

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“EL COMPORTAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
DIRECCIÓN DE DERECHO DE VIGENCIA DEL INGEMMET, EN EL AÑO
2018”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

ALTAMIRANO ATANACIO, EVELYN JANET

ASESOR
VILLEGAS MAS, RÉGULO

Villa El Salvador
2019

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi madre Nancy, mi hermano Diego y a mi sobrina Alessia, quienes son mi motivo y fortaleza para superarme día a día, ser mejor persona y lograr mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme llegar a esta etapa de mi vida y poder desarrollarme como profesional, aplicando los conocimientos impartidos en mi vida universitaria; a mi familia por demostrarme que cuento con su apoyo incondicional; a mi docente asesor por brindarme su tiempo, apoyo constante y sus conocimientos durante el desarrollo de este trabajo; a la directora del área objeto de investigación, por el interés, la facilidad y colaboración en la aplicación de la encuesta a los colaboradores; y a todos los encuestados por el apoyo solidario y desinteresado.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	2
1.2. Justificación de la Investigación.....	4
1.3. Delimitación de la Investigación.....	5
1.3.1. Teórica	5
1.3.2. Temporal	5
1.3.3. Espacial.....	5
1.4. Formulación del Problema	6
1.4.1. Problema General	6
1.4.2. Problemas Específicos	6
1.5. Objetivos.....	6
1.5.1. Objetivo General.....	6
1.5.2. Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Bases Teóricas	11
2.3. Definición de Términos Básicos.....	37
2.4. Aspectos Metodológicos	38
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	40
3.1. Presentación del Ente Social Objeto de Investigación	40
3.2. Modelo de Solución Propuesto.....	46
3.3. Presentación de Resultados.....	60
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	96
ANEXO N° 01: Matriz de consistencia de la Investigación	96
ANEXO N° 02: Encuesta del Clima Organizacional a la Dirección de Derecho de Vigencia - INGEMMET	98

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Rotación respecto a la medición y gestión de la cultura, del liderazgo y del Clima laboral.....	15
Figura 2. Comparación de los tipos de Clima Organizacional según Likert.....	20
Figura 3. La pirámide de las necesidades de Maslow y sus implicaciones	24
Figura 4. El efecto de los factores Higiénicos y Motivacionales	25
Figura 5. Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg.....	26
Figura 6. Comparación entre la Teoría X y Y; y la Teoría de Likert.....	27
Figura 7. Organigrama estructural del INGEMMET	42
Figura 8. Organigrama de cargos de la Dirección de Derecho de Vigencia – INGEMMET	43
Figura 9. Cargos de colaboradores de la DDV	44
Figura 10. Análisis FODA del clima organizacional en la DDV.....	45
Figura 11. Retribución económica de acuerdo al puesto que desempeña.	60
Figura 12. Ambiente físico de trabajo.	61
Figura 13. Condiciones de materiales y equipos para el desarrollo del trabajo...	61
Figura 14. Estabilidad laboral.	62
Figura 15. Relación entre compañeros de trabajo.	63
Figura 16. Relevancia de la solución de problemas antes que generar más conflicto en la búsqueda de culpables.....	64
Figura 17. Actitud del personal para el trabajo en equipo.	64
Figura 18. Valoración del jefe hacia el esfuerzo y desempeño laboral.....	65
Figura 19. Aplicación de políticas y normas internas de gestión.	66
Figura 20. Reconocimiento al esfuerzo por logros obtenidos.....	67
Figura 21. Compromiso del personal con el trabajo eficiente.....	68
Figura 22. Oportunidades de promoción y/o ascenso en la carrera de los puestos en la organización.	69
Figura 23. Desarrollo personal influenciado por el trabajo eficiente.	69
Figura 24. Participación del personal en la definición de objetivos y planes de acción para alcanzarlos.....	70

Figura 25. Libertad para proponer cambios de mejora en el puesto de trabajo...	71
Figura 26. El jefe transmite la información necesaria para el desarrollo del trabajo.	72
Figura 27. Normas, métodos y modelos de comportamiento son transmitidos de manera oportuna.	72
Figura 28. Se recibe retroalimentación clara, razonable y de manera adecuada acerca del trabajo realizado.	73
Figura 29. Existe comunicación a todo el personal para informarles acerca de los objetivos y logros obtenidos.	74
Figura 30. El jefe escucha las opiniones y sugerencias de los empleados.	75
Figura 31. El jefe toma conocimiento oportunamente respecto a la asistencia y permanencia del personal.	75
Figura 32. La comunicación entre el jefe y el personal es fluida y frecuente.....	76
Figura 33. Efectividad de la coordinación funcional entre áreas.....	77
Figura 34. La comunicación informal fluye adecuadamente.....	78
Figura 35. El trabajo en equipo genera acuerdos consensuados.....	78
Figura 36. Efectividad de la toma de decisiones participativa.	79
Figura 37. Uso y aplicación de técnicas decisionales en la conducción de equipos.....	80
Figura 38. Compromiso compartido con la filosofía institucional (valores, visión, misión).....	81
Figura 39. Cordialidad en el trato con los colaboradores.	81
Figura 40. Imparcialidad del jefe en la asignación de roles.	82
Figura 41. Apoyo jefatural en la solución de problemas laborales.....	83
Figura 42. Supervisión concurrente en el desarrollo de las funciones.....	83
Figura 43. Interés del jefe por la participación del personal en propuestas novedosas para el desarrollo del trabajo.....	84
Figura 44. Capacidad jefatural para resolver conflictos.	85
Figura 45. Capacidad jefatural para influir en otras personas.	86
Figura 46. Dimensión Motivación.	87
Figura 47. Dimensión Comunicación.....	88
Figura 48: Dimensión Estilos de liderazgo.	89

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Retribución económica de acuerdo al puesto que desempeña	60
Tabla 2: Ambiente físico de trabajo	61
Tabla 3: Condiciones de materiales y equipos para el desarrollo del trabajo	61
Tabla 4: Estabilidad laboral.....	62
Tabla 5: Relación entre compañeros de trabajo	63
Tabla 6: Relevancia de la solución de problemas antes que generar más conflicto en la búsqueda de culpables	64
Tabla 7: Actitud del personal para el trabajo en equipo	64
Tabla 8: Valoración del jefe hacia el esfuerzo y desempeño laboral	65
Tabla 9: Aplicación de políticas y normas internas de gestión	66
Tabla 10: Reconocimiento al esfuerzo por logros obtenidos	67
Tabla 11: Compromiso del personal con el trabajo eficiente	68
Tabla 12: Oportunidades de promoción y/o ascenso en la carrera de los puestos en la organización	69
Tabla 13: Desarrollo personal influenciado por el trabajo eficiente.....	69
Tabla 14: Participación del personal en la definición de objetivos y planes de acción para alcanzarlos.....	70
Tabla 15: Libertad para proponer cambios de mejora en el puesto de trabajo	71
Tabla 16: El jefe transmite la información necesaria para el desarrollo del trabajo	72
Tabla 17: Normas, métodos y modelos de comportamiento son transmitidos de manera oportuna	72
Tabla 18: Se recibe retroalimentación clara, razonable y de manera adecuada acerca del trabajo realizado.....	73
Tabla 19: Existe comunicación a todo el personal para informarles acerca de los objetivos y logros obtenidos	74
Tabla 20: El jefe escucha las opiniones y sugerencias de los empleados.....	75
Tabla 21: El jefe toma conocimiento oportunamente respecto a la asistencia y permanencia del personal	75
Tabla 22: La comunicación entre el jefe y el personal es fluida y frecuente	76
Tabla 23: Efectividad de la coordinación funcional entre áreas.....	77

Tabla 24: La comunicación informal fluye adecuadamente	78
Tabla 25: El trabajo en equipo genera acuerdos consensuados	78
Tabla 26: Efectividad de la toma de decisiones participativa	79
Tabla 27: Uso y aplicación de técnicas decisionales en la conducción de equipos	80
Tabla 28: Compromiso compartido con la filosofía institucional (valores, visión, misión)	81
Tabla 29: Cordialidad en el trato con los colaboradores	81
Tabla 30: Imparcialidad del jefe en la asignación de roles	82
Tabla 31: Apoyo jefatural en la solución de problemas laborales	83
Tabla 32: Supervisión concurrente en el desarrollo de las funciones	83
Tabla 33: Interés del jefe por la participación del personal en propuestas novedosas para el desarrollo del trabajo	84
Tabla 34: Capacidad jefatural para resolver conflictos	85
Tabla 35: Capacidad jefatural para influir en otras personas	86
Tabla 36: Dimensión Motivación	87
Tabla 37: Dimensión Comunicación	88
Tabla 38: Dimensión Estilos de liderazgo	89

INTRODUCCIÓN

Los cambios constantes y las tecnologías que surgen en el mercado donde se desarrollan las organizaciones generan que éstas tengan la necesidad de desarrollar e implementar mejoras en sus procesos, pero ello no se podría llevar a cabo sin el talento humano, es por eso la importancia de las buenas relaciones entre los colaboradores y de ellos con la organización, así es fundamental la percepción que puedan tener respecto a su ambiente laboral, reflejándose esto en el comportamiento de los trabajadores y en el desempeño laboral.

