.63	3.09
	70	3.58	3.44	3	3.53	2.86	3.11	2.98	2.44	2.53	3.07	3.97	3.47
	75	3.77	3.62	3.27	3.71	3.04	3.32	3.19	2.62	2.71	3.3	4.24	3.66
	80	3.97	3.79	3.55	3.88	3.27	3.54	3.42	2.79	2.88	3.52	4.52	3.84
	90	4.73	4.36	4.2	4.57	3.73	3.96	3.88	3.33	3.57	3.96	4.58	4.58

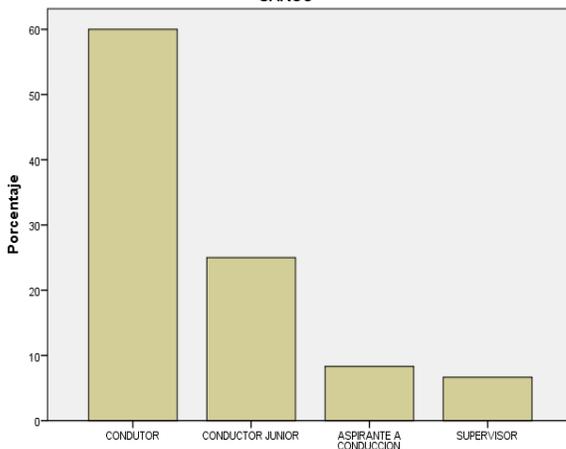
		36. Mi jefe aplica la técnica de lluvia de ideas para la solución de problemas operativos:	37. Los problemas especiales, motivan propuestas de soluciones, sin poner en riesgo la integridad de los clientes y del personal.	38. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización.	39. Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.	40. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.	41. Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	42. Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él.	43. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.	44. Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.	45. Mi jefe es justo con sus decisiones.	46. Mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.	47. Mi jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.
N	Válidos	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2.9	2.43	2.38	2.18	2.5	1.67	2.4	2.48	2.65	2.93	2.72	2.47
Error típ. de la media		0.153	0.124	0.121	0.129	0.151	0.108	0.147	0.135	0.156	0.111	0.147	0.127
Mediana		2.79 <sup>a</sup>	2.39 <sup>a</sup>	2.40 <sup>a</sup>	2.16 <sup>a</sup>	2.52 <sup>a</sup>	1.56 <sup>a</sup>	2.33 <sup>a</sup>	2.49 <sup>a</sup>	2.47 <sup>a</sup>	2.91 <sup>a</sup>	2.60 <sup>a</sup>	2.44 <sup>a</sup>
Moda		3	2	3	3	3	1	2	3	2	3	2	3
Desv. típ.		1.189	0.963	0.94	1	1.172	0.837	1.138	1.049	1.205	0.861	1.136	0.982
Varianza		1.414	0.928	0.884	1	1.373	0.701	1.295	1.101	1.452	0.741	1.291	0.965
Rango		4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Suma		174	146	143	131	150	100	144	149	159	176	163	148
Percentiles	10	1.23 <sup>b,c</sup>	1.09 <sup>b,c</sup>	1.00 <sup>b,c</sup>	0.94 <sup>b,c</sup>	1.06 <sup>b,c</sup>	0.83 <sup>b,c</sup>	1.03 <sup>b,c</sup>	1.07 <sup>b,c</sup>	1.12 <sup>b,c</sup>	1.56 <sup>b,c</sup>	1.17 <sup>b,c</sup>	1.07 <sup>b,c</sup>
	20	1.77	1.44	1.39	1.14	1.26	0.97	1.24	1.38	1.47	2.09	1.59	1.47
	25	2.03	1.62	1.58	1.31	1.48	1.08	1.42	1.59	1.65	2.23	1.79	1.67
	30	2.18	1.79	1.77	1.49	1.7	1.08	1.61	1.79	1.82	2.36	2	1.87
	40	2.49	2.11	2.12	1.83	2.13	1.32	1.97	2.16	2.16	2.64	2.3	2.18
	50	2.79	2.39	2.4	2.16	2.52	1.56	2.33	2.49	2.47	2.91	2.6	2.44
	60	3.14	2.66	2.67	2.49	2.9	1.8	2.7	2.81	2.79	3.2	2.9	2.71
	70	3.55	2.93	2.95	2.81	3.29	2.08	3.08	3.17	3.21	3.5	3.32	2.98
	75	3.76	3.13	3.14	2.97	3.48	2.31	3.32	3.37	3.53	3.65	3.56	3.19
	80	3.97	3.38	3.36	3.21	3.68	2.54	3.56	3.57	3.84	3.8	3.8	3.41
90	4.79	3.88	3.79	3.71	4.17	3	4.09	3.97	4.64	4.29	4.54	3.85	

		42. Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él.	43. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.	44. Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.	45. Mi jefe es justo con sus decisiones.	46. Mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.	47. Mi jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.	48. Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación.	49. Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.	50. Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal.	51. Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.	52. Considero que estoy orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio.	53. Es suficiente los programas de capacitación, que brinda la empresa.
N	Válidos	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2.4	2.48	2.65	2.93	2.72	2.47	2.18	2.03	2.47	2.62	2.1	1.62
Error típ. de la media		0.147	0.135	0.156	0.111	0.147	0.127	0.135	0.136	0.127	0.18	0.12	0.063
Mediana		2.33 <sup>a</sup>	2.49 <sup>a</sup>	2.47 <sup>a</sup>	2.91 <sup>a</sup>	2.60 <sup>a</sup>	2.44 <sup>a</sup>	2.05 <sup>a</sup>	1.86 <sup>a</sup>	2.44 <sup>a</sup>	2.38 <sup>a</sup>	2.00 <sup>a</sup>	1.62 <sup>a</sup>
Moda		2	3	2	3	2	3	2	1	3	2	2	2
Desv. típ.		1.138	1.049	1.205	0.861	1.136	0.982	1.049	1.057	0.982	1.391	0.933	0.49
Varianza		1.295	1.101	1.452	0.741	1.291	0.965	1.101	1.118	0.965	1.935	0.871	0.24
Rango		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
Suma		144	149	159	176	163	148	131	122	148	157	126	97
Percentiles	10	. <sup>b,c</sup>	. <sup>b,c</sup>	1.12 <sup>b,c</sup>	1.56 <sup>b,c</sup>	1.17 <sup>b,c</sup>	1.07 <sup>b,c</sup>	. <sup>b,c</sup>	. <sup>b,c</sup>	1.07 <sup>b,c</sup>	. <sup>b,c</sup>	. <sup>b,c</sup>	. <sup>b,c</sup>
	20	1.24	1.38	1.47	2.09	1.59	1.47	1.19	1.05	1.47	1.29	1.18	1.02
	25	1.42	1.59	1.65	2.23	1.79	1.67	1.33	1.18	1.67	1.47	1.32	1.12
	30	1.61	1.79	1.82	2.36	2	1.87	1.48	1.32	1.87	1.65	1.45	1.22
	40	1.97	2.16	2.16	2.64	2.3	2.18	1.76	1.59	2.18	2	1.73	1.42
	50	2.33	2.49	2.47	2.91	2.6	2.44	2.05	1.86	2.44	2.38	2	1.62
	60	2.7	2.81	2.79	3.2	2.9	2.71	2.37	2.19	2.71	2.75	2.31	1.82
	70	3.08	3.17	3.21	3.5	3.32	2.98	2.68	2.56	2.98	3.27	2.62	.
	75	3.32	3.37	3.53	3.65	3.56	3.19	2.84	2.75	3.19	3.67	2.77	.
80	3.56	3.57	3.84	3.8	3.8	3.41	3	2.94	3.41	4.07	2.92	.	
90	4.09	3.97	4.64	4.29	4.54	3.85	3.8	3.71	3.85	4.93	3.6	.	

- a. Los percentiles se calcularán a partir de los datos agrupados.
- b. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

**CARGO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CONDUCTOR	36	60	60	60
	CONDUCTOR JUNIOR	15	25	25	85
	ASPIRANTE A CONDUCCION	5	8.3	8.3	93.3
	SUPERVISOR	4	6.7	6.7	100
	Total	60	100	100	



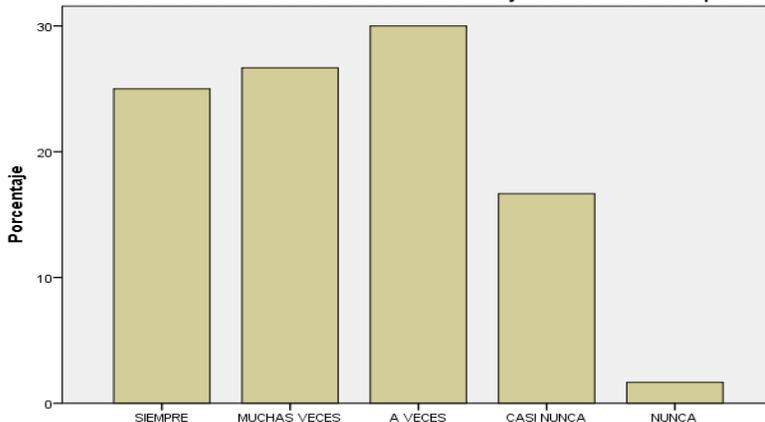
Según el grafico podemos observar que la gran mayoría de los encuestados son conductores con el 60 %.

**1.Recibo de buen modo retroalimentación útil de mi jefe sobre mi desempeño:(COMUNICACIÓN, CREDIBILIDAD Y CONFIANZA)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	15	25	25	25
	MUCHAS VECES	16	26.7	26.7	51.7
	A VECES	18	30	30	81.7
	CASI NUNCA	10	16.7	16.7	98.3
	NUNCA	1	1.7	1.7	100
	Total	60	100	100	

Según el gráfico se

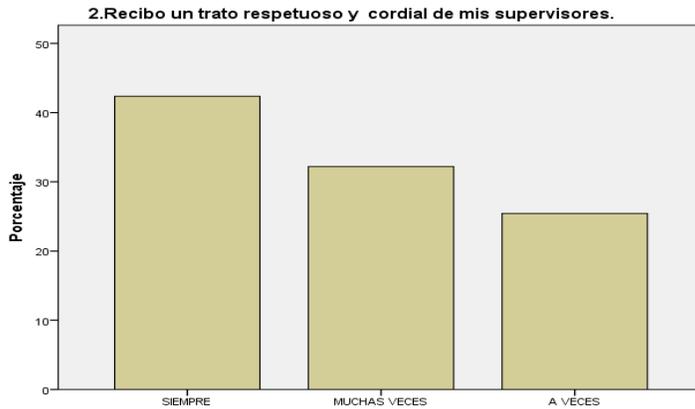
**1.Recibo de buen modo retroalimentación útil de mi jefe sobre mi desempeño:**



interpreta que representa el 30% de las personas a veces, Reciben un buen modo retroalimentación útil de parte de su jefe sobre su desempeño.

**2. Recibo un trato respetuoso y cordial de mis supervisores. (ESTILO DE LIDERAZGO, CONFLICTO Y COOPERACIÓN)**

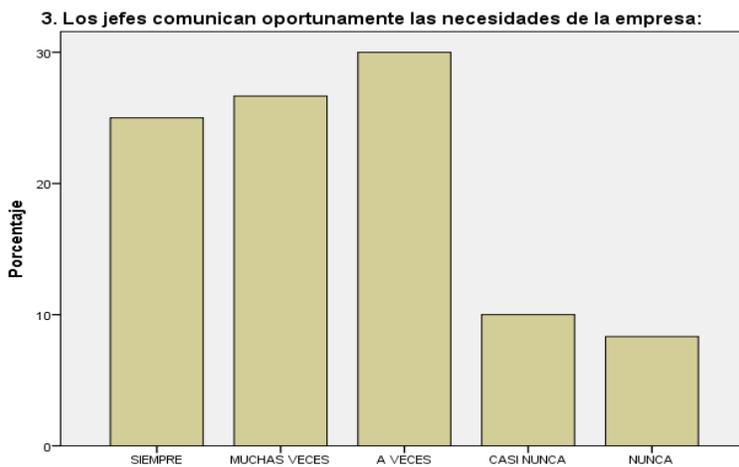
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	25	41.7	42.4	42.4
	MUCHAS VECES	19	31.7	32.2	74.6
	A VECES	15	25	25.4	100
	Total	59	98.3	100	
Perdidos	Sistema	1	1.7		
Total		60	100		



Según el gráfico se interpreta que representa el 31.7 % de las personas muchas veces, recibe un trato respetuoso y cordial de sus supervisores.