Ese conjunto de percepciones que tienen las personas en su ambiente laboral acerca de diferentes factores tales como la comunicación, motivación, liderazgo, conflictos, recompensas, etc., forman el clima organizacional, que influye en el comportamiento y en el nivel de satisfacción de las necesidades que tengan respecto a la organización.

Así, el clima organizacional, también llamado clima laboral es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas y percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que viven y laboran en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

El presente trabajo se genera por la inestabilidad que se percibe en el ambiente laboral que se presenta en el área objeto de investigación, el cual impulsó el desarrollo de este trabajo con el objetivo de describir la situación del clima organizacional en la Dirección de Derecho de Vigencia – INGEMMET.

La estructura de este trabajo está conformado por tres capítulos. El primer capítulo comprende el Planteamiento del problema, el segundo capítulo corresponde al Marco Teórico; y por último, el tercer capítulo comprende el Desarrollo del trabajo de suficiencia profesional, que incluye la presentación del ente social objeto de investigación, el modelo de solución propuesto y la presentación de resultados.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

El clima organizacional es un concepto muy importante para comprender el funcionamiento exitoso de las organizaciones en la actualidad. Chiavenato (2011) afirma:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes, por lo que es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral, y desfavorable cuando frustra esas necesidades. (p.50)

Desde el punto de vista normativo la investigación se enmarca, entre otros, en la Resolución de Presidencia N° 150-2017-SERVIR-PE (2017), que aprueba:

La “Guía para la gestión del proceso de cultura y clima organizacional”, es un documento autoinstructivo que tiene por objetivo establecer los criterios y brindar instrucciones para que las entidades públicas gestionen el proceso de Cultura y Clima Organizacional que forma parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Esta guía está dirigida a las entidades públicas, sujetas al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. (p.4)

Según una encuesta realizada por APTITUS en el 2018, respecto al clima laboral a empleados de rubros de servicios generales, marketing, educación, ingeniería y minería, entre otros, se obtuvo que un 81% de peruanos consideran que el clima es muy importante para su desempeño laboral y que un 86% estarían dispuestos a renunciar a sus trabajos ante un mal clima laboral.

Clima organizacional es el conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen referente a su ambiente de trabajo; su adecuada gestión sirve para promover un ambiente laboral agradable que permita

desarrollar el potencial de los colaboradores y a la vez permita poner en marcha planes de acción que contribuyan a incrementar la motivación y el compromiso de las personas e influenciar positivamente en alcanzar los objetivos de la organización.

En el presente trabajo se tiene como objeto de investigación a la Dirección de Derecho de Vigencia, órgano de línea del Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico – INGEMMET, organismo público especializado del sector de Energía y Minas. El clima organizacional en esta dirección se desarrolla de manera inestable en varios aspectos, percibiéndose los hechos siguientes: dificultad en llegar a consensos por discrepancias entre los colaboradores, ausencia de una cultura de trabajo en equipo, débil relación de compañerismo, evidenciándose muchas veces la primacía de intereses personales, resistencia pasiva de algunos colaboradores en el cumplimiento de sus funciones, sobre todo cuando hay nuevos roles y responsabilidades, falta de reconocimientos para los colaboradores por logros obtenidos, entre otros.

Todo ello en muchas ocasiones refleja un clima tenso, que es perjudicial para los colaboradores, el logro de los objetivos y el sentido de misión de los trabajadores hacia la entidad, para influir en la motivación y desempeño de los miembros de la organización; y en el buen funcionamiento de la dirección.

Luego del análisis de los párrafos precedentes amerita profundizar la investigación objeto del presente trabajo de titulación.

1.2. Justificación de la Investigación

Justificación teórica

La presente investigación se enmarca preferentemente en los fundamentos expuestos por Rensis Likert en la teoría de los Sistemas respecto al Clima Organizacional.

El factor humano es uno de los activos más importantes de las organizaciones; donde el Clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan los miembros e influye en su comportamiento; por ello tener conocimiento de las percepciones que los colaboradores tienen respecto a su ambiente laboral resulta ser de suma importancia para la gestión e implementación de acciones de mejora que contribuyan a la satisfacción de los colaboradores y por consiguiente en el desempeño laboral de ellos.

Es relevante conocer de donde provienen los conflictos e insatisfacciones, identificando así problemas y proponiendo mejoras que tiendan a optimizar el clima organizacional.

Justificación metodológica

La presente Investigación se realiza aplicando el método científico generalmente aceptado; en el nivel descriptivo que motiva reunir los resultados de la observación en una exposición relacionada de los rasgos del fenómeno que estudia. Convertir los hechos verificados en datos susceptibles de medida y comparación clasificando los hechos que se investigan, determinándolos en su dinámica interna y haciendo de tal fenómeno ese y no otro; y, presentar los hechos tal como ocurren, agrupan y convierten información, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada.

Justificación práctica

Los resultados de esta investigación serán de importancia para la Dirección de Derecho de Vigencia y sus colaboradores, ya que a través de la encuesta aplicada permitirá conocer cómo se encuentra el clima

organizacional en la dirección, la situación de las dimensiones en estudio, carencias, qué aspectos son los que se encuentran deficientes, entender la percepción que tienen los colaboradores del ambiente laboral, el porqué de las diversas actitudes conflictivas, permitiendo conocer la situación actual para poder emitir recomendaciones que contribuyan a mejorar el clima organizacional.

1.3. Delimitación de la Investigación

1.3.1. Teórica

La presente investigación se enmarca preferentemente en los fundamentos expuestos por Rensis Likert en la teoría de los Sistemas respecto al Clima Organizacional. Línea de investigación del Comportamiento Organizacional.

1.3.2. Temporal

Para la realización de este trabajo se empleó el periodo octubre – diciembre del año 2018.

1.3.3. Espacial

La investigación se desarrolla en la Dirección de Derecho de Vigencia, órgano de línea del Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico – INGEMMET, ubicado en Av. Canadá 1470, en el distrito de San Borja, Provincia de Lima, Perú.

1.4. Formulación del Problema

1.4.1. Problema General

¿Cuál es la situación del clima organizacional en la Dirección de Derecho de Vigencia – INGEMMET?

1.4.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la situación de la motivación en la Dirección de Derecho de Vigencia – INGEMMET?
- ¿Cuál es la situación de la comunicación en la Dirección de Derecho de Vigencia – INGEMMET?
- ¿Cuál es la situación de los estilos de liderazgo en la Dirección de Derecho de Vigencia – INGEMMET?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Describir la situación del clima organizacional en la Dirección de Derecho de Vigencia – INGEMMET.

1.5.2. Objetivos específicos

- Describir la situación de la motivación en la Dirección de Derecho de Vigencia – INGEMMET.
- Describir la situación de la comunicación en la Dirección de Derecho de Vigencia – INGEMMET.
- Describir la situación de los estilos de liderazgo en la Dirección de Derecho de Vigencia – INGEMMET.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Existen diferentes estudios relacionados al presente tema de investigación, los cuales constituyen el marco referencial del presente estudio.

Antecedentes Internacionales

Pazmay Ramos, Segundo Gonzalo y Ortiz del Pino, Ángel Rogelio (2018), en su artículo científico "*Clima Organizacional en las Industrias Ecuatorianas de Calzado*", presentado y publicado en la revista Cuadernos Latinoamericanos de Administración, de la Universidad El Bosque de Colombia; la investigación tuvo como objetivo medir la percepción del clima organizacional por medio de cinco factores: condiciones de trabajo, compensaciones, comunicación, liderazgo, y motivación en empresas productoras de calzado de la provincia de Tungurahua, Ecuador; respecto al cual llegaron a la siguiente conclusión: en estas organizaciones la comunicación fluye sólo cuando está relacionada al cumplimiento de tareas; el personal se siente bastante motivado en el trabajo; y, existe un liderazgo Directivo; pero, las compensaciones no satisfacen plenamente a todo el personal; y, las condiciones de trabajo se consideran como tolerables.

Chirinos Araque, Yamarú del Valle; Meriño Córdoba, Víctor Hugo y Martínez de Meriño, Carmen (2018), en su artículo científico "*El clima organizacional en el emprendimiento sostenible*", presentado y publicado en la Revista EAN (Escuela de Administración de Negocios), de la Universidad EAN de Colombia; la investigación tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en el emprendimiento sostenible, con el fin de identificar la influencia del ambiente laboral en el desarrollo del emprendimiento y en el éxito del mismo, donde se hace énfasis en la importancia que tiene para la interacción entre las personas; respecto al cual llegaron a la siguiente conclusión: el clima organizacional es bajo, incidiendo negativamente en el desarrollo del emprendimiento sostenible, en conclusión, los empleados se sienten insatisfechos con el clima organizacional en su área laboral.

Bolaños Burbano, Karen Valentina y Franco Figueroa, Daniela (2017), en su tesis "*Clima Organizacional e Identificación Organizacional en empleados de una empresa de la ciudad de Cali*", sustentada en la Pontificia universidad Javeriana Cali, Colombia; señalan que la investigación tuvo como objetivo analizar los aspectos que tienen relación entre el clima organizacional y la identificación organizacional, en una muestra de empleados del área operativa Transporte Terrestre en el grupo de Auxiliares de Servicio de una multinacional ubicada en la ciudad de Cali; respecto al cual llegaron a la siguiente conclusión: existe una relación entre el clima organizacional y la identificación organizacional, pues se identificó que dentro del área operativa se presenta un clima organizacional desfavorable para los empleados generando así que la mayoría de ellos no logre identificarse con la organización.

Chacón Guerra, Vivian Andreina (2015), en su tesis titulada "*Análisis del Clima Organizacional de la Empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula*", sustentada en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar – Guatemala; la investigación tuvo como objetivo el análisis de los factores que afectan el clima organizacional en la empresa Representaciones CEM, ubicada en el municipio de Chiquimula; respecto al cual llegó a la siguiente conclusión: el clima organizacional de la empresa es favorable en general, mediante la evaluación de indicadores; así mismo, se recomienda fortalecer el indicador motivación, lo cual se puede realizar mediante un programa de reconocimientos e incentivos para el personal.

Manosalvas Vaca, Carlos Anibal; Manosalvas Vaca, Luis Oswaldo y Nieves Quintero, Jorge (2015), en su artículo científico "*El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*", presentado y publicado en la Revista AD-minister, de la Universidad EAFIT (Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico) de Medellín – Colombia; la investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones que brindan servicios de salud, específicamente en un hospital; respecto al cual

llegaron a la siguiente conclusión: los resultados obtenidos muestran una relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral, corroborando y enriqueciendo resultados de otros estudios relacionados a esta temática.

Antecedentes Nacionales

Chuquihuaccha Rodríguez, Luis Alberto y Nieves Salas, Brenda Astrid (2018), en su tesis "*Clima Organizacional y su Impacto en el nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del INGEMMET*", presentado en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres, Lima - Perú; la investigación tuvo como objetivo determinar el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores del INGEMMET; respecto al cual llegaron a la siguiente conclusión: existe relación directa significativa con un nivel de intensidad moderada entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del INGEMMET, esto significa, que si los directivos se enfocan en mejorar las dimensiones básicas de la variable clima organizacional (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, y condiciones laborales), influirá de manera positiva en el bienestar laboral de los trabajadores.

Charry Condor, Héctor Omar (2018), en su artículo científico "*La Gestión de la Comunicación Interna y el Clima Organizacional en el Sector Público*", presentado y publicado en la revista Comuni@cción, de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno - Perú; la investigación tuvo como objetivo general establecer la correlación entre comunicación interna y clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03; respecto al cual llegó a la siguiente conclusión: los resultados de la investigación precisan una correlación significativa entre la comunicación interna, el clima organizacional y las dimensiones grado de estructura y su influencia en el cargo; consideración, entusiasmo y apoyo; orientación hacia la recompensa y orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo, evidenciándose también la existencia de un clima desfavorable de acuerdo a la percepción de los propios trabajadores.

Lecaros Alfaro, Diana Patricia (2016), en su tesis *“Implementación de un Sistema de Evaluación del Clima Laboral en una Entidad del Estado”*, sustentada en la Facultad de Administración de la Universidad de Lima, Lima - Perú; la investigación tuvo como objetivos Analizar el Clima Laboral en una Entidad del Estado, recolectar y procesar información proporcionada por la Entidad y Plantear la propuesta de implementación de un Sistema de Evaluación del Clima laboral; respecto a cual llegó a la siguiente conclusión: el clima laboral que posee la institución no genera satisfacción y que a larga origina que se presente un nivel bajo de productividad y de identificación con los objetivos institucionales, lo cual produce que los trabajadores talentosos y capacitados busquen mejores propuestas de trabajo y se desvinculen con la Entidad.

Arana Morales, Jorge R. (2016), en su artículo científico *“Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una empresa minera”*, presentado y publicado en la Revista Ex Cathedra en Negocios, de la Universidad César Vallejo, Trujillo - Perú; la investigación tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre el clima organizacional de una empresa minera peruana y la satisfacción de sus trabajadores; respecto al cual llegaron a la siguiente conclusión: los resultados han demostrado la existencia de una correlación directa o positiva entre las variables estudiadas, hallazgo que refuerza la teoría existente al respecto, por ello se ha determinado que, en la percepción de sus trabajadores, el clima organizacional de la empresa estudiada es cercano a “bueno” y que la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa estudiada es valorada como “satisfecho”.

Tito Huamaní, Pedro L. y Arauz Chavez, Andrea R. (2015), en su artículo científico *“El Clima Laboral y la Satisfacción de los colaboradores del Instituto Nacional Materno Perinatal”*, presentado y publicado en la revista Gestión en el Tercer Milenio, revista de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – UNMSM, Lima - Perú; la investigación tuvo como objetivo general identificar y proponer estrategias que permitan mejorar la gestión del Instituto Nacional Materno

Perinatal - Ministerio de Salud, en la mejora de la satisfacción del personal; respecto al cual llegaron a la siguiente conclusión: los resultados son altamente alentadores, por cuanto se pudo comprobar las hipótesis planteadas y éstas tienen que ver con el comportamiento de los jefes, la mejora de la comunicación, la reciprocidad entre compañeros de trabajo; aspectos que sí configuran un determinado clima laboral, que a su vez retroalimenta a la cultura del Instituto Especializado Materno Perinatal.

2.2. Bases Teóricas

Fundamentos teóricos

Del clima organizacional

Antecedentes

Los primeros estudios sobre clima fueron realizados en la década de los treinta, por el psicólogo de origen alemán Kurt Lewin, perteneciente al movimiento de las Relaciones Humanas, quien añadió el concepto de “atmósfera psicológica”. Así Orbegoso (2010) señala: “según este autor el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea” (p.4).

Otros de los primeros estudios del clima organizacional son los trabajos realizados por Lewin, Lippitt y White (1939), en sus estudios sobre los procesos sociales concluyeron que el comportamiento del individuo en un grupo, además de las características personales, depende también de la atmósfera o clima social que los rodea, dicho clima es percibido por la persona e influye en su conducta, ellos también relacionaron el clima social con los estilos de liderazgo utilizados.

El concepto de Clima Organizacional “fue introducido por primera vez al área de psicología industrial/organizacional por el psicólogo Saúl W. Gellerman en 1960” (Brunet, 2014, p.13). Psicólogo que se refirió a este concepto como *el carácter de una compañía*.

El psicólogo Rensis Likert (1961) realizó importantes estudios destacando el contexto humano de la organización. Bordas (2016) señala:

Likert llega a la conclusión de que las condiciones, la atmósfera o el clima creado en el lugar de trabajo, en función de distintos estilos de liderazgo empleados, tiene importantes consecuencias sobre el comportamiento de los empleados y sobre los resultados de la empresa en términos de productividad y rentabilidad. (p.16)

Posteriormente, Halpin y Croft (1963) desarrollan una investigación sobre el clima organizacional en una escuela pública. Bordas (2016) menciona “que dichos autores analizan los efectos del tipo de liderazgo ejercido por el director sobre el clima de la organización, concluyendo que determinados estilos eran más beneficiosos que otros en relación al clima organizacional” (p.19).

En 1976, junto a su esposa, Likert desarrolla su Teoría de los Sistema del Clima Organizacional.

El concepto de Clima Organizacional está formado por dos importantes escuelas de pensamiento: Gestalt y la Funcionalista. Así, Brunet (2014) sobre estas dos escuelas, señala:

Escuela de la Gestalt:

Se centraliza en la “percepción” (el todo no es igual a la suma de sus partes), las personas se basan en los criterios percibidos para comprender el mundo y se comportan de acuerdo a cómo ellos ven el mundo a su alrededor. Se relacionan dos principios significativos de la percepción:

- Entender el orden de las cosas tal cual como están.
- Establecer un orden nuevo de las cosas a través de un proceso de unificación a la altura del pensamiento. El comportamiento de un trabajador está influido por su percepción del medio laboral y del entorno.

Escuela Funcionalista:

La forma de pensar y comportarse de una persona están influenciadas por el entorno, donde las discrepancias personales son fundamentales para que

la persona se adapte mejor, es así que imperan las diferencias individuales. Las personas no son un ente pasivo, sino que se interrelacionan con su entorno e intervienen en la formación del clima.

De estas escuelas se puede reconocer que el clima se origina de la interacción entre los individuos y de éstos con su alrededor. En ambas escuelas las personas desean lograr el equilibrio con su entorno.

Definiciones

La palabra clima es un concepto que tiene dos connotaciones diferentes: el significado original y metafórico. El significado original es “meteorológico” y el metafórico es “social y psicológico”.