**3. Los jefes comunican oportunamente las necesidades de la empresa: (LIDERAZGO, COMUNICACION, EFICIENCIA Y PARTICIPACIÓN)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	15	25	25	25
	MUCHAS VECES	16	26.7	26.7	51.7
	A VECES	18	30	30	81.7
	CASI NUNCA	6	10	10	91.7
	NUNCA	5	8.3	8.3	100
	Total	60	100	100	

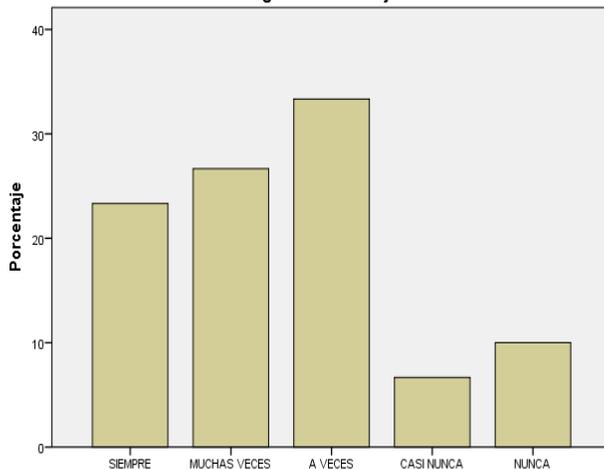


Según el gráfico se interpreta que representa el 30 % de las personas a veces, recibe comunicación oportunamente las necesidades de la empresa

**4. Para los jefes-directivos antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador.(ROLES DE TRABAJO COORDINADOS)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	14	23.3	23.3	23.3
	MUCHAS VECES	16	26.7	26.7	50
	A VECES	20	33.3	33.3	83.3
	CASI NUNCA	4	6.7	6.7	90
	NUNCA	6	10	10	100
	Total	60	100	100	

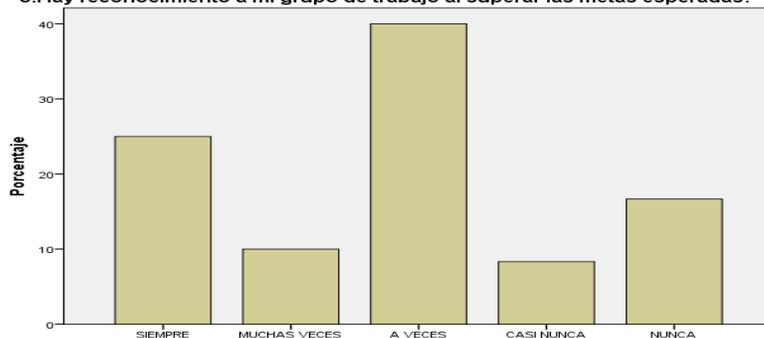
**4. Para los jefes-directivos antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador:**



**5.Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas:(RECOMPENSAS Y RESULTADOS DE DESEMPEÑO)**

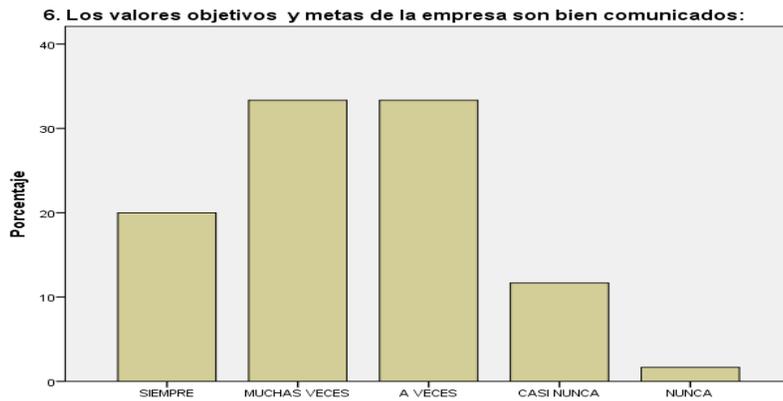
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	15	25	25	25
	MUCHAS VECES	6	10	10	35
	A VECES	24	40	40	75
	CASI NUNCA	5	8.3	8.3	83.3
	NUNCA	10	16.7	16.7	100
	Total	60	100	100	

**5.Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas:**



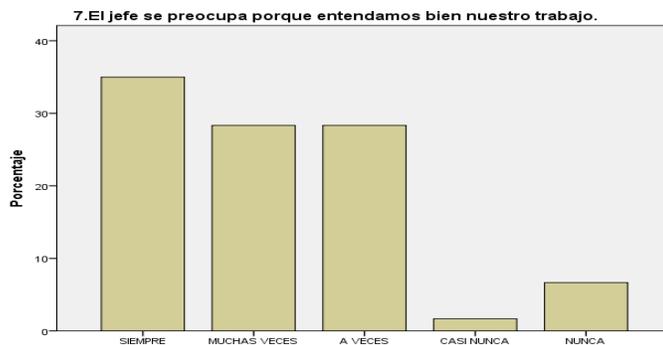
**6. Los valores objetivos y metas de la empresa son bien comunicados: (COMUNICACIÓN)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	12	20	20	20
	MUCHAS VECES	20	33.3	33.3	53.3
	A VECES	20	33.3	33.3	86.7
	CASI NUNCA	7	11.7	11.7	98.3
	NUNCA	1	1.7	1.7	100
	Total	60	100	100	



**7. El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.(LIDERAZGO CAPACITACION,ROLES DE TRABAJO COORDINADOS)**

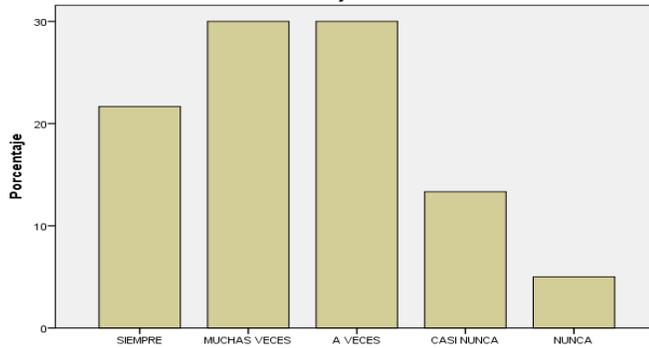
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	21	35	35	35
	MUCHAS VECES	17	28.3	28.3	63.3
	A VECES	17	28.3	28.3	91.7
	CASI NUNCA	1	1.7	1.7	93.3
	NUNCA	4	6.7	6.7	100
	Total	60	100	100	



**8. A mi jefe le preocupa y hace muchas cosas por mantener un buen ambiente de trabajo.(MOTIVACION)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	13	21.7	21.7	21.7
	MUCHAS VECES	18	30	30	51.7
	A VECES	18	30	30	81.7
	CASI NUNCA	8	13.3	13.3	95
	NUNCA	3	5	5	100
	Total	60	100	100	

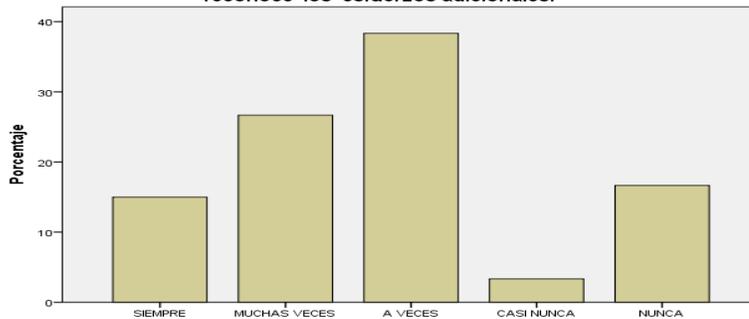
**8. A mi jefe le preocupa y hace muchas cosas por mantener un buen ambiente de trabajo.**



**9. Estoy satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales.(RECOMPENSAS Y MOTIVACIÓN)**

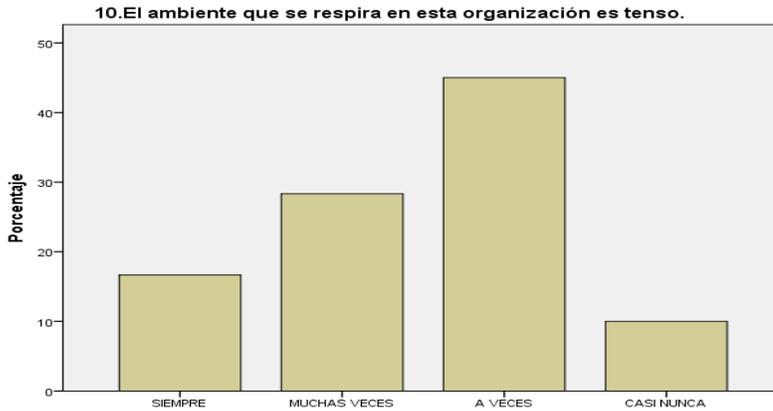
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	9	15	15	15
	MUCHAS VECES	16	26.7	26.7	41.7
	A VECES	23	38.3	38.3	80
	CASI NUNCA	2	3.3	3.3	83.3
	NUNCA	10	16.7	16.7	100
	Total	60	100	100	

**9. Estoy satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales.**



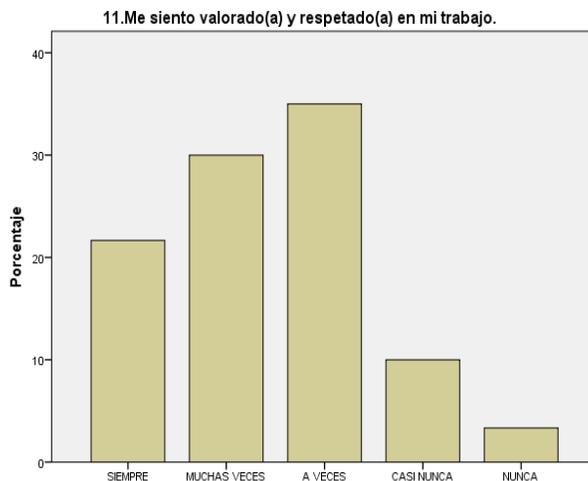
**10. El ambiente que se respira en esta organización es tenso.(MOTIVACION Y CONFLICTO)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	10	16.7	16.7	16.7
	MUCHAS VECES	17	28.3	28.3	45
	A VECES	27	45	45	90
	CASI NUNCA	6	10	10	100
	Total	60	100	100	



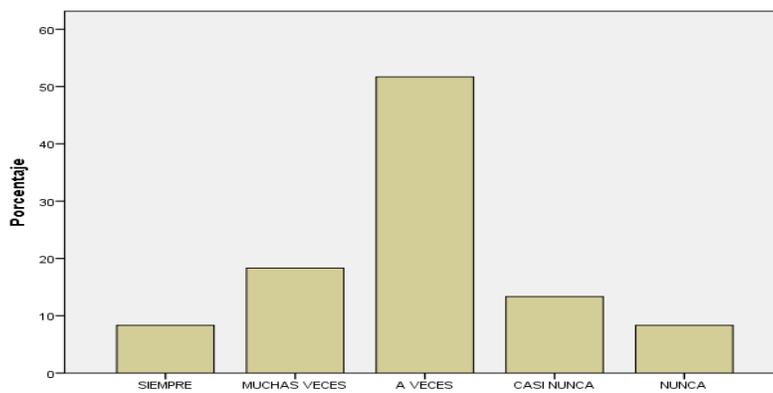
**11.Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.(RECOMPENSAS, CONFLICTO Y COOPERACION)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	13	21.7	21.7	21.7
	MUCHAS VECES	18	30	30	51.7
	A VECES	21	35	35	86.7
	CASI NUNCA	6	10	10	96.7
	NUNCA	2	3.3	3.3	100
	Total	60	100	100	



**12. Son satisfactorios el sueldo y prestaciones.(MOTIVACION Y RECONPENSAS)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	5	8.3	8.3	8.3
	MUCHAS VECES	11	18.3	18.3	26.7
	A VECES	31	51.7	51.7	78.3
	CASI NUNCA	8	13.3	13.3	91.7
	NUNCA	5	8.3	8.3	100
	Total	60	100	100	



**13. En este trabajo me siento realizado profesionalmente.(MOTIVACION, RESPONSABILIDAD INTERNA MUTUA)**

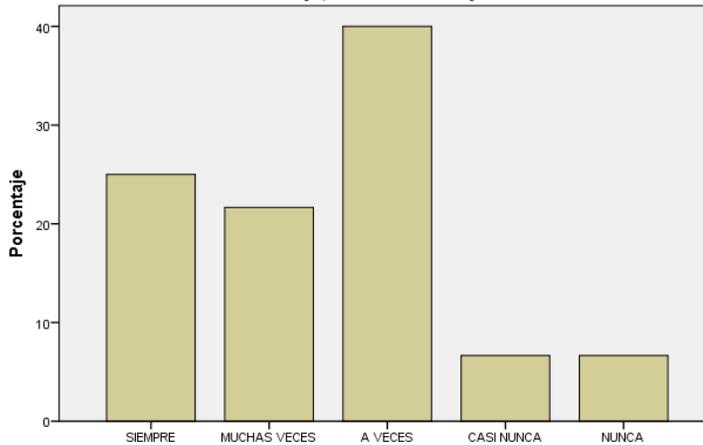
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	20	33.3	33.3	33.3
	MUCHAS VECES	20	33.3	33.3	66.7
	A VECES	14	23.3	23.3	90
	CASI NUNCA	5	8.3	8.3	98.3
	NUNCA	1	1.7	1.7	100
	Total	60	100	100	



**14. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del servicio.(COMUNICACIÓN,CAPACITACION Y ALTA CALIDAD ED SERVICIO)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	15	25	25	25
	MUCHAS VECES	13	21.7	21.7	46.7
	A VECES	24	40	40	86.7
	CASI NUNCA	4	6.7	6.7	93.3
	NUNCA	4	6.7	6.7	100
	Total	60	100	100	