Forehand y Gilmer (1964, citado en Mañas, Gonzáles y Peiró, 1999) señalan:

En sentido meteorológico el clima se define como un conjunto de características estables a lo largo de un periodo de tiempo amplio dentro de una determinada región geográfica. En el sentido social y psicológico, el clima se define como una característica estable que distingue una organización de otra y que influye en la conducta de los miembros de esa organización. (p.13)

Likert (1967, citado en Brunet, 2014), en la Teoría del Clima Organizacional o de los Sistemas, establece:

El comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, esperanzas, capacidades y valores; entonces se afirma que la reacción de un individuo está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. (p.28)

Litwin y Stringer (1968, citado en Williams, 2013) afirman: “el clima organizacional son los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales

importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (p.22).

Para Palma (2004, citado en Williams, 2013) “El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales” (p.28).

Según Jericó (2008) “Clima organizacional se entiende como aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan al rendimiento del trabajo” (p.177).

Para Brunet (2014) “el clima organizacional constituye las características de una organización; así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. El Clima organizacional influye en el comportamiento del individuo en su trabajo” (p.12).

Bordas (2016) define:

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. El clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (p.31)

Para Chiavenato (2017), se le dice clima organizacional al ambiente entre las personas que conforman la organización y está relacionado con el nivel de motivación. Si las personas están muy motivadas, el clima organizacional tiende a mejorar, reflejado en buenas relaciones interpersonales, actitudes positivas, de entusiasmo, interés, etc. Pero, cuando el grado de motivación es bajo, el clima organizacional tiende a dañarse y se identifica por actitudes negativas, momentos de depresión, apatía, las personas no están satisfechas y se pueden presentar enfrentamientos y conflictos.

Entonces se entiende que la motivación entre los integrantes influye favorablemente en el clima organizacional, y por el contrario la disminución de la motivación influye negativamente, y a su vez tiene consecuencias en el comportamiento y desempeño laboral de los empleados.

El clima organizacional representa el conjunto de percepciones que tienen las personas en su ambiente laboral acerca de factores tales como la comunicación, motivación, liderazgo, conflictos, recompensas, etc., y que influyen en la manera como se comportan y en la satisfacción de las necesidades laborales que tengan.

El clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que pueden ser medidas y percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y que repercute en su comportamiento y motivación.

Importancia de Clima Organizacional

Cada vez es más relevante y beneficioso para las empresas medir y gestionar el clima organizacional, así Jericó (2008) de un estudio realizado afirma: “las empresas que miden y gestionan el clima organizacional logran reducir hasta un 24 por ciento los índices de rotación no deseada” (p.169), como se visualiza en el gráfico siguiente:

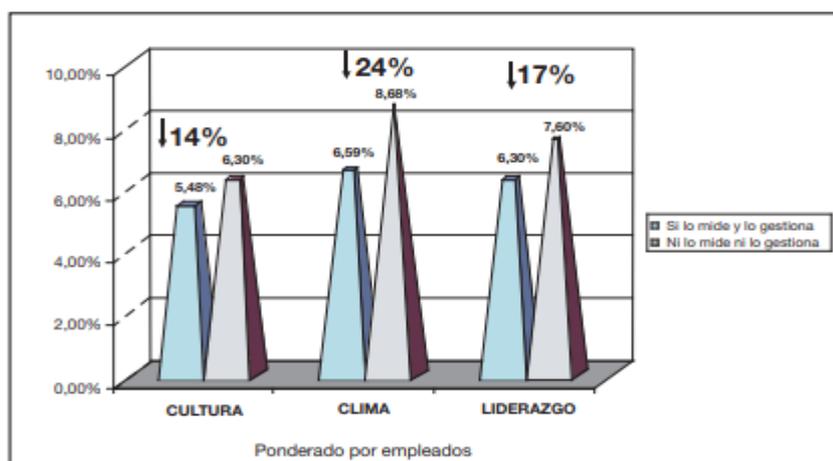


Figura 1. Rotación respecto a la medición y gestión de la cultura, del liderazgo y del Clima laboral

Fuente: Jericó, P. (2008). La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso.

La variación de los niveles de rotación es más alta respecto al clima organizacional, en consecuencia se concluye que para los trabajadores es muy relevante el ambiente que perciban en sus centros de trabajo e influye mucho en su desempeño y satisfacción laboral.

Cuando el clima es fomentado y establecido de forma adecuada, las personas se sienten más identificadas con la organización, con los objetivos y proyectos, lo cual se refleja en productos y servicios con mayor calidad. Conocer y comprender cómo los trabajadores perciben su realidad laboral significa identificar áreas de bienestar o malestar y permite tomar acciones necesarias para un cambio positivo que genere mayor bienestar en el ambiente laboral y la productividad.

En el marco del III Seminario de Aptitus sobre “las nuevas tendencias en cultura y clima laboral” 2018, como resultado de una encuesta realizada se obtuvo que el 81% de los empleados consideran que el clima es muy importante para su desempeño laboral. En el diario El Peruano (2018), relacionado a ello Joseph Zumaeta, Gerente de Aptitus, afirma: “El sueldo es importante, pero también priman los factores interpersonales y los relacionados con el ambiente de trabajo, ya que estos están relacionados con la felicidad, motivación y compromiso para con la organización” (párr.8).

Características

Rodríguez (2005) señala que “el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional” (p.147). Cuando las organizaciones toman decisiones motivadas por el clima o para provocar cambios en éste es cuando el clima se ha constituido como parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

Así, Rodríguez (2005) menciona que dentro de las principales características del Clima Organizacional se encuentran las siguientes:

- Se relaciona con la situación donde se desarrolla el trabajo.
- Tiene determinada estabilidad, aun presentando cambios por escenarios circunstanciales que podrían llegar a ser relevantes cuando

son resultados de decisiones que perturban el futuro organizacional, como un conflicto sin solucionar.

- Tiene gran influencia sobre la conducta y proceder de los trabajadores. Un clima bueno mejora el compromiso en el ejercicio de las actividades y un clima malo dificulta el manejo y planificación del trabajo.
- Influye en el nivel de compromiso e identificación de los trabajadores con la organización. Muchos centros de trabajo cuando señalan que sus colaboradores no tienen la camiseta puesta es porque su clima organizacional no es bueno.
- Está influenciado por comportamientos y conductas de los colaboradores, una persona puede observar un agradable clima organizacional y apoyar con su comportamiento a que dicho clima sea bueno.
- Lo afectan variables estructurales como: formas de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos; y también, el clima puede influenciar en dichas variables.
- Sí se puede generar el cambio en el clima organizacional, pero para que la mejora prevalezca y el clima sea constante es necesario que el cambio no solo sea en una variable.

Tipos de Clima organizacional, según Rensis Likert

En la Teoría de los sistemas Likert propone cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima específico, estos están agrupados en dos tipos de climas, cada uno integrado por dos subdivisiones.

Brunet (2014) menciona que estos tipos de Clima Organizacional propuestos por Likert son los siguientes:

Clima de Tipo Autoritario

Sistema I: Autoritarismo Explotador

La dirección no confía en sus trabajadores. En lo alto de la organización es donde se deciden y planifican la mayoría de acciones y objetivos,

distribuyéndose de forma netamente descendente. Existe una atmósfera de temor, sanciones, intimidaciones y a veces de recompensas. Aquí es inexistente la comunicación de la dirección con sus trabajadores, solo se da mediante directrices e instrucciones concretas.

Sistema II: Autoritarismo Paternalista

Existe una confianza condescendiente de la dirección hacia los trabajadores, similar a la de un patrón con su vasallo. Pocas decisiones se adoptan en niveles bajos y la mayoría de éstas, se adoptan en la alta dirección. Para generar que los empleados estén motivados, de preferencia emplean las recompensas y ocasionalmente las sanciones. Los trabajadores piensan que están en un ambiente sólido, constante y organizado; debido a que la dirección juega con sus necesidades sociales.

Clima de Tipo Participativo

Sistema III: Consultivo

La cima de la organización confía en sus trabajadores y habitualmente son quienes adoptan las políticas y decisiones, los empleados pueden decidir pero en niveles bajos. Existe una comunicación descendente. Generan la motivación a través de recompensas, a veces sanciones y el bienestar en necesidades de afecto y prestigio. La interacción entre el jefe y empleado es moderada, presentándose una elevada confianza y reflejando una atmósfera muy dinámica.

Sistema IV: Participación en Grupo

La dirección confía totalmente en los colaboradores, las acciones y planes se deciden y están integrados a nivel organizacional. La comunicación es ascendente, descendente y lateral. Generan y promueven la motivación mediante la implicancia, colaboración, formación de objetivos, medición y valoración del desempeño; y fortalecimiento en los procesos laborales. Existe amistad y confianza entre los jefes y empleados. Trabajadores y directivos laboran conjuntamente para lograr los fines y objetivos, a través de la planificación estratégica.

Entonces si el clima está más próximo al sistema IV “Participación en grupo”, las relaciones entre la dirección y el personal serán buenas; pero cuanto más próximo esté al sistema I “Autoritarismo Explotador”, las relaciones serán malas y será perjudicial para la organización (Brunet, 2014).