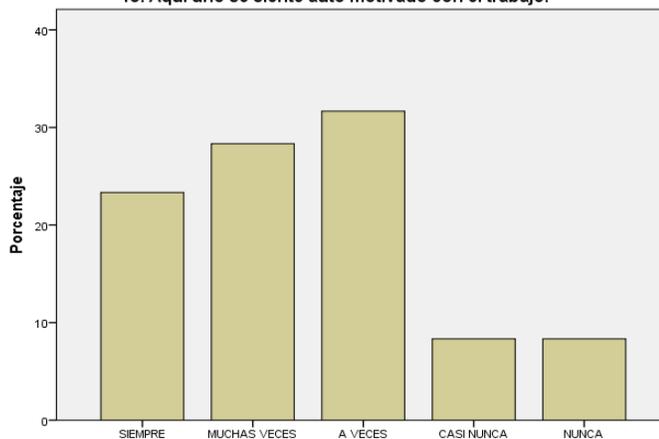
**14. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del servicio.**



**15. Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo.(MOTIVACION Y RESPONSABILIDAD INTERNA MUTUA)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	14	23.3	23.3	23.3
	MUCHAS VECES	17	28.3	28.3	51.7
	A VECES	19	31.7	31.7	83.3
	CASI NUNCA	5	8.3	8.3	91.7
	NUNCA	5	8.3	8.3	100
	Total	60	100	100	

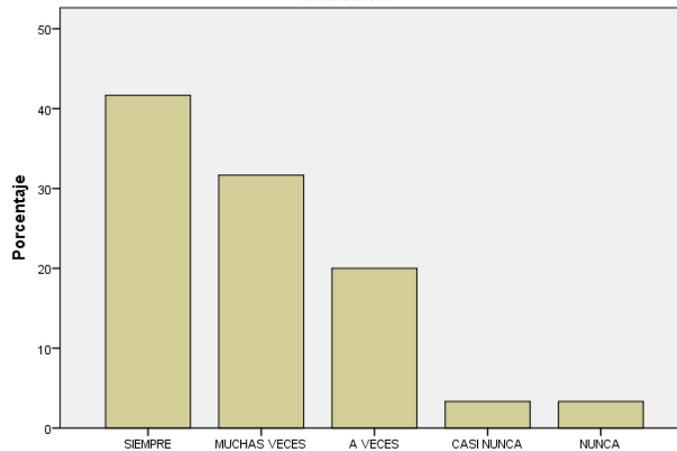
**15. Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo.**



**16. Yo me siento muy motivado por formar parte del equipo del metro de lima, la línea.(MOTIVACION,RESPONSABILIDAD INTERNA MUTUA Y CREATIVIDAD HACIA LA MEJORA CONTINUA)**

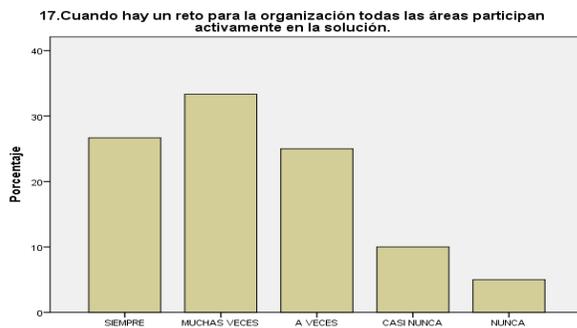
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	25	41.7	41.7	41.7
	MUCHAS VECES	19	31.7	31.7	73.3
	A VECES	12	20	20	93.3
	CASI NUNCA	2	3.3	3.3	96.7
	NUNCA	2	3.3	3.3	100
	Total	60	100	100	

**16. Yo me siento muy motivado por formar parte del equipo de del metro de lima, la línea 1. .**



**17.Cuando hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente en la solución.(TRABAJO EN EQUIPO,RESPONSABILIDAD INTERNA MUTUA)**

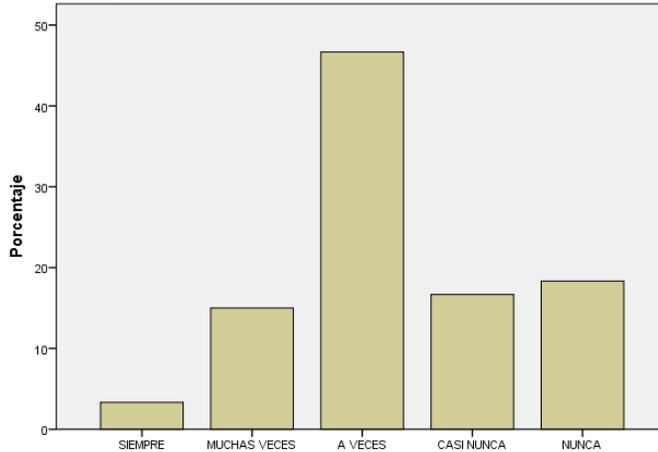
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	16	26.7	26.7	26.7
	MUCHAS VECES	20	33.3	33.3	60
	A VECES	15	25	25	85
	CASI NUNCA	6	10	10	95
	NUNCA	3	5	5	100
	Total	60	100	100	



**18.Haz sobrepasado la línea amarilla de estacionamiento el tren en la estación.(RESPONSABILIDAD INTERNA MUTUA,ALTA CALIDAD DE SERVICIO)**

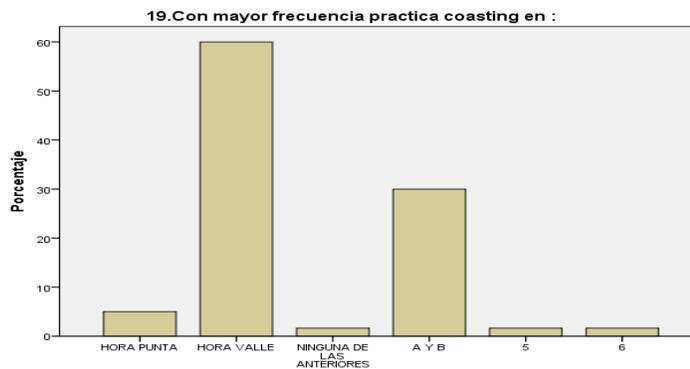
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	2	3.3	3.3	3.3
	MUCHAS VECES	9	15	15	18.3
	A VECES	28	46.7	46.7	65
	CASI NUNCA	10	16.7	16.7	81.7
	NUNCA	11	18.3	18.3	100
	Total	60	100	100	

**18.Haz sobrepasado la línea amarilla de estacionamiento el tren en la estación.**



**19.Con mayor frecuencia practica coasting en :(RESPONSABILIDAD INTERNA MUTUA,CREATIVIDAD A LA MEJORA CONTINUA,EFICIENCIA )**

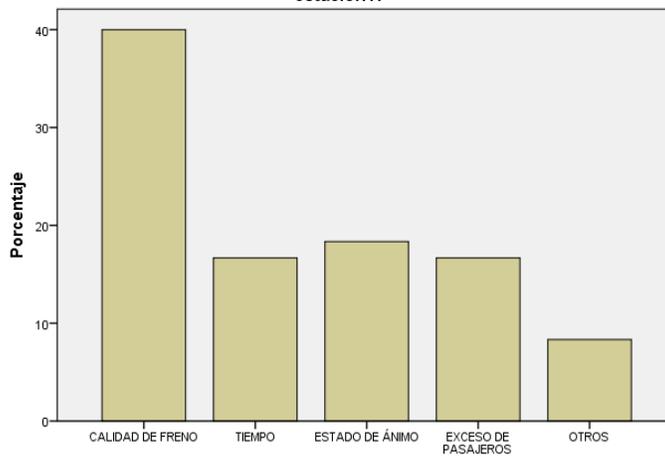
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	HORA PUNTA	3	5	5	5
	HORA VALLE	36	60	60	65
	NINGUNA DE LAS ANTERIORES	1	1.7	1.7	66.7
	A Y B	18	30	30	96.7
	5	1	1.7	1.7	98.3
	6	1	1.7	1.7	100
	Total	60	100	100	



20.¿Qué factores dificultan, más en la parada suave al estacionarse en la estación?.(EFICIENCIA, ALTA CALIDAD DE SERVICIO,CREATIVIDAD A LA MEJORA CONTINUA)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CALIDAD DE FRENO	24	40	40	40
	TIEMPO	10	16.7	16.7	56.7
	ESTADO DE ÁNIMO	11	18.3	18.3	75
	EXCESO DE PASAJEROS	10	16.7	16.7	91.7
	OTROS	5	8.3	8.3	100
Total		60	100	100	

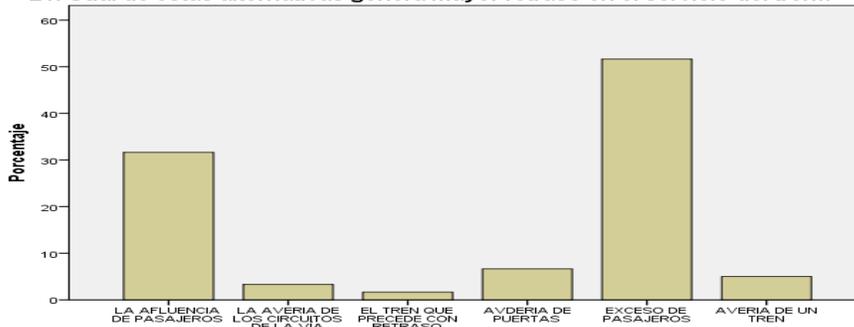
20.¿Qué factores dificultan, más en la parada suave al estacionarse en la estación?.



21.Cuál de estas alternativas genera mayor retraso en el servicio del tren.(RESPONSABILIDAD INTERNA MUTUA)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	LA AFLUENCIA DE PASAJEROS	19	31.7	31.7	31.7
	LA AVERIA DE LOS CIRCUITOS DE LA VÍA	2	3.3	3.3	35
	EL TREN QUE PRECEDE CON RETRASO	1	1.7	1.7	36.7
	AVDERIA DE PUERTAS	4	6.7	6.7	43.3
	EXCESO DE PASAJEROS	31	51.7	51.7	95
	AVERIA DE UN TREN	3	5	5	100
Total		60	100	100	

21.Cuál de estas alternativas genera mayor retraso en el servicio del tren:.



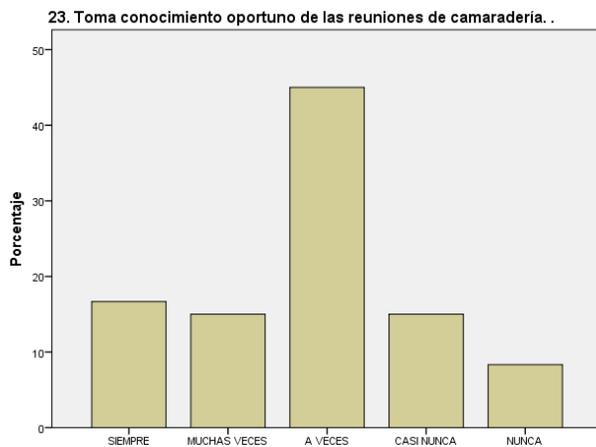
**22. Cuida y salvaguarda los recursos de la empresa.(RESPONSABILIDAD INTERNA MUTUA)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	33	55	55	55
	MUCHAS VECES	17	28.3	28.3	83.3
	A VECES	8	13.3	13.3	96.7
	NUNCA	2	3.3	3.3	100
	Total	60	100	100	



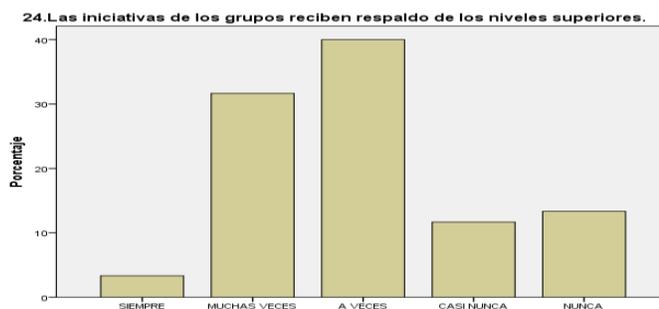
**23. Toma conocimiento oportuno de las reuniones de camaradería.(MOTIVACION)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	10	16.7	16.7	16.7
	MUCHAS VECES	9	15	15	31.7
	A VECES	27	45	45	76.7
	CASI NUNCA	9	15	15	91.7
	NUNCA	5	8.3	8.3	100
	Total	60	100	100	



**24.Las iniciativas de los grupos reciben respaldo de los niveles superiores.(COMUNICACIÓN)**

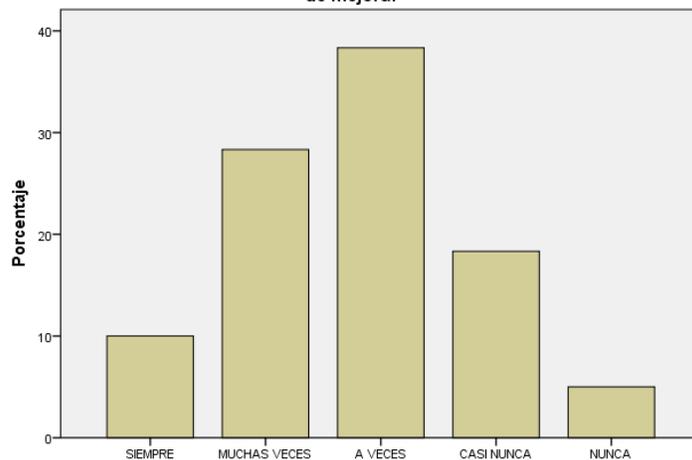
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	2	3.3	3.3	3.3
	MUCHAS VECES	19	31.7	31.7	35
	A VECES	24	40	40	75
	CASI NUNCA	7	11.7	11.7	86.7
	NUNCA	8	13.3	13.3	100
	Total	60	100	100	