Brunet (2014), señala que diversos autores han indicado el término “abierto y cerrado” respecto a los climas de una empresa. Se le dice clima abierto a una organización vista como *dinámica*, que logra lo que se propone, donde importa una determinada satisfacción de las necesidades sociales de sus colaboradores, quienes participan en las decisiones. Se le dice clima cerrado a una organización *burocrática y estricta* donde los trabajadores están altamente insatisfechos con la entidad y sus funciones. Entonces los sistemas I y II pertenecen a un clima cerrado y los sistemas III y IV a un clima abierto.

Adicional a los cuatro climas mencionados, la teoría de Likert señala la generación y permanencia del clima participativo el cual facilitaría la eficacia personal y organizacional, ya que la colaboración motiva a los trabajadores en sus actividades (Brunet, 2014).

Cuadro comparativo de los Tipos de Clima Organizacional

Las principales características de los tipos de climas, propuestos por Likert, se encuentran organizados y comparados en el siguiente cuadro:

CLIMA AUTORITARIO		CLIMA PARTICIPATIVO	
Autoritarismo Explotador	Autoritarismo Paternalista	Consultivo	Participación en Grupo
La dirección no confía en sus empleados.	La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados.	La dirección confía en sus empleados.	La dirección confía plenamente en sus empleados.
La mayoría de decisiones y objetivos se toman en la alta dirección.	La mayoría de decisiones y objetivos se toman en la cima, pero algunas en escalones inferiores.	Políticas y decisiones se toman en la cima, pero decisiones específicas se pueden tomar en niveles inferiores.	La toma de decisiones integra a todos los niveles.
La comunicación de la dirección con sus empleados solo existe mediante directrices e instrucciones.	La interacción de los superiores con los subordinados se da con condescendencia, y por los subordinados con precaución.	La comunicación se da en forma descendente.	La comunicación se da en forma ascendente, descendente y lateral.

Atmósfera estable, con castigos, amenazas y a veces recompensas.	Impresión de un ambiente estable y estructurado.	Ambiente bastante dinámico.	Ambiente de amistad y confianza entre superiores y subordinados.
Para motivar emplean el miedo, castigos, amenazas y a veces recompensas.	Para motivar emplean las recompensas y a veces los castigos.	Emplean recompensas, castigos ocasionales, y satisfacer necesidades de estima y prestigio.	Para motivar emplean la colaboración, objetivos y evaluación de rendimiento, y mejoras en las tareas.

Figura 2. Comparación de los tipos de Clima Organizacional según Likert

Fuente: Brunet, L. (2014). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. Elaboración: Propia

Dimensiones del Clima Organizacional

Según Rensis Likert

Likert, 1976, para medir el clima organizacional desarrolla ocho dimensiones. Rodríguez (2005) las describe de la siguiente manera:

Métodos de mando: es cómo se aplica el liderazgo dentro de la organización para influir en los empleados.

Fuerzas Motivacionales: métodos de motivación usados en la organización. Son los procedimientos para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Modos / Procesos de comunicación: estilos de comunicación preferidos en la organización. Representa la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Procesos de Influencia: métodos utilizados para obtener adhesión a las metas y objetivos organizacionales. Significa la importancia de la interacción jefe/empleado para formar los objetivos.

Procesos de Toma de Decisiones: forma del proceso decisorio, criterios de decisión y distribución de las tareas de ejecución. Pertinencia de la información en que se basan las decisiones y el reparto de funciones.

Procesos de Planificación: se refiere a la forma de determinación de los objetivos o directrices y de los pasos para alcanzarlos.

Procesos de Control: representa el ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales.

Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: métodos empleados para establecer las directrices y niveles de adecuación entre los objetivos definidos y lo anhelado. Se refiere a la planeación y formación deseada.

La importancia de las dimensiones mencionadas radica en que éstas contribuyen a la formación de las percepciones que los integrantes de la organización tengan de su ambiente laboral y todo ello conforma el clima organizacional. Estas percepciones formadas se ven reflejadas en el comportamiento de los individuos, habiendo podido ser favorable o negativo.

Según Litwin y Stringer

Litwin y Stringer se basaron en el modelo de motivación de McClelland para estudiar el clima organizacional y desarrollar su teoría (1968), ya que primero querían determinar cómo dichos autores comprendían el comportamiento en la empresa.

Arnao y Villegas (2015) mencionan que Litwin y Stringer plantearon la existencia de nueve dimensiones; y señalan que éstas son las siguientes:

Estructura: es la apreciación que tienen los trabajadores sobre normas, procedimientos, trámites y otras restricciones en sus labores. El énfasis en la burocracia, versus el énfasis en un ambiente de trabajo libre e inestructurado. La estructura está plasmada en el organigrama.

Responsabilidad (empowerment): es el sentir de los empleados acerca de su autonomía en las decisiones laborales. Se refiere a ser su propio jefe, sin supervisión doble. Si los trabajadores desarrollan actividades placenteras, sienten que cooperan con el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Recompensa: percepción de los miembros sobre la recompensa al trabajo eficiente. Inicialmente se relaciona con un salario justo, luego con el reconocimiento "social", como una felicitación o promoción. Es el empleo más del premio que el castigo.

Riesgo / Desafío: sentimiento que tienen los trabajadores sobre los desafíos laborales. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos para lograr los objetivos.

Calor / Relaciones: percepción por parte de los miembros de la empresa sobre un ambiente laboral ameno, de relaciones sociales buenas, con respeto y colaboración entre pares, jefes y empleados.

Cooperación / Apoyo: tiene relación con el apoyo mutuo y oportuno, presencia de un espíritu de equipo, donde se trabaja para lograr objetivos compartidos. Independencia versus colaboración.

Estándares: percepción sobre la importancia que la organización pone a las normas de rendimiento. Se establece un parámetro racional que determina su desarrollo, sin esfuerzos innecesarios.

Conflictos: es el sentimiento del nivel de aceptación que tienen los colaboradores sobre las opiniones diversas, tanto compañeros como jefes, sin temor a enfrentar y solucionar problemas con rapidez.

Identidad: es el sentirse parte de la organización, sensación de compartir objetivos personales con los de la organización y sentir que al esforzarse por alcanzar los objetivos de la empresa, se están alcanzando objetivos propios.

Posteriormente, Stringer (2002, citado en Arnao y Villegas, 2015), en su libro "Motivación y Clima Organizacional", realiza una revisión de la anterior teoría y propone que el clima organizacional se puede describir ahora en seis dimensiones, las cuales son: *estructura, estándares de desempeño, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso.*

A diferencia de lo propuesto por Litwin y Stringer, esta vez Stringer no considera las dimensiones: riesgo, relaciones y conflictos. Él resalta también que el clima organizacional se relaciona con la motivación y son los líderes quienes originan, incrementan y manejan la fuerza motivacional, concluyendo que el clima influye en el desempeño laboral.

Dimensiones del Clima Organizacional a Investigar

Para llevar a cabo esta investigación con el objetivo de describir la situación actual del clima organizacional en la entidad objeto de estudio, se tomaron en consideración tres dimensiones, las que se consideraron conveniente evaluarlas. Estas dimensiones se detallan a continuación:

- Motivación
- Comunicación
- Estilos de liderazgo

LA MOTIVACIÓN

Robbins y Judge (2013) definen motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para lograr un objetivo” (p.202).

Luthans (2002, citado en Chiavenato, 2017) señala: “la motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo” (p.118).

Para Reeve (2010, citado en Fischman y Matos, 2014) “la motivación es como la energía que dirige el comportamiento, ya sea agradable o desagradable, a aproximarnos a metas y resultados deseados o a alejarnos de situaciones que queremos evitar” (p.12).

Después de citar estas definiciones se puede decir que la motivación es la fuerza que impulsa a seguir y esforzarse para alcanzar el objetivo que satisfaga una necesidad. Es el impulso que permite al trabajador desarrollarse en sus labores con compromiso y deseo de hacerlo excelente. La motivación influye en la percepción que puedan tener las personas de su ambiente laboral, viéndose reflejado en su comportamiento dentro de la organización.

Existen diversas teorías sobre la motivación y a continuación se explica algunas de ellas:

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow

Abraham Maslow en 1943, desarrolló esta teoría donde señala que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades.

Según Robbins y Judge (2013), Maslow señala: “aunque las necesidades nunca se satisfacen por completo, aquella que alcanza un gran nivel de satisfacción deja de motivar” (p.203).