**25.La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora:(TRABAJO EN EQUIPO)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	6	10	10	10
	MUCHAS VECES	17	28.3	28.3	38.3
	A VECES	23	38.3	38.3	76.7
	CASI NUNCA	11	18.3	18.3	95
	NUNCA	3	5	5	100
	Total	60	100	100	

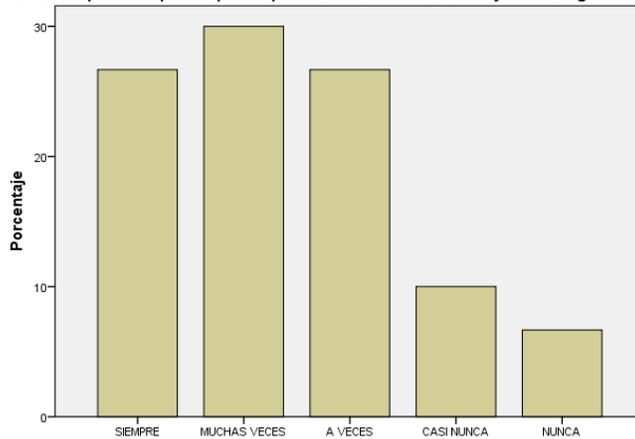
**25.La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora:**



**26.La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras:  
(COMUNICACIÓN)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	16	26.7	26.7	26.7
	MUCHAS VECES	18	30	30	56.7
	A VECES	16	26.7	26.7	83.3
	CASI NUNCA	6	10	10	93.3
	NUNCA	4	6.7	6.7	100
	Total	60	100	100	

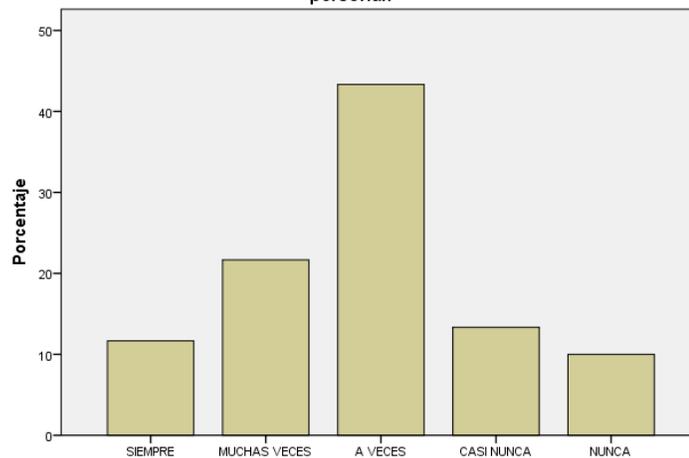
**26.La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras:**



**27.La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal:(CREDIBILIDAD Y CONFIANZA)**

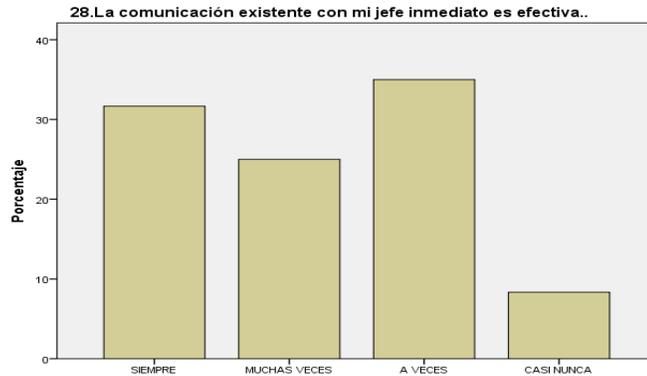
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	7	11.7	11.7	11.7
	MUCHAS VECES	13	21.7	21.7	33.3
	A VECES	26	43.3	43.3	76.7
	CASI NUNCA	8	13.3	13.3	90
	NUNCA	6	10	10	100
	Total	60	100	100	

**27.La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal:**



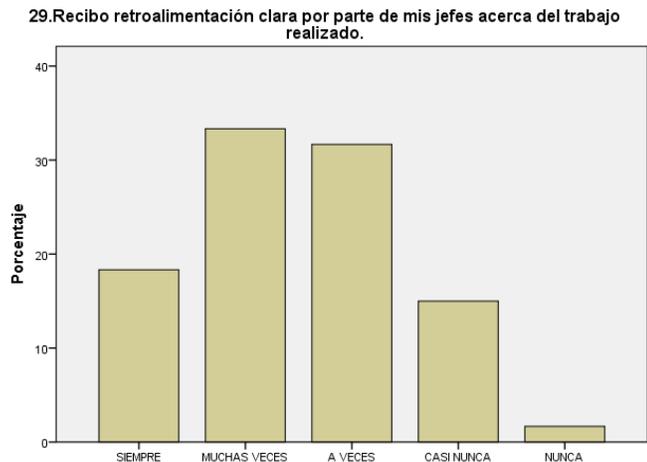
**28.La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.(LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	19	31.7	31.7	31.7
	MUCHAS VECES	15	25	25	56.7
	A VECES	21	35	35	91.7
	CASI NUNCA	5	8.3	8.3	100
	Total	60	100	100	



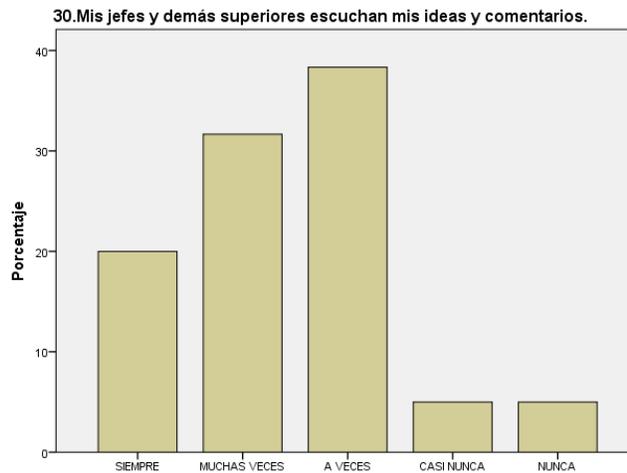
**29. Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.(COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	11	18.3	18.3	18.3
	MUCHAS VECES	20	33.3	33.3	51.7
	A VECES	19	31.7	31.7	83.3
	CASI NUNCA	9	15	15	98.3
	NUNCA	1	1.7	1.7	100
	Total	60	100	100	



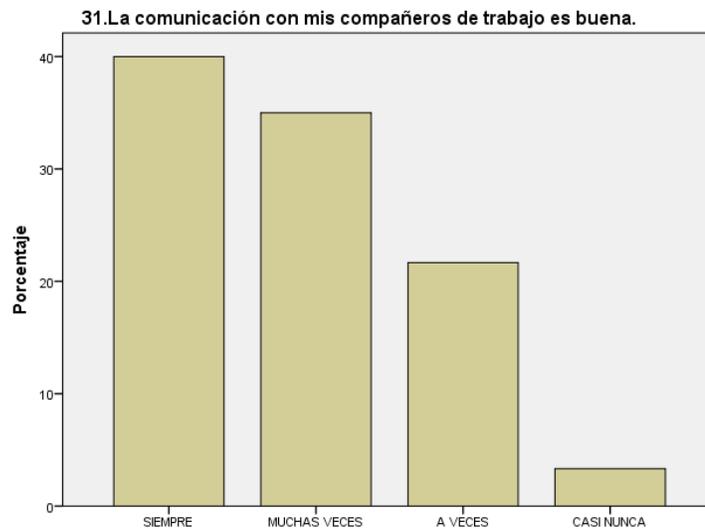
**30. Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.(COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	12	20	20	20
	MUCHAS VECES	19	31.7	31.7	51.7
	A VECES	23	38.3	38.3	90
	CASI NUNCA	3	5	5	95
	NUNCA	3	5	5	100
Total		60	100	100	



**31. La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.(TRABAJO EN EQUIPO)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	24	40	40	40
	MUCHAS VECES	21	35	35	75
	A VECES	13	21.7	21.7	96.7
	CASI NUNCA	2	3.3	3.3	100
	Total	60	100	100	



**32.Tengo seguridad de conservar mi trabajo.(CONFLICTO)**

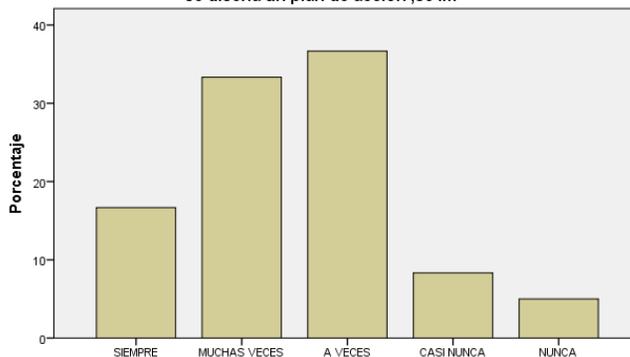
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	22	36.7	36.7	36.7
	MUCHAS VECES	22	36.7	36.7	73.3
	A VECES	12	20	20	93.3
	CASI NUNCA	2	3.3	3.3	96.7
	NUNCA	2	3.3	3.3	100
	Total	60	100	100	



**33.En mi área de trabajo se manejan los problemas que se presentan, Identificando el problema, analizando el problema recopilando hechos e información, desarrollando soluciones alternativas, selecciona la mejor solución, se diseña un plan de acción ,se implementa una solución y luego se evalúa:(CONFLICTO)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	10	16.7	16.7	16.7
	MUCHAS VECES	20	33.3	33.3	50
	A VECES	22	36.7	36.7	86.7
	CASI NUNCA	5	8.3	8.3	95
	NUNCA	3	5	5	100
	Total	60	100	100	

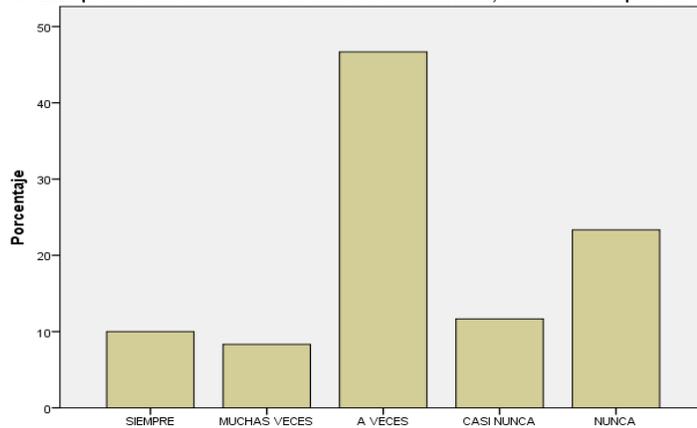
**33.En mi área de trabajo se manejan los problemas que se presentan, Identificando el problema, analizando el problema recopilando hechos e información, desarrollando soluciones alternativas, selecciona la mejor solución, se diseña un plan de acción ,se im**



**34.Los problemas se discuten de manera constructiva, sin buscar culpables.(CONFLICTO)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	6	10	10	10
	MUCHAS VECES	5	8.3	8.3	18.3
	A VECES	28	46.7	46.7	65
	CASI NUNCA	7	11.7	11.7	76.7
	NUNCA	14	23.3	23.3	100
	Total	60	100	100	

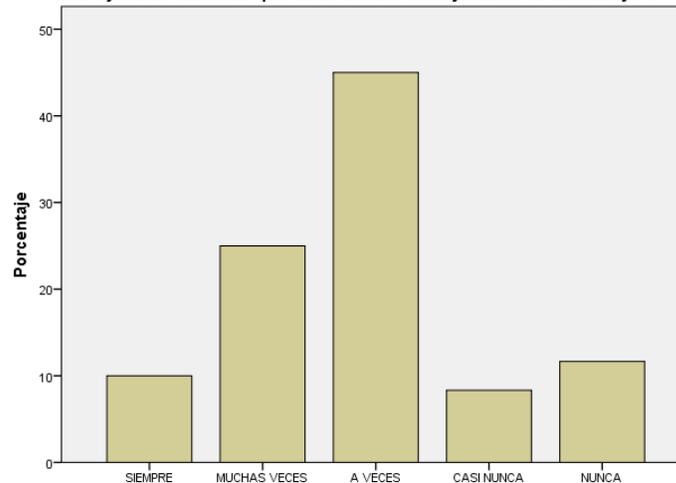
**34.Los problemas se discuten de manera constructiva, sin buscar culpables.**



**35. Se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.(EFICIENCIA Y PARTICIPACION)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	6	10	10	10
	MUCHAS VECES	15	25	25	35
	A VECES	27	45	45	80
	CASI NUNCA	5	8.3	8.3	88.3
	NUNCA	7	11.7	11.7	100
	Total	60	100	100	

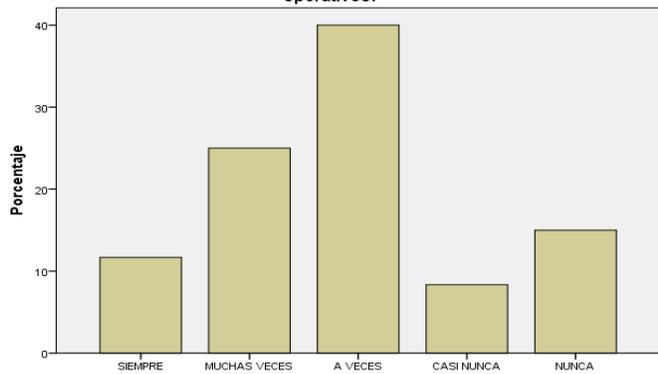
**35.Se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo..**