Maslow clasificó las necesidades en: de orden superior “sociales, de estima y autorrealización”, que se satisfacen dentro del individuo, y de orden inferior “fisiológicas y de seguridad”, que se satisfacen en el exterior; y son:

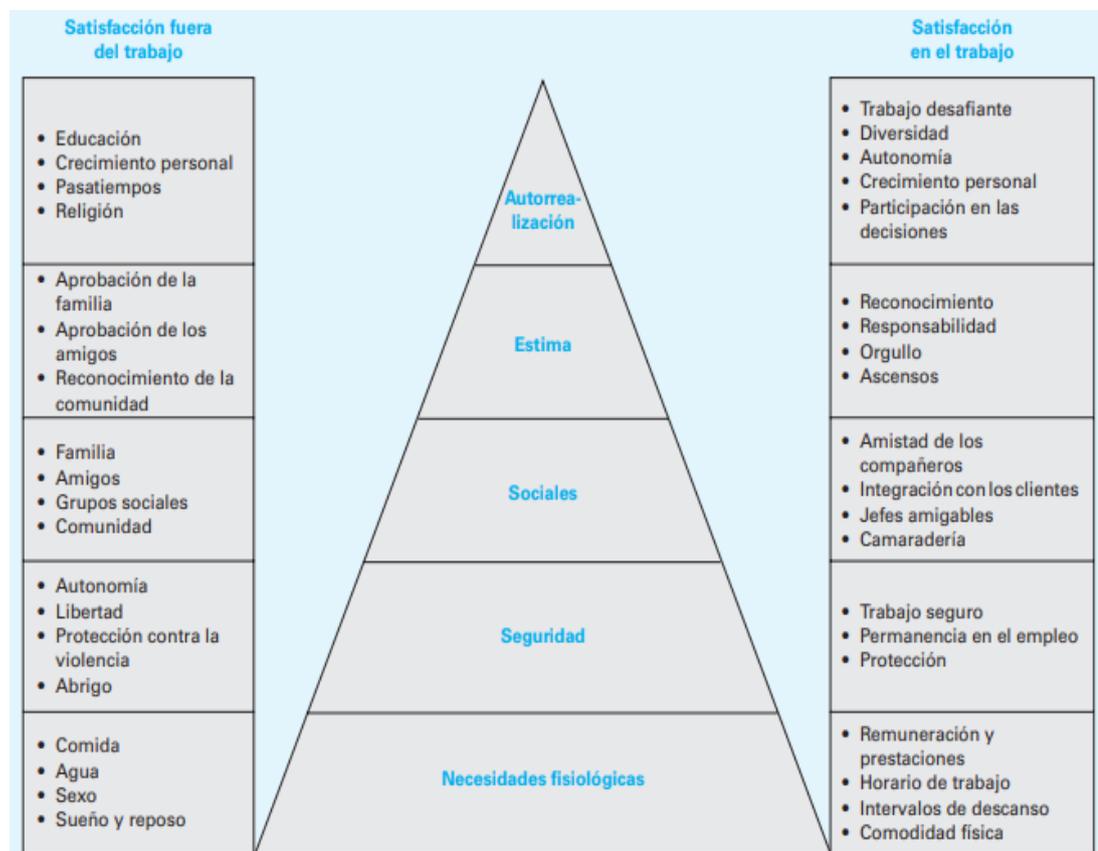


Figura 3. La pirámide de las necesidades de Maslow y sus implicaciones

Fuente: Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones.

Las personas buscarán satisfacer primero las necesidades inferiores y cuando éstas se vayan alcanzando surgirán las de orden superior que tardarán más en realizarse, cada necesidad satisfecha ya no representará una motivación y por ende no motivará el comportamiento de los individuos.

Teoría de los dos Factores de Herzberg

El psicólogo Frederik Herzberg en 1959, desarrolló esta teoría sobre la motivación investigando qué esperaban las personas de sus trabajos. Herzberg (1959, citado en Chiavenato, 2017) concluye que la motivación en el trabajo depende de dos factores y estos son:

Factores higiénicos/extrínsecos o insatisfactores: se refieren al entorno laboral, a factores externos y necesidades primarias; influyen limitadamente ya que si son muy buenos evaden que las personas no estén satisfechas pero cuando son escasos generan insatisfacción, como: el sueldo, beneficios sociales, estabilidad, condiciones físicas, relaciones laborales, etc.

Factores motivacionales/intrínsecos o satisfactores: relacionados al puesto laboral y sus funciones. Generan productividad extraordinaria y satisfacción perdurable. Si los factores son escasos termina la satisfacción y si son excelentes la incrementan. Tenemos: uso de habilidades individuales, autonomía, responsabilidad, fijar objetivos y autoevaluación del desempeño.



Figura 4. El efecto de los factores Higiénicos y Motivacionales

Fuente: Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones.

La teoría de los dos factores de Herzberg tiene relación con la Jerarquía de las necesidades de Maslow. Los *factores higiénicos*, que se refieren a condiciones laborales, se relacionan con las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales. Los *factores motivacionales*, relacionados con las características del puesto y que generan desarrollo personal, corresponden a las necesidades de estima y autorrealización.

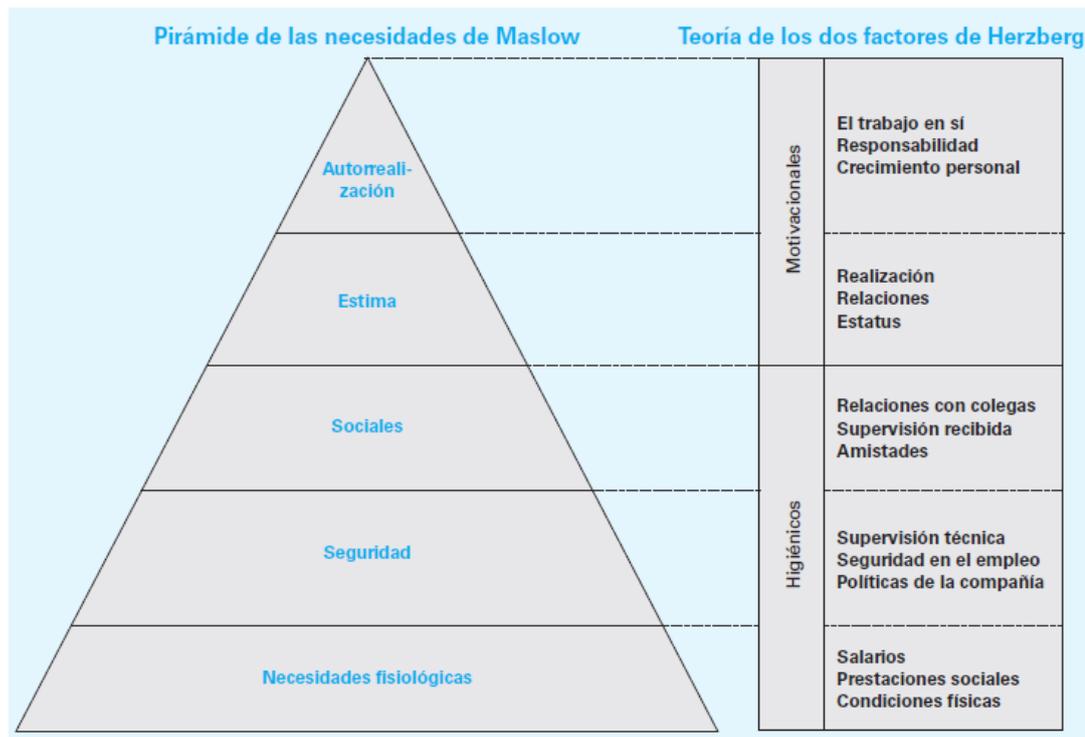


Figura 5. Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg

Fuente: Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones.

Teoría “X” y “Y” – McGregor

Douglas McGregor en 1960 propuso dos modelos distintos de los seres humanos, llamados “teoría X” negativo y “teoría Y” positivo, después de investigar la relación de los gerentes con los trabajadores.

Alles (2007) menciona las siguientes características de la teoría de McGregor, las cuales son:

Teoría X (negativo)

- Las personas sienten un rechazo intrínseco al trabajo y lo evadirán.

- Al evitar el trabajo las personas son obligadas a laborar vigiladas, conducidas y amenazadas con sanciones para alcanzar los objetivos.
- Los individuos comunes no quieren responsabilidades.
- Para los empleados su seguridad está primero, tienen pocas ambiciones y prefieren ser dirigidos.

Teoría Y (positivo)

- A las personas no les disgusta el trabajo y lo ven tan natural como jugar.
- Las personas están comprometidas con los objetivos y deben dirigirse y controlarse por ellos.
- Las compensaciones motivan el compromiso al logro de objetivos.
- El ingenio y creatividad para resolver problemas laborales son características de grandes sectores de la población.
- La capacidad de tomar decisiones novedosas está muy difundida en los trabajadores.

Por las características mencionadas se infiere que la Teoría “Y” es la más recomendable para poder incrementar la motivación en los empleados.

Lo planteado por McGregor tiene mucha relación con lo propuesto por Likert respecto a la Teoría del Clima Organizacional. La Teoría “X” estaría relacionada con el **Clima de tipo Autoritario** y la Teoría “Y” relacionada con el **Clima de tipo Participativo**. Esta relación se muestra en la siguiente figura:

Teoría X y Y McGregor	Teoría del Clima Organizacional Rensis Likert	
Teoría X	Sistema I: Autoritarismo Explotador	} Clima de Tipo Autoritario
	Sistema II: Autoritarismo Paternalista	
Teoría Y	Sistema III: Consultivo	} Clima de Tipo Participativo
	Sistema IV: Participación en Grupo	

Figura 6. Comparación entre la Teoría X y Y; y la Teoría de Likert

Fuente: Brunet, L. (2014). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. Elaboración: Propia

Teoría de las necesidades de McClelland

En esta teoría David McClelland (1961) sostiene que el comportamiento humano se inicia por tres motivos o necesidades básicas, las cuales según McClelland (1961, citadas en Robbins y Judge, 2013) son:

Necesidad de Logro: impulso por resaltar, ser reconocidos y lograr el triunfo. Las personas desean asumir responsabilidades para encontrar soluciones y no les gusta ganar por suerte.