**36. Mi jefe aplica la técnica de lluvia de ideas para la solución de problemas operativos:(ESTILO DE LIDERAZGO)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	7	11.7	11.7	11.7
	MUCHAS VECES	15	25	25	36.7
	A VECES	24	40	40	76.7
	CASI NUNCA	5	8.3	8.3	85
	NUNCA	9	15	15	100
	Total	60	100	100	

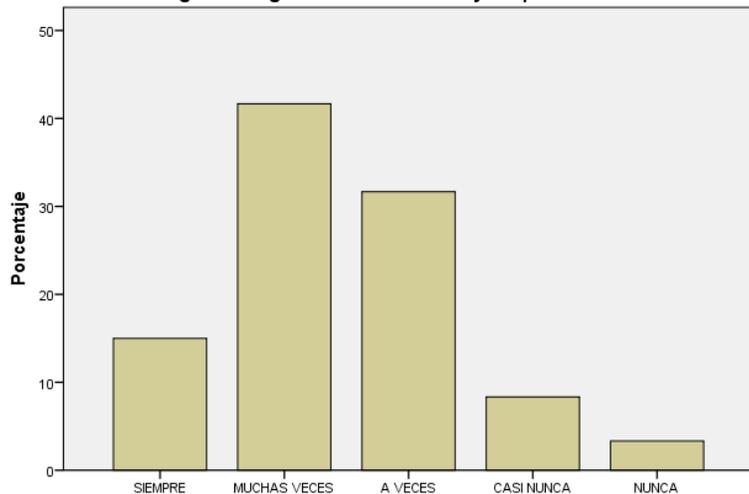
**36. Mi jefe aplica la técnica de lluvia de ideas para la solución de problemas operativos:**



**37.Los problemas especiales, motivan propuestas de soluciones, sin poner en riesgo la integridad de los clientes y del personal.(RESPONSABILIDAD INTENA MUTUA,ROLES DE TRABAJO COORDINADO)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	9	15	15	15
	MUCHAS VECES	25	41.7	41.7	56.7
	A VECES	19	31.7	31.7	88.3
	CASI NUNCA	5	8.3	8.3	96.7
	NUNCA	2	3.3	3.3	100
	Total	60	100	100	

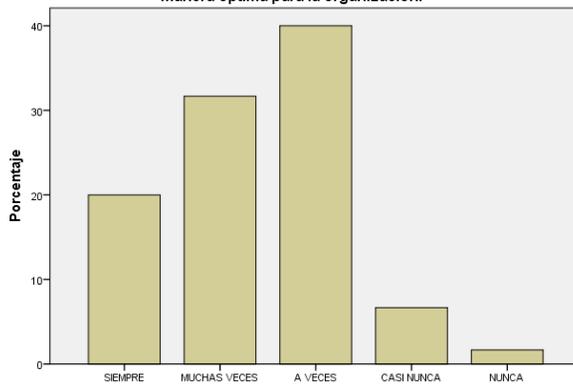
**37.Los problemas especiales, motivan propuestas de soluciones, sin poner en riesgo la integridad de los clientes y del personal.**



**38. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización. (CONFLICTO Y COOPERACION)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	12	20	20	20
	MUCHAS VECES	19	31.7	31.7	51.7
	A VECES	24	40	40	91.7
	CASI NUNCA	4	6.7	6.7	98.3
	NUNCA	1	1.7	1.7	100
	Total	60	100	100	

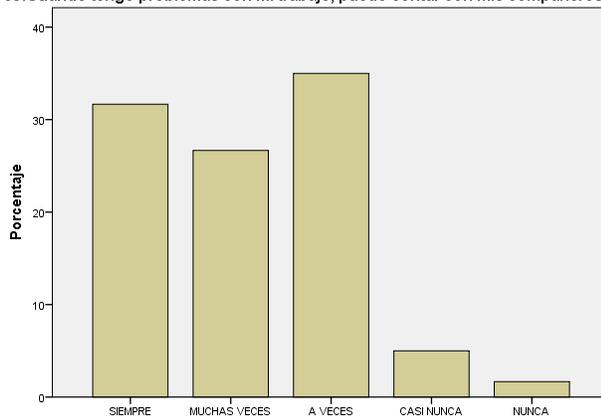
38. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización.



**39. Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros. (TRABAJO EN EQUIPO)**

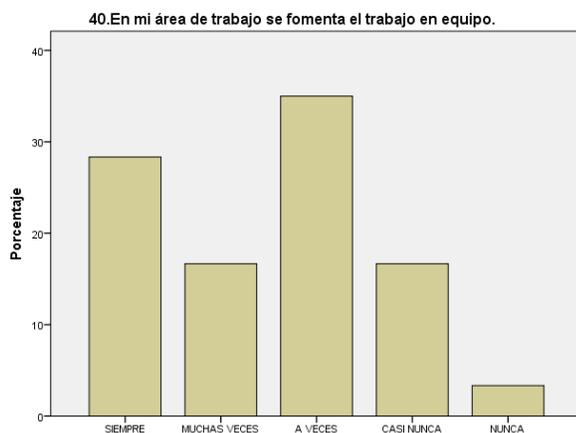
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	19	31.7	31.7	31.7
	MUCHAS VECES	16	26.7	26.7	58.3
	A VECES	21	35	35	93.3
	CASI NUNCA	3	5	5	98.3
	NUNCA	1	1.7	1.7	100
	Total	60	100	100	

39. Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.



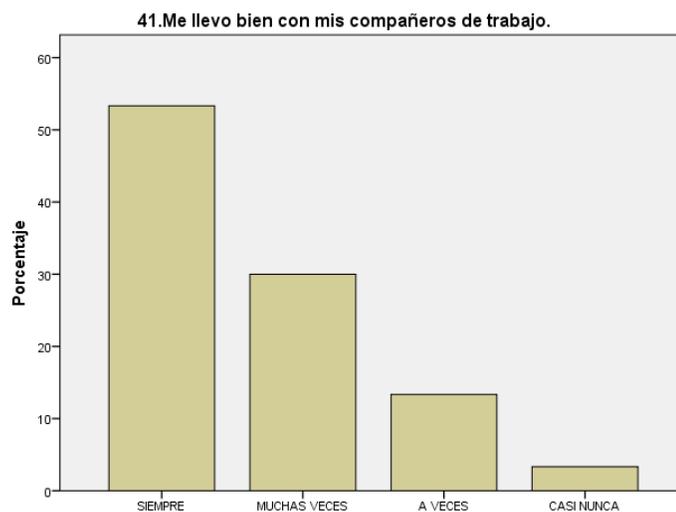
**40. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.(MOTIVACION Y TRABJO EN EQUIPO)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	17	28.3	28.3	28.3
	MUCHAS VECES	10	16.7	16.7	45
	A VECES	21	35	35	80
	CASI NUNCA	10	16.7	16.7	96.7
	NUNCA	2	3.3	3.3	100
Total		60	100	100	



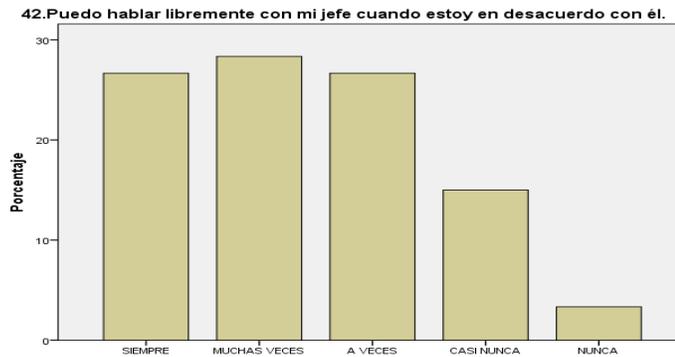
**41. Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.(TRABAJO EN EQUIPO)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	32	53.3	53.3	53.3
	MUCHAS VECES	18	30	30	83.3
	A VECES	8	13.3	13.3	96.7
	CASI NUNCA	2	3.3	3.3	100
	Total	60	100	100	



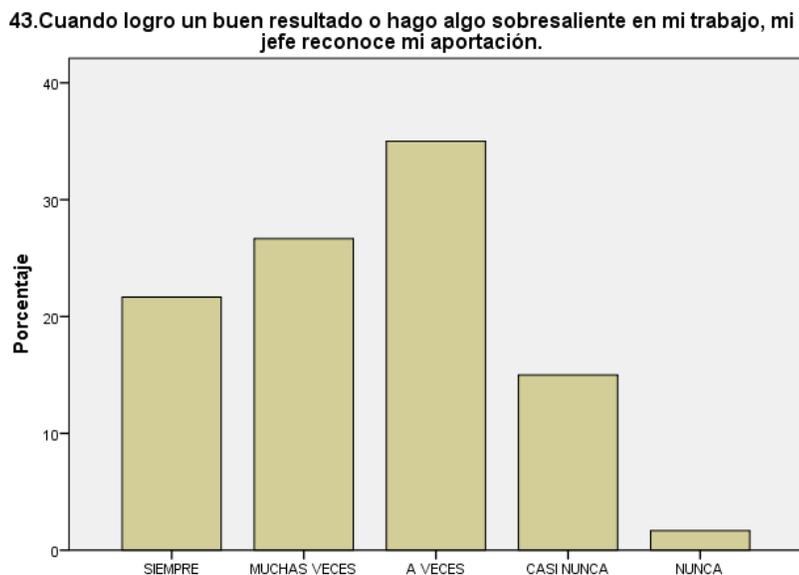
**42. Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él.(CREDIBILIDAD, CONFIANZA Y COMUNICACIÓN)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	16	26.7	26.7	26.7
	MUCHAS VECES	17	28.3	28.3	55
	A VECES	16	26.7	26.7	81.7
	CASI NUNCA	9	15	15	96.7
	NUNCA	2	3.3	3.3	100
	Total	60	100	100	



**43. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.(MOTIVACION Y RECOMPENSAS)**

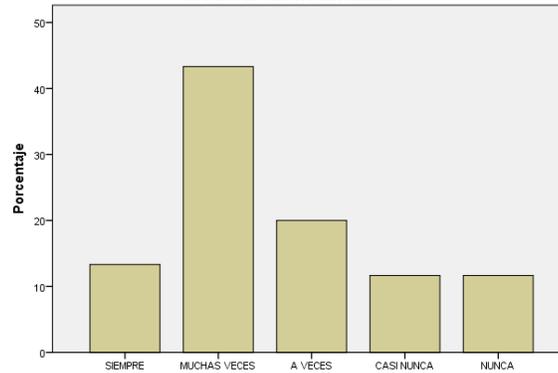
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	13	21.7	21.7	21.7
	MUCHAS VECES	16	26.7	26.7	48.3
	A VECES	21	35	35	83.3
	CASI NUNCA	9	15	15	98.3
	NUNCA	1	1.7	1.7	100
	Total	60	100	100	



**44. Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.(COMUNICACIÓN Y RESULTADO DE DESEMPEÑO)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	8	13.3	13.3	13.3
	MUCHAS VECES	26	43.3	43.3	56.7
	A VECES	12	20	20	76.7
	CASI NUNCA	7	11.7	11.7	88.3
	NUNCA	7	11.7	11.7	100
	Total	60	100	100	

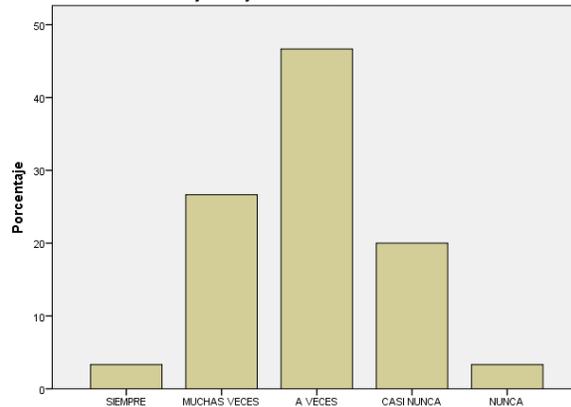
44.Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.



**45. Mi jefe es justo con sus decisiones.(ESTILO DE LIDERAZGO Y CREDIBILIDAD Y CONFIANZA)**

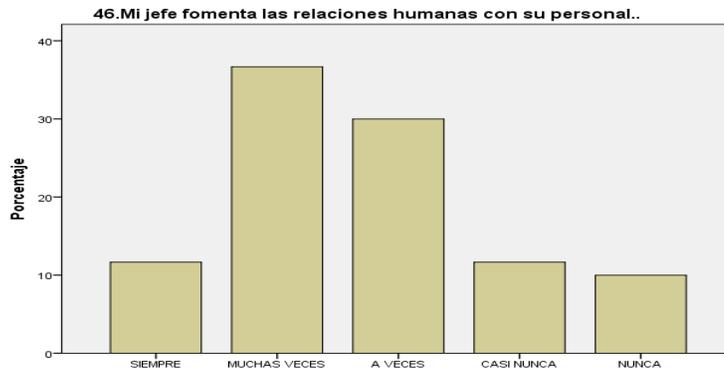
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	2	3.3	3.3	3.3
	MUCHAS VECES	16	26.7	26.7	30
	A VECES	28	46.7	46.7	76.7
	CASI NUNCA	12	20	20	96.7
	NUNCA	2	3.3	3.3	100
	Total	60	100	100	

45.Mi jefe es justo con sus decisiones.