Necesidad de Poder: lograr en los demás comportamientos únicos y difíciles de obtener. Las personas quieren mandar, prefieren situaciones competitivas y se preocupan más por el prestigio que por el desempeño eficaz.

Necesidad de Afiliación: anhelo de relaciones interpersonales buenas. Las personas buscan la amistad, comprensión y prefieren escenarios de cooperación.

Esta teoría fue modelo para el estudio realizado por Litwin y Stringer, quienes determinaron primero cómo McClelland comprendía el comportamiento organizacional y esto fue base para la postulación de las nueve dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer.

Según Likert (citado en Brunet, 2014) en el tipo de clima organizacional "Participación de grupo" las características de la fuerzas motivacionales son:

- La dirección confía totalmente en los colaboradores.
- La participación en el establecimiento de objetivos y la evaluación del desempeño generan empleados motivados.

LA COMUNICACIÓN

El término comunicación proviene de latín *communicatio* que significa hacer común.

Davis y Newstron (1999, citado en Alles, 2007) definen comunicación como: "la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de

contacto con los demás a través de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores” (p.218).

Chiavenato (2017) afirma:

Comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. (p.194)

Fernández (1999, citado en Trujillo, 2017) define:

La comunicación organizacional como todos los mensajes que son intercambiados por los integrantes de la organización. Son las actividades y las técnicas que facilitan y agilizan los mensajes que se generan entre los miembros de una organización, y esta con su medio. (p.12)

En la comunicación se busca transmitir una información entre varias personas y que sea comprendida. En una organización los trabajadores están transmitiendo y recibiendo información constantemente. La comunicación organizacional se refiere al intercambio de información entre colaboradores y entidades, estableciendo una comprensión en común.

Dentro de las organizaciones una comunicación fluida es fundamental, pues permite la aplicación de las funciones administrativas como la planeación, organización, dirección y control, transmitir metas, objetivos, funciones, dificultades; es decir hace posible la coordinación entre colaboradores y ayuda a formar un clima agradable y al cumplimiento de objetivos.

Likert (citado en Brunet, 2014) señala que en el mejor tipo de clima organizacional “Participación en grupo”, la comunicación se caracteriza por:

- La comunicación también se da forma lateral.
- No hay filtración o distorsión alguna.

En el proceso de comunicación los elementos que intervienen son: el “emisor” (transmite la información), el “mensaje” (lo que se desea transmitir),

el “receptor” (recibe el mensaje), esto a través de un “canal” (medio de transmisión), interviene también el “ruido” (barreras que distorsionan el mensaje) y finalmente se da la “retroalimentación” (comprobación de la transmisión efectiva del mensaje).

Canales de comunicación

Es el medio por donde se transmite el mensaje. El emisor puede emplear el canal formal o informal.

Ritter (2008) describe estos tipos de canales de la siguiente manera:

Canal Formal: es una vía institucionalizada y determinada por donde se transmite la información laboral, cuyo fin es la coordinación óptima de las actividades. Aquí tenemos los memorandos, los manuales, reglamentos, revistas internas o la intranet.

Canal Informal: es una vía espontánea y no establecida, el canal está representado por el espacio físico y el entorno donde se comunican. Aquí están la comunicación de persona a persona, el correo electrónico, la reunión en el almuerzo o una comida en casa del jefe.

Tipos de Comunicación

Ritter (2008) señala que los tipos de comunicación organizacional son formal e informal y los describe así:

Comunicación Formal

Es estructurada y establecida por la organización. Se da mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc. Define la forma cómo las personas deben comportarse y cómo deben recoger y transmitir la información.

Comunicación Informal

Se desarrolla en una estructura formada y sostenida por apreciaciones, estímulos y actitudes naturales personales. El mensaje puede estar o no relacionado con la empresa. También se le conoce como “rumores o ruidos”

y facilita que la dirección conozca las situaciones de los empleados y del entorno empresarial, ejemplo: una conversación entre amigos.

Para Chiavenato (2017) la **comunicación formal**, según la dirección en que se presente el flujo de información, puede ser de tres tipos:

Comunicación Descendente: es la transmisión de información desde niveles altos a los trabajadores. La administración se puede comunicar con niveles inferiores a través de publicaciones, diálogos, e-mails, llamadas, memorandos, videos y manuales. Su objetivo es dar instrucciones claras y específicas del trabajo, generar empatía y un clima laboral bueno.

Comunicación Ascendente: información transmitida de niveles inferiores a superiores y a la alta dirección. Los trabajadores saben que pertenecen a la organización y ello hace posible transmitir novedades, problemas y obtener mejoras por la retroalimentación. Aquí están los programas de sugerencias, procesos de reclamos, políticas de puertas abiertas y reuniones de trabajo.

Comunicación Horizontal o Lateral: es la transferencia lateral o diagonal de información entre colaboradores. Se da al interior o entre las unidades de la empresa. Tiene como objetivo la integración y coordinación del personal de un mismo nivel, permitiendo ahorrar tiempo.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Robbins y Judge (2013) definen liderazgo como: “la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (p. 368).

Daft (1994, citado en Chiavenato, 2017) define:

Liderazgo es la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. El líder se involucra con otras personas para lograr metas. Es una actividad enfocada en las personas, no en actividades como archivar papeles o resolver problemas. Implica usar el poder. (p.222)

Otra definición es la de Sánchez (2009) quien menciona:

Liderazgo es el proceso de influencia recíproco en el que uno de los miembros del grupo (líder) ejerce un mayor grado de influencia que el que el grupo ejerce sobre él cuando el contexto en el que se desarrolla dicho proceso así lo demanda, logrando la orientación de todos hacia el logro de objetivos comunes previamente establecidos. (pp.94 y 95)

Liderazgo es el proceso donde una persona (líder) posee la habilidad de influir e inspirar en otras, demostrando confianza, actitud positiva y apoyo incondicional, buscando sacar lo mejor de los miembros del grupo para que a través de una visión compartida y el trabajo en equipo logren objetivos organizacionales, trabajando por la mejora continua de las personas y la organización.

El líder está al servicio del equipo, por lo que es importante que los colaboradores sepan y sientan que cuentan con su apoyo, también posee una inteligencia emocional que le permite comprender, tener empatía, saber cómo resolver conflictos y motivar para trabajar por un objetivo compartido.

Alles (2007) menciona:

El estilo de liderazgo representa una combinación de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes; en definitiva, competencias con las que cuenta una persona y que determinan su comportamiento. Cada estilo representa las convicciones que cada jefe tiene respecto de las capacidades de un subordinado. (p.174)

Cuando hablamos de estilos de liderazgo, nos referimos a la forma en que el líder desarrolla este proceso, cabe resaltar que las percepciones de los trabajadores sobre los estilos de liderazgo influyen en el Clima organizacional.

Existen diferentes estilos, pero la clasificación más común es aquella que se refiere al comportamiento del líder con los empleados, a lo que hace el líder y a su forma de comportarse en el desarrollo del proceso de liderazgo. Estos estilos provienen de los estudios realizados en la década de 1930 por Kurt Lewin y sus colaboradores, ellos identificaron tres tipos que son: liderazgo autocrático o autoritario, liberal y democrático.

Chiavenato (2012) describe los estilos de liderazgo de la siguiente manera:

Liderazgo Autoritario: El líder establece las reglas, posee el mando, es quien decide y ordena a los colaboradores, les comunica sus actividades y los controla. Quien asume el liderazgo domina, felicita y critica de forma personal o conjunta. La comunicación es unidireccional (no hay diálogo) con los empleados.

Liderazgo Liberal: El líder delega todas las decisiones al grupo y les proporciona libertad absoluta, tiene poca participación, no controla o lo hace de manera alejada. Aunque la actividad es alta existe poca producción.

Liderazgo Democrático: El líder guía, diseña las reglas, fomenta la discusión y participación de las personas en las decisiones, ya que no solo es él quien tiene la autoridad. En los trabajadores hay bastante responsabilidad, compromiso y unión en un clima de bienestar.

Los líderes tienden a utilizar los tres estilos de liderazgo dependiendo de las circunstancias, las personas y las labores a realizar, lo difícil está en saber cuándo, con quiénes, en qué tareas es adecuado aplicar cada estilo. En el liderazgo *autoritario* se da énfasis al líder, en el estilo *liberal* el énfasis recae en los subordinados a diferencia del *democrático* donde el énfasis lo tiene tanto el líder como los subordinados.

Entonces el más adecuado para poner en práctica es el **liderazgo democrático** pues se reconoce que tanto el líder como las personas a quien guía ejercen roles muy importantes y forman un equipo para cumplir con metas y objetivos laborales.

Existen otros dos estilos de liderazgo referidos a los cambios globales, estos son Liderazgo Carismático y Transformacional, Lussier y Achua (2011) los describen:

Liderazgo Carismático: El líder carismático posee una visión encantadora y la puede transmitir con eficacia, puede lograr que otras

personas trabajen por un solo objetivo, está encaminado y sabe cómo trabajar para alcanzar lo propuesto.