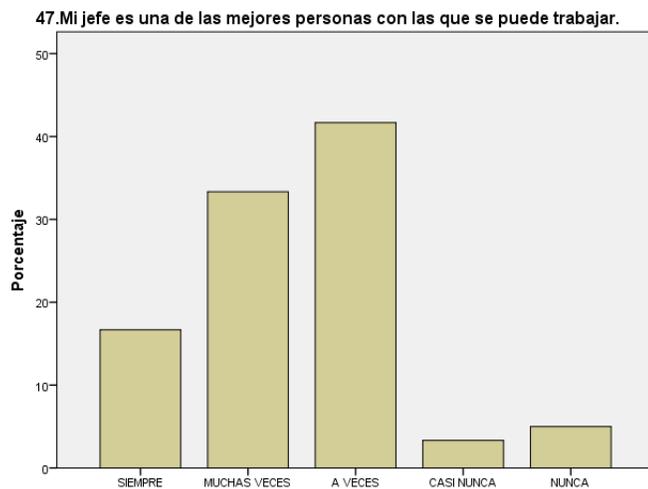
**46. Mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.(MOTIVACIÓN,EFICIENCIA Y CAPACITACION)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	7	11.7	11.7	11.7
	MUCHAS VECES	22	36.7	36.7	48.3
	A VECES	18	30	30	78.3
	CASI NUNCA	7	11.7	11.7	90
	NUNCA	6	10	10	100
	Total	60	100	100	



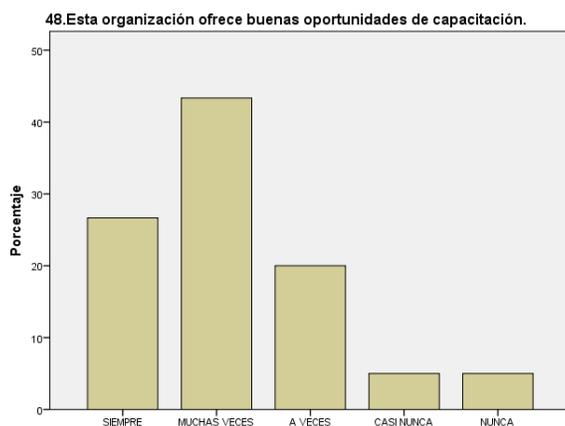
**47.Mi jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.(ESTILO DE LIDERAZGO)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	10	16.7	16.7	16.7
	MUCHAS VECES	20	33.3	33.3	50
	A VECES	25	41.7	41.7	91.7
	CASI NUNCA	2	3.3	3.3	95
	NUNCA	3	5	5	100
	Total	60	100	100	



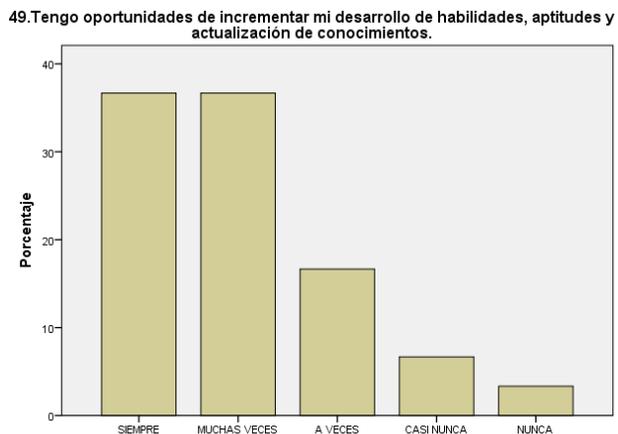
**48. Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación.(CAPACITACION DEL PERSONAL)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	16	26.7	26.7	26.7
	MUCHAS VECES	26	43.3	43.3	70
	A VECES	12	20	20	90
	CASI NUNCA	3	5	5	95
	NUNCA	3	5	5	100
	Total	60	100	100	



**49. Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.(CAPACITACION DEL PERSONAL)**

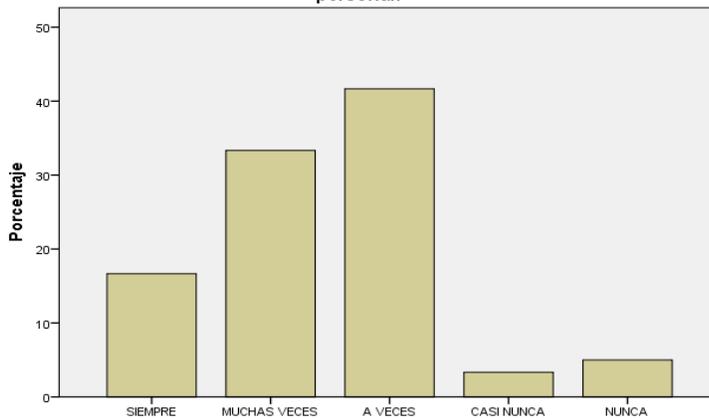
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	22	36.7	36.7	36.7
	MUCHAS VECES	22	36.7	36.7	73.3
	A VECES	10	16.7	16.7	90
	CASI NUNCA	4	6.7	6.7	96.7
	NUNCA	2	3.3	3.3	100
	Total	60	100	100	



**50.Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal:(MOTIVACION Y CAPACITACION)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	10	16.7	16.7	16.7
	MUCHAS VECES	20	33.3	33.3	50
	A VECES	25	41.7	41.7	91.7
	CASI NUNCA	2	3.3	3.3	95
	NUNCA	3	5	5	100
	Total	60	100	100	

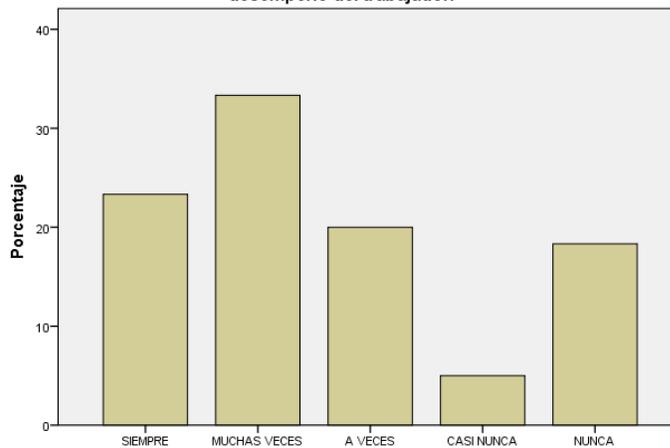
**50.Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal:**



**51.Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.(RESULTADOS DE DESEMPEÑO,ESTILO DE LIDERAZGO Y MOTIVACION)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	14	23.3	23.3	23.3
	MUCHAS VECES	20	33.3	33.3	56.7
	A VECES	12	20	20	76.7
	CASI NUNCA	3	5	5	81.7
	NUNCA	11	18.3	18.3	100
	Total	60	100	100	

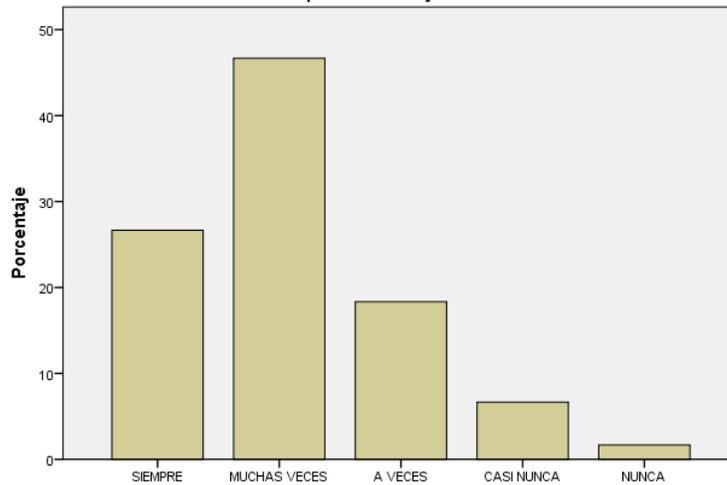
**51.Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.**



**52.Considero que estoy orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio.(RESPONSABILIDAD INTERNA MUTUA,CREATIVIDAD HACIA LA MEJORA CONTINUA)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	16	26.7	26.7	26.7
	MUCHAS VECES	28	46.7	46.7	73.3
	A VECES	11	18.3	18.3	91.7
	CASI NUNCA	4	6.7	6.7	98.3
	NUNCA	1	1.7	1.7	100
	Total	60	100	100	

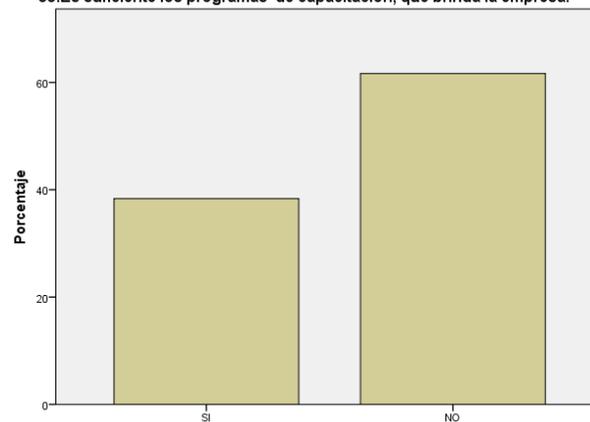
**52.Considero que estoy orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio.**



**53. Es suficiente los programas de capacitación, que brinda la empresa.(CAPACITACIÓN)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	23	38.3	38.3	38.3
	NO	37	61.7	61.7	100
	Total	60	100	100	

**53.Es suficiente los programas de capacitación, que brinda la empresa.**



## CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS (ANÁLISIS Y COMPATIBILIZACIÓN DE RESULTADOS:

### Análisis de resultados

En los resultados de encuesta que tienen como objetivo explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los conductores de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.

El **70% de la población** muestra encuestado es **del sexo masculino**, y el 30% del sexo femenino, esto representa que en su mayoría a la población total que también tiene esa misma proporción en cuanto a la cantidad de hombres y mujeres, conductores de los trenes.

El **30%** de los conductores de trenes del área de transporte del metro de lima recibe **a veces** buen modo retroalimentación útil de su jefe sobre su desempeño, representa el mayor porcentaje del total.

El **31.7 % de los encuestados**, **muchas veces** recibe un trato respetuoso y cordial de sus supervisores.

El 31.7 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, muchas veces, los jefes comunican oportunamente las necesidades de la empresa.

El 33.3 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces** para los jefes-directivos antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador.

El 40 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces** hay reconocimiento a su grupo de trabajo al superar las metas esperadas.

El 33.3 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, como también el 33.3% opina que **muchas veces** los valores objetivos y metas de la empresa son bien comunicados.

El 35% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **siempre su** jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.

El 30% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, como también el 30% opina que **muchas veces** su jefe se preocupa y hace muchas cosas por mantener un buen ambiente de trabajo.

El 38.3% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, está satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales.

El 45% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, el ambiente que se respira en esta organización es tenso.

El 35% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, **se** siento valorado(a) y respetado(a) en su trabajo.

El 51% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, están satisfechos con el sueldo y prestaciones.

El 33.3 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a siempre**, como también el 33.3% opina que **muchas veces** se sienten realizado profesionalmente.

El 40% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del servicio.

El 31.7 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, se siente auto motivado con su trabajo.

El 41.7 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **siempre, se siente** muy motivado por formar parte del equipo de del metro de lima, la línea 1.

El 33.3% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **muchas veces**, hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente en la solución.

El 46.7% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, han sobrepasado la línea amarilla de estacionamiento el tren en la estación.

El 60% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **en hora valle**, Con mayor frecuencia práctica coasting.

El 40% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **la calidad de freno, es el factor que** dificultan, más en la parada suave al estacionarse en la estación.

El 51.7% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **el exceso de pasajeros** genera mayor retraso en el servicio del tren.

El 55 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **siempre**, Cuida y salvaguarda los recursos de la empresa. El 45% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, toma conocimiento oportuno de las reuniones de camaradería. El 40% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, las iniciativas de los grupos reciben respaldo de los niveles superiores.

El 38.3% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, la empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora.

El 30 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **muchas veces**, la empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras. El 43.3% de los encuestados que representa al mayor

porcentaje del 100%, opina que **a veces**, la empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal.

El 35% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, la comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.

El 33.3% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **muchas veces recibe** retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.

El 38.3% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, sus jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.

El 40% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **siempre, la** comunicación con sus compañeros de trabajo es buena.

El 36.7 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **siempre**, tiene la seguridad de conservar mi trabajo.

El 33.3% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, En su área de trabajo se manejan los problemas que se presentan, Identificando el problema, analizando el problema recopilando hechos e información, desarrollando soluciones alternativas, Selecciona la mejor solución, se diseña un plan de acción, se Implementa una solución y luego se evalúa.

El 46.7% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, los problemas se discuten de manera constructiva, sin buscar culpables.

El 45% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces, se** ejecutan las ideas que dan sobre el mejoramiento del trabajo.

El 40% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces, su** jefe aplica la técnica de lluvia de ideas para la solución de problemas operativos.

El 41.7% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **muchas veces**, los problemas especiales, motivan propuestas de soluciones, sin poner en riesgo la integridad de los clientes y del personal.

El 40% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces** los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización.

El 35% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, cuando tiene problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.

El 35% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces, en su** área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.

El 53.3 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **siempre**, se lleva bien con sus compañeros de trabajo.

El 28.3% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **muchas veces**, puede hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él.

El 35 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, cuando logra un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.

El 43.3% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.

El 46.7% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces, su** jefe es justo con sus decisiones.

El 36.7 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **muchas veces veces, su** jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.

El 41.7% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, su jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.

El 43.3% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **muchas veces**, esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación.

El 36.7 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **siempre**, como también el 36.7% opina que **muchas veces** tiene oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.

El 41.7 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **a veces**, Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal.

El 33.3% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **muchas veces**, los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.

El 46.7 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **muchas veces**, consideran que orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio.

El 61.7 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, opina que **no es suficiente** los programas de capacitación, que brinda la empresa.

## CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1.Organización e implementación</b>	X	X	X									
<b>2.Ejecucion</b>												
a) Reajuste				X								
b) Elaboración de Instrumentos					X							
c) Administración de Instrumentos						X	X	X				
d) Procesamiento de Datos									X			
e) Análisis e Interpretación										X	X	
<b>3. Informe Final</b>											X	
<b>4.Control y Evaluación</b>												X

## PRESUPUESTO

<b>a) Personal</b>	
Apoyo Especializado	5,000.00
Apoyo Secretarial	1,200.00
<b>b) Bienes</b>	
Material de Escritorio	100
Material de Impresión	400
Otros	400
<b>c) Servicios</b>	
Movilidad y Viáticos	2,000.00
Servicios de Impresión	1,000.00
Servicios de Computación	600
Uso del software SPSS	900
Otros	400
<b>TOTA</b>	<b>12,000.00</b>

## BIBLIOGRAFÍA

### a. Libros

- C. Certo, Samuel y J. Paul Peter; Dirección Estratégica; 3ª Edición; Ediciones McGraw-HILL – IRWIN; España; 1997.
- David A. Whetten, Kim S. Cameron; Desarrollo de las Habilidades Directivas; 6ta Edición, Pearson Educación; New York; 2005.
- Idalberto Chiavenato; gestión del talento humano, 3ª edición; The McGraw-Hill; México; 2008.
- Idalberto Chiavenato; Administración de los Recursos Humanos, 8ª edición; The McGraw-Hill; México; 2007.
- Malca G. Óscar; Comercio Internacional; 3ª Edición; Centro de Investigación – Universidad del Pacífico; Lima – Perú; 2005.
- Goncálves, Alexis. (1997). Dimensiones del clima organizacional, sociedad latinoamericana para la calidad.
- Bunge, Mario; Curso Internacional: Vigencia de la Filosofía, Ciencia y Técnica, Investigación y Universidad; Lima; Junio de 1996.
- María Cristina Ocampo Villegas, Ed (2007). «Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización» (en español). Comunicación empresarial (1ra edición). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana. pp. 50-51. ISBN 958-648-459-9.
- Jefatura del Dpto. de Transporte de la Gerencia de Operaciones, Reglamento operativo interno, sistema eléctrico de transporte masivo de lima y callao AATE, patio taller villa el salvador-lima-Perú, actualizada en el 2013, pág. 13,17 y 20 de 179 pág.

### b. Artículos

Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB.

### **c. Biblioteca Virtual (Internet).**

- <http://www.fao.org/AG/aga/AGAP/FRG/FEEDback/War/v6200b/v6200b05.htm#TopOfPage>. Accesado el 13/11/2013 a las 11:00 pm.
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/). Accesado el 13/11/2013 a las 11:00 pm
- <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1117564/El-Arte-de-la-Guerra-de-Sun-Tzu-Sus-87-mejores-ideas-estrategicas>. Accesado el 13/11/2013 a las 11:00 pm.
- [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/pelaez\\_lo.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/pelaez_lo.pdf)  
Accesado el 17/05/2015 a las 11:00 pm.

## **ESPECIFICO**

### **VARIABLES**

#### **INDEPENDIENTE:**

EL CLIMA ORGANIZACIONAL

#### **SISTEMATIZACIÓN**

- Motivación
- Comunicación
- Estilo de liderazgo
- Conflicto Y Cooperación
- Recompensas
- Trabajo en equipo.
- Capacitación del personal

#### **DEPENDIENTE:**

DESEMPEÑO LABORAL

#### **SISTEMATIZACIÓN**

- Resultados del desempeño
- Responsabilidad interna mutua.
- Roles de trabajo, coordinados y compartidos.
- Eficiencia y participación
- Alta calidad de servicio.
- Creatividad hacia la mejora continúa.
- Credibilidad y confianza.

## CONCLUSIONES

En la presente investigación se ha estudiado el Clima Organizacional del área de transportes del metro de lima línea 1; analizar cómo influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otras variables, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional; en el desempeño para lograr la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones.

El personal de conducción de trenes del metro de lima, la línea 1; están restringidos al cumplimiento estricto de los procedimientos estipulados en el ROI (Reglamento Operativo Interno) en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.

El clima organizacional del personal de conducción de trenes del metro de lima, línea 1 es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.

Los supervisores y jefes juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador.

La comunicación dentro de sus funciones es fundamental y vital que se de forma clara, precisa, sencilla y consecuente; para el normal funcionamiento de todo el sistema.

El personal de conducción de trenes del metro de lima, línea 1 se identifica con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones.

El desempeño laboral del personal de conducción del metro de lima, línea 1, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente. Pero carece de una evaluación de desempeño con las competencias de acuerdo a sus funciones.

El resultado de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del área de transporte del proyecto la línea 1 del metro de lima en el 2013, de la empresa CONCAR S.A. La investigación es de tipo exploratorio la modalidad de campo. La población fue de 71 trabajadores y la muestra de 60 trabajadores, se utilizó la técnica de muestreo probabilística donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 53 preguntas que describían los elementos de las variables en cuestión; para contrastar la teoría con la primacía de la realidad con cinco alternativas de respuesta. Los datos fueron procesados por el Software SPSS, se concluyó según los resultados obtenidos que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio productivo y medianamente satisfactorio para un buen desempeño laboral; además se comprueba la hipótesis de que el clima organización influye en el desempeño laboral del personal del área de transporte del metro de lima, la línea Es responsabilidad de la empresa replantear su sistema de gestión para revertir estos resultados, y lograr mantener un buen clima organizacional para un óptimo desempeño, como también encaminarse a ser reconocida como una de las mejores empresas para trabajar y competitiva en el rubro.

## RECOMENDACIONES

Elaborar un formato de evaluación de desempeño con indicadores de competencias que describan la actividad y funciones del área.

Elaborar un plan de reconocimiento y motivación al trabajador del área y del mes, como es celebraciones de cumpleaños.

Elaborar un plan de gestión del talento humano de acuerdo sus funciones y rutina diaria como es reforzar el trato equitativo y la retroalimentación oportuna que busque la eficiencia y eficacia.

Mejorar la administración de estrategias, detectando las fortalezas y debilidades que ayuden alcanzar los objetivos de la empresa de RH.

Mejorar la administración de la contribución de los trabajadores como es escuchar y responder a los trabajadores para incentivarlos al uso de los canales de comunicación, a través de la promoción y coordinación de reuniones mensuales, de camaradería para incentivar el trabajo en equipo, talleres.

Aplicar el proceso de resolución de conflictos como es manejar los problemas que se presentan, Identificando el problema, analizando el problema recopilando hechos e información, desarrollando soluciones alternativas, Selecciona la mejor solución, se diseña un plan de acción, se Implementa una solución y luego se evalúa.

Elaborar un plan de capacitaciones para el trabajador de acuerdo a sus funciones y la necesidad.

Implementar talleres de liderazgo y manejo de personal a los jefes, coordinadores y supervisores del área, como también contar con el apoyo de un psicólogo.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**TEMA: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE CONDUCCIÓN DE TRENES, DEL ÁREA DE TRANSPORTE DEL METRO DE LIMA, LA LÍNEA 1 EN EL 2013.**

Problema de Investigación	Objetivos de la Investigación	Hipótesis de la Investigación	Variables	Metodología
<p><b>General.-</b> ¿De qué manera influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p><b>Específico.-</b> 1. ¿De qué manera influye la motivación en los resultados del desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área</p>	<p><b>General.-</b> Explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.</p> <p><b>Específico.-</b> • Explicar la influencia de la motivación en los resultados del desempeño</p>	<p><b>Principal.-</b> El clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.</p> <p>El clima organizacional no influye en el desempeño laboral del personal del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el</p>	<p>Independiente: Clima organizacional</p> <p>Sistematización: • Motivación • La comunicación • El estilo de liderazgo • Conflicto y cooperación</p>	<p>Tipo de Investigación: APLICADA: Porque se investiga parte de los fenómenos del mundo para conocerlo y poderlo controlar.</p>

<p>de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>2. ¿De qué manera influye la motivación en los roles de trabajo coordinados y compartidos del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>3. ¿De qué manera influye la motivación en los Roles de trabajo coordinados y compartidos del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>4. ¿De qué manera influye la motivación en la Eficiencia y participación del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la</p>	<p>laboral del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia de la motivación en los roles de trabajo coordinados y compartidos del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia de la motivación en los Roles de trabajo coordinados y compartidos del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia de la motivación en los Eficiencia y participación del personal</li> </ul>	<p>2013.</p> <p><b>Secundarias.-</b></p> <p>La motivación influye en los resultados del desempeño laboral del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>La motivación influye en los roles de trabajo coordinados y compartidos del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>La motivación influye en la Eficiencia y participación del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>La motivación influye en la</p>	<p>Dependiente.-</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Sistematización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Productividad.</li> <li>•Creatividad</li> <li>responsabilidad calidad.</li> <li>•Solución de problemas.</li> <li>•Capacidad de análisis.</li> <li>•Trabajo en equipo.</li> </ul>	<p>Nivel de Investigación: EXPLICATIV</p> <p>O: Porque se establecen relaciones entre los rasgos de un objeto, situación o acontecimiento (Variables).</p> <p>Como quiera que los fenómenos y sus elementos no se presentan aislados sino interrelacionados, no es</p>
---	---	--	--	--

<p>línea 1 en el 2013?</p> <p>5. ¿De qué manera influye la motivación en la Alta calidad de servicio del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013?</p> <p>6. ¿De qué manera influye la motivación en la creatividad hacia la mejora continua del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>7. ¿De qué manera influye la motivación en la Credibilidad y confianza de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>8. ¿De qué manera influye la comunicación en los resultados del desempeño del personal de</p>	<p>del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia de la motivación en la Alta calidad de servicio del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013</li> <li>•Explicar la influencia de la motivación en la creatividad hacia la mejora continua del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013?</li> <li>•Explicar la influencia de la motivación en la credibilidad y confianza del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> </ul>	<p>Alta calidad de servicio del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>La motivación influye en la creatividad hacia la mejora continua del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>La motivación influye en la Credibilidad y confianza del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>La comunicación influye en los resultados del desempeño del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p>		<p>suficiente describir un fenómeno para tener conocimiento científico del mismo. En tal sentido se analizará la existencia de los fenómenos que intervinieron en el comportamiento de objeto de investigación y así explicarlo</p>
---	--	--	--	---

<p>conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>9. ¿De qué manera influye la comunicación en la responsabilidad interna mutua del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>10. ¿De qué manera influye la comunicación en los roles de trabajo coordinados y compartidos personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>11. ¿De qué manera influye la comunicación en la eficiencia y participación los del personal de conducción de trenes, del área de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia de la comunicación en los resultados del desempeño del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia de la comunicación en la responsabilidad interna mutua del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia de la comunicación en los roles de trabajo coordinados y compartidos personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia de la</li> </ul>	<p>La comunicación influye en la responsabilidad interna mutua del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>La comunicación influye en los roles de trabajo coordinados y compartidos personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>La comunicación influye en la eficiencia y participación los del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>La comunicación influye en la alta calidad de servicio del desempeño del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en</p>		<p>también por sus relaciones con el contexto, además de sus componentes y estructura de relaciones internas.</p> <p><b>MODELO MUESTRAL.-</b> El cálculo de la Muestra de ser el caso, se encontrará aplicando el siguiente Modelo. El proyecto,</p>
---	--	--	--	--

<p>transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>12. ¿De qué manera influye la comunicación en la alta calidad de servicio del desempeño del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>13. ¿De qué manera influye la comunicación en la creatividad hacia la mejora continua del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>14. ¿De qué manera influye la comunicación en credibilidad y confianza del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la</p>	<p>comunicación en la eficiencia y participación los del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia de la comunicación en la alta calidad de servicio del desempeño del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia de la comunicación en la creatividad hacia la mejora continua del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia de la comunicación en</li> </ul>	<p>el 2013.</p> <p>La comunicación influye en la creatividad hacia la mejora continua del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>La comunicación influye en credibilidad y confianza del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El estilo de liderazgo influye en los resultados del desempeño del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El estilo de liderazgo influye en la responsabilidad interna mutua del personal</p>		<p>configura una investigación social, en el que el cuestionario dirigido a los informantes conllevará respuestas excluyentes y monosilábicas (si, no, no sabe).</p> <p>en ese sentido, la muestra se determinará aplicando el siguiente modelo:</p>
--	---	--	--	--

<p>línea 1 en el 2013?</p> <p>15. ¿De qué manera influye estilo de liderazgo en resultados del desempeño del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>16. ¿De qué manera influye estilo de liderazgo en la responsabilidad interna mutua del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>17. ¿De qué manera influye estilo de liderazgo en los roles de trabajo coordinados y compartidos del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>18. ¿De qué manera influye estilo</p>	<p>credibilidad y confianza del personal del área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar la influencia de los estilo de liderazgo en resultados del desempeño del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>• Explicar la influencia de los estilo de liderazgo en la responsabilidad interna mutua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>• Explicar la influencia de los estilo de liderazgo en los roles de trabajo coordinados y compartidos del personal</li> </ul>	<p>área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El estilo de liderazgo influye en los roles de trabajo coordinados y compartidos del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El estilo de liderazgo influye en la eficiencia y participación del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El estilo de liderazgo influye en la alta calidad de servicio del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p>		$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$ <p>Dónde:</p> <p>n = Muestra Inicial</p> <p>Z = Límite de confianza (95 a 99%)</p> <p>Pq = Campo de variabilidad de aciertos y errores</p> <p>P = proporción de aciertos</p> <p>q = Proporción</p>
--	---	---	--	---

<p>de liderazgo en la eficiencia y participación del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>19. ¿De qué manera influye estilo de liderazgo en la alta calidad de servicio del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>20. ¿De qué manera influye estilo de liderazgo en la creatividad hacia la mejora continua del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>21. ¿De qué manera influye estilo de liderazgo en la credibilidad y confianza del personal de conducción de trenes, del área de</p>	<p>área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia el estilo de liderazgo en la eficiencia y participación del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia el estilo de liderazgo en la alta calidad de servicio del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia el estilo de liderazgo en la creatividad hacia la mejora continua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> </ul>	<p>El estilo de liderazgo influye en la creatividad hacia la mejora continua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El estilo de liderazgo influye en la credibilidad y confianza del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El conflicto y cooperación influyen en los resultados del desempeño del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El conflicto y cooperación influyen en la responsabilidad interna</p>		<p>de errores</p> <p>E= Nivel de Precisión (permite calcular el intervalo en donde se encuentra los verdaderos valores de la población). Técnicas e instrumentos de recopilación de datos: Se hará uso de la Observación, el cuestionario y</p>
--	---	--	--	---

<p>transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>22. ¿De qué manera influye conflicto y cooperación en los resultados del desempeño del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>23. ¿De qué manera influye conflicto y cooperación en la responsabilidad interna mutua del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>24. ¿De qué manera influye conflicto y cooperación del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>25. ¿De qué manera influye conflicto y cooperación en los roles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia el estilo de liderazgo en la credibilidad y confianza del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia el conflicto y cooperación en los resultados del desempeño del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia el conflicto y cooperación en la responsabilidad interna mutua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia el conflicto y cooperación del</li> </ul>	<p>mutua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El conflicto y cooperación influye del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El conflicto y cooperación influyen en los roles de trabajo coordinados y compartidos del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El conflicto y cooperación influyen en la eficiencia y participación del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El conflicto y cooperación</p>		<p>la entrevista.</p> <p>Técnicas e Instrumentos de Procesamiento y emisión de resultados:</p> <p>Se hará uso de software multifuncional Excel o el Software para Investigaciones sociales SPSS.</p> <p>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO</p>
---	--	---	--	--

<p>de trabajo coordinados y compartidos del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>26. ¿De qué manera influye conflicto y cooperación en la eficiencia y participación del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>27. ¿De qué manera influye conflicto y cooperación en la alta calidad de servicio que brinda el personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>28. ¿De qué manera influye conflicto y cooperación en la alta calidad de servicio que brinda el personal de conducción de trenes,</p>	<p>personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia el conflicto y cooperación en los roles de trabajo coordinados y compartidos del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013?</li> <li>•Explicar la influencia el conflicto y cooperación en la eficiencia y participación del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia el conflicto y cooperación en la alta calidad de servicio que brinda el personal área de transporte del</li> </ul>	<p>influyen en la alta calidad de servicio que brinda el personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El conflicto y cooperación influyen en la alta calidad de servicio que brinda el personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El conflicto y cooperación influyen en la creatividad hacia la mejora continua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El conflicto y cooperación influyen en la credibilidad y confianza del personal área de transporte del metro de</p>		<p>S: Los hallazgos se organizarán y presentarán en los Modelos simbólicos (cuadros y Tablas); Gráficos y narrativos. Se hará uso de Análisis y síntesis, Inducción, deducción, que facilitará la inferencia conceptual.</p>
---	--	--	--	--

<p>del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>29. ¿De qué manera influye conflicto y cooperación en la creatividad hacia la mejora continua del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>30. ¿De qué manera influye conflicto y cooperación en la credibilidad y confianza del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>31. ¿De qué manera influye las recompensas en los resultados del desempeño del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p>	<p>metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia el conflicto y cooperación en la alta calidad de servicio que brinda el personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia el conflicto y cooperación en la creatividad hacia la mejora continua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia el conflicto y cooperación en la credibilidad y confianza del personal área de transporte del metro de</li> </ul>	<p>lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>Las recompensas influyen en los resultados del desempeño del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>Las recompensas influyen en la responsabilidad interna mutua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>Las recompensas influyen en la roles de trabajo coordinados y compartidos responsabilidad interna mutua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p>		
--	--	--	--	--

<p>32. ¿De qué manera influye las recompensas en la responsabilidad interna mutua del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p>	<p>lima la línea 1 en el 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia de las recompensas en los resultados del desempeño del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> </ul>	<p>Las recompensas influyen en la eficiencia y participación del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p>		
<p>33. ¿De qué manera influye las recompensas en los roles de trabajo coordinados y compartidos responsabilidad interna mutua del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia de las recompensas en la responsabilidad interna mutua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> </ul>	<p>Las recompensas influyen en la alta calidad de servicio que brinde el personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p>		
<p>34. ¿De qué manera influye las recompensas en la eficiencia y participación del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia las recompensas en la roles de trabajo coordinados y compartidos responsabilidad interna mutua del personal área de transporte del metro de</li> </ul>	<p>Las recompensas influye en la creatividad hacia la mejora continua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>Las recompensas influyen positivamente en la credibilidad y confianza en</p>		

<p>35. ¿De qué manera influye las recompensas en la alta calidad de servicio que brinde el personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p>	<p>lima la línea 1 en el 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia las recompensas en la eficiencia y participación de personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> </ul>	<p>el personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p>		
<p>36. ¿De qué manera influye las recompensas en la creatividad hacia la mejora continua del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia las recompensas en la alta calidad de servicio que brinde el personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> </ul>	<p>El trabajo en equipo influye en los resultados del desempeño del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p>		
<p>37. ¿De qué manera influye las recompensas en la credibilidad y confianza en el del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia las recompensas en la creatividad hacia la mejora continua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> </ul>	<p>El trabajo en equipo influye en la responsabilidad interna mutua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p>		
<p>38. ¿De qué manera influye el trabajo en equipo en los resultados del desempeño del</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia las recompensas en la</li> </ul>	<p>El trabajo en equipo influye en los roles de trabajo coordinados y compartidos del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p>		

<p>personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>39. ¿De qué manera influye el trabajo en equipo en la responsabilidad interna mutua del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>40. ¿De qué manera influye el trabajo en equipo en los roles de trabajo coordinados y compartidos del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>41. ¿De qué manera influye el trabajo en equipo en la eficiencia y participación del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la</p>	<p>credibilidad y confianza en del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia del trabajo en equipo en los resultados del desempeño del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia el trabajo en equipo en la responsabilidad interna mutua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia del trabajo en equipo en los roles de trabajo coordinados y compartidos del personal área de</li> </ul>	<p>El trabajo en equipo influye en la eficiencia y participación del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El trabajo en equipo influye en la alta calidad de servicio que brinda el personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El trabajo en equipo influye en la creatividad hacia la mejora continua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>El trabajo en equipo influye en la credibilidad y confianza del personal área</p>		
--	---	--	--	--

<p>línea 1 en el 2013?</p> <p>42. ¿De qué manera influye el trabajo en equipo en la alta calidad de servicio que brinda el personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>43. ¿De qué manera influye el trabajo en equipo en la creatividad hacia la mejora continua del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>44. ¿De qué manera influye el trabajo en equipo en la credibilidad y confianza del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>45. ¿De qué manera influye la capacitación en los resultados del</p>	<p>transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia del trabajo en equipo en la eficiencia y participación del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013</li> <li>•Explicar la influencia del trabajo en equipo en la alta calidad de servicio que brinda el personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013</li> <li>•Explicar la influencia del trabajo en equipo en la credibilidad y confianza del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013</li> <li>•Explicar la influencia el</li> </ul>	<p>de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>La capacitación influye en los resultados del desempeño del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>La capacitación influye en la responsabilidad interna mutua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>La capacitación influye en los roles de trabajo coordinados y compartidos del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>La capacitación influye en</p>		
---	--	---	--	--

<p>desempeño del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>46. ¿De qué manera influye la capacitación en la responsabilidad interna mutua del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>47. ¿De qué manera influye la capacitación en los roles de trabajo coordinados y compartidos del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>48. ¿De qué manera influye la capacitación en la eficiencia y participación del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la</p>	<p>trabajo en equipo en la credibilidad y confianza del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar la influencia de la capacitación en los resultados del desempeño del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>• Explicar la influencia de la capacitación en la responsabilidad interna mutua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>• Explicar la influencia de la capacitación en los roles de trabajo coordinados y compartidos del personal</li> </ul>	<p>la eficiencia y participación del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>La capacitación influye en la alta calidad de servicio que brinda el personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>La capacitación influye en la creatividad hacia la mejora continua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <p>La capacitación influye en la credibilidad y confianza del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p>		
---	---	--	--	--

<p>línea 1 en el 2013?</p> <p>49. ¿De qué manera influye la capacitación en la alta calidad de servicio que brinda el personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>50. ¿De qué manera influye la capacitación en la creatividad hacia la mejora continua del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p> <p>51. ¿De qué manera influye la capacitación en la credibilidad y confianza del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013?</p>	<p>área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Explicar la influencia de la capacitación en la eficiencia y participación del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia de la capacitación en la alta calidad de servicio que brinda el personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> <li>•Explicar la influencia de la capacitación en la creatividad hacia la mejora continua del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li> </ul>			
--	---	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Explicar la influencia de la capacitación en la credibilidad y confianza del personal área de transporte del metro de lima la línea 1 en el 2013.</li></ul>			
--	---	--	--	--

## ANEXO 2



UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DEL CONO SUR DE LIMA - UNTECS

**Objetivo:** Explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.

**Sexo:** femenino ( ) masculino ( ) **cargo:** \_\_\_\_\_

1. **Recibo de buen modo retroalimentación útil de mi jefe sobre mi desempeño:**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
2. **Recibo un trato respetuoso y cordial de mis supervisores.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
3. **Los jefes comunican oportunamente las necesidades de la empresa:**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
4. **Para los jefes-directivos antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador:**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
5. **Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas:**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
6. **Los valores objetivos y metas de la empresa son bien comunicados:**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
7. **El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
8. **A mi jefe le preocupa y hace muchas cosas por mantener un buen ambiente de trabajo.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
9. **Estoy satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
10. **El ambiente que se respira en esta organización es tenso.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
11. **Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
12. **Son satisfactorios el sueldo y prestaciones.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
13. **En este trabajo me siento realizado profesionalmente.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
14. **Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del servicio.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
15. **Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
16. **Yo me siento muy motivado por formar parte del equipo de del metro de lima, la línea 1.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
17. **Cuando hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente en la solución.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
18. **Haz sobrepasado la línea amarilla de estacionamiento el tren en la estación.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
19. **Con mayor frecuencia practica coasting en :**  
A) Hora punta B) Hora valle C) Ninguna de las anteriores D) A Y B

**20. ¿Qué factores dificultan, más en la parada suave al estacionarse en la estación?.**

- A) Calidad del freno B) tiempo C) estado de ánimo D) exceso de pasajeros  
E) otros:\_\_\_\_\_

**21.Cuál de estas alternativas genera mayor retraso en el servicio del tren:**

- A) La afluencia de pasajeros. B) La avería de los circuitos de vía. C) El tren que precede con retraso  
D) Avería en puertas. E) Exceso de pasajero. F) Avería de un tren.

**22. Cuida y salvaguarda los recursos de la empresa.**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

**23. Toma conocimiento oportuno de las reuniones de camaradería.**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

**24. Las iniciativas de los grupos reciben respaldo de los niveles superiores.**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

**25. La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora:**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

**26. La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras:**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

**27. La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal:**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

**28. La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

**29. Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

**30. Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

**31. La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

**32. Tengo seguridad de conservar mi trabajo.**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

**33. En mi área de trabajo se manejan los problemas que se presentan, Identificando el problema, analizando el problema recopilando hechos e información, desarrollando soluciones alternativas, Selecciona la mejor solución, se diseña un plan de acción, se implementa una solución y luego se evalúa:**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

**34. Los problemas se discuten de manera constructiva, sin buscar culpables.**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

**35. Se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

**36. Mi jefe aplica la técnica de lluvia de ideas para la solución de problemas operativos:**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

**37. Los problemas especiales, motivan propuestas de soluciones, sin poner en riesgo la integridad de los clientes y del personal.**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

**38. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización.**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

**39. Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.**

- A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
- 40. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
- 41. Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
- 42. Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
- 43. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
- 44. Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
- 45. Mi jefe es justo con sus decisiones.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
- 46. Mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
- 47. Mi jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
- 48. Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
- 49. Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
- 50. Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal:**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
- 51. Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
- 52. Considero que estoy orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio.**  
A) Siempre B) Muchas veces C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
- 53. Es suficiente los programas de capacitación, que brinda la empresa.**  
A) Si B) No