Las cualidades de estos líderes son: enfoque, comunicación fluida, habilidades emocionales, seguridad e integridad, confiabilidad, capacidad para brindar empowerment, son expresivos, construyen relaciones buenas y se promueven a ellos y a su visión.

Liderazgo Transformacional: Burns J. M. introdujo la idea de este estilo en 1978. Su mayor enfoque está en la visión del líder. Éstos líderes trabajan por modificar situaciones y estructuras actuales, promover visiones y posibilidades nuevas influyendo en los individuos, relacionando los problemas actuales y lo que se podría lograr.

Los líderes transformacionales se caracterizan por: considerarse promovedores del cambio, ser visionarios y confiar bastante en su intuición, asumir riesgos, tener habilidades cognitivas extraordinarias, ser cautelosos antes de iniciar una labor, confiar en los individuos, ser solidarios ante sus carencias y abiertos a situaciones nuevas (Lussier y Achua, 2011).

Alles (2007) menciona otro tipo de liderazgo representativo del siglo XXI que representa un nuevo paradigma, se denomina “liderazgo circular” y se detalla a continuación:

Liderazgo Circular: es un líder más perceptivo y preocupado por el desarrollo de las demás personas, tiene una escucha activa, fomenta el compromiso, una visión compartida y el trabajo en equipo, impulsa al desarrollo de habilidades, descubre talentos en su equipo y genera una cultura de respeto.

Sus principales características son:

- Tomar decisiones considerando las opiniones de los colaboradores.
- Fomentar que el equipo participe en la visión organizacional.
- Detectar talentos e impulsar que se desarrollen.
- Formar y promover una cultura de respeto, justicia y unión laboral.
- Brindar y crear compromiso entre los colaboradores (Alles, 2007).

Cada vez más las organizaciones tienen que enfrentar desafíos nuevos, esto genera que la necesidad de los líderes transformacionales sea mayor, para que puedan implementar estrategias que transformen y acoplen las fortalezas y debilidades organizacionales con oportunidades y amenazas.

El liderazgo y los estilos representan un factor muy influyente, positivo o negativo, en la percepción que tengan los trabajadores del clima organizacional, impulsan el desarrollo y crecimiento, puede motivar, generar satisfacción y determinar la formación de ambientes de trabajo motivadores reflejándose en un buen clima organizacional.

Fundamentos normativos

Desde el punto de vista normativo la investigación se fundamenta en:

La Constitución Política del Perú

Como se señala en la Const. (1993):

Artículo 23.- El Estado promueve condiciones para el progreso social y económico, en especial mediante políticas de fomento del empleo productivo y de educación para el trabajo. Ninguna relación laboral puede limitar el ejercicio de los derechos constitucionales, ni desconocer la dignidad del trabajador. (p.25)

Artículo 26.- En la relación laboral se respetan los siguientes principios:

- Igualdad de oportunidades sin discriminación.
- Carácter irrenunciable de los derechos reconocidos por la Constitución y la ley.
- Interpretación favorable al trabajador en caso de duda insalvable sobre el sentido de una norma. (pp.26 y 27)

El Decreto Legislativo N° 1023

Crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

Como se señala en el Decreto Legislativo N° 1023 (2008):

Artículo 2.- El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil; y, comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos. (p.2)

La Resolución de Presidencia N° 150-2017-SERVIR-PE

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (2017) mediante la RP N° 150-2017-SERVIR-PE, aprueba la *Guía para la gestión del proceso de cultura y clima organizacional*, el cual es:

Un documento autoinstructivo que tiene por objetivo establecer los criterios y brindar instrucciones para que las entidades públicas gestionen el proceso de Cultura y Clima Organizacional en las entidades públicas que forman parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. (p.2)

La Resolución de Presidencia N° 151-2017-SERVIR-PE

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (2017) a través de la RP N° 151-2017-SERVIR-PE, aprueba la *Guía para la Gestión del proceso de Comunicación Interna*, que es:

Un documento autoinstructivo que tiene por objetivo establecer los criterios y brindar las pautas para que las entidades públicas gestionen el proceso de Comunicación Interna en las entidades públicas que forman parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. (p.2)

Reglamento Interno de trabajo del Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico – INGEMMET

Como se señala en el RIT (2012):

Artículo 7.- Convocatoria e ingreso. La entidad podrá convocar a concurso y/o contratar personal bajo las modalidades a las que se contrae la ley de Productividad y Competitividad Laboral y procesos de selección que establezca la entidad, para ocupar las plazas del Cuadro para Asignación de Personal (CAP) de la Institución. (p.4)

Artículo 42.- Del Fomento de la Armonía Laboral. La entidad considera que el fomento y mantenimiento de una relación laboral es indispensable para el cumplimiento de sus fines y objetivos. Por ello, conceptúa las relaciones de trabajo como una obra común de integración, responsabilidad y participación de todos los trabajadores orientada a la consecución de los objetos institucionales. (pp.4 y 19)

2.3. Definición de Términos Básicos

Clima Organizacional: Percepciones que tienen los colaboradores de su ambiente de trabajo y que influyen en su comportamiento en la organización.

Estilos de Liderazgo: Formas de desarrollar el liderazgo que es la capacidad de influir positivamente en un grupo de personas para que logren objetivos propuestos trabajando en equipo y motivados.

INGEMMET: El Instituto Geológico Minero y Metalúrgico es un organismo especializado del sector Energía y Minas, encargado de administrar los derechos mineros y fomentar la investigación para brindar información geológica.

Motivación: Es la fuerza que empuja y dirige a una persona a elegir y realizar una acción para satisfacer una necesidad, en las organizaciones conduce al esfuerzo para lograr los objetivos.

Percepción: Es un proceso donde los individuos organizan y explican las impresiones de sus sentidos para dar significado a su entorno

Satisfacción laboral: Es la aprobación que presentan las personas en relación a su trabajo y a su entorno laboral.

2.4. Aspectos Metodológicos

Tipo de Investigación

Investigación Aplicada

Bunge (1996) señala:

El trabajo se realizó utilizando el tipo de investigación Aplicada porque investiga parte de los fenómenos del mundo para conocerlo y poderlo controlar. La investigación aplicada tiene por objetivo la resolución de problemas o planteamientos determinados, basándose en la búsqueda de conocimientos con el fin de aplicarlos para satisfacer necesidades específicas. (p.50)

A través de la investigación se pudo conocer el comportamiento del clima organizacional en la Dirección de Derecho de Vigencia del INGEMMET en el año 2018, lograr proponer un modelo de solución y recomendaciones para las debilidades y problemas del clima organizacional presentados en la Dirección.

Nivel de la Investigación

Nivel Descriptivo

La investigación realizada es de nivel descriptivo, porque implica reunir los resultados de la observación en una exposición relacionada de los rasgos del fenómeno que estudia, convertir los hechos verificados en datos susceptibles de medida y comparación clasificando los hechos que se investigan, determinándolos en su dinámica interna y haciendo de tal fenómeno ese y no otro; y por último presentar los hechos tal como ocurren, agrupan y convierten información, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada.

Unidad Muestral

El universo de la población investigada involucró a todos los miembros de la Dirección de Derecho de Vigencia de Instituto Geológico Minero y Metalúrgico; teniendo como referencia las funciones principales que cumplen.

Población

La población en el área objeto de investigación es menor a cincuenta (<50) trabajadores. En total son 25 colaboradores.

Población (N): N = 25

Tamaño de la muestra

Considerando que la población es menor a cincuenta (< 50), se trabajó con el 100% de la población; ascendiendo el total a encuestar a 25 trabajadores.

Metodología para el trabajo de campo

Como parte del trabajo de campo se realizó una recopilación de datos a través de encuestas al personal de la Dirección a investigar.

Técnicas e instrumentos de la investigación

Las técnicas que se emplearon en la investigación fueron: *la observación y la encuesta*.

El instrumento utilizado en la encuesta fue: *el cuestionario*, para medir el grado de percepción de los empleados respecto al clima organizacional en su ambiente laboral.

Procesamiento de datos

Tecnologías de información (software de aplicativos informáticos).

Metodología para la interpretación de Resultados

Análisis, síntesis e inferencia conceptual.

Los resultados fueron analizados en el marco de los fundamentos teóricos, normativos y hallazgos de la investigación.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

3.1. Presentación del Ente Social Objeto de Investigación

Datos según SUNAT (2019):

- *Razón social:* Instituto Geológico Minero y Metalúrgico
- *Nombre comercial:* INGEMMET
- *RUC:* 20112919377
- *Domicilio fiscal:* Av. Canadá Nro. 1470, Lima - San Borja
- *Actividad económica:* Principal - CIIU 75113 - Activ. Administ. Pública en General

Instituto Geológico Minero y Metalúrgico

El portal web de INGEMMET (2019) señala: que es un organismo público técnico especializado del Sector Energía y Minas, con personería jurídica de derecho público interno, autonomía técnica, administrativa y económica, que tiene como objetivo:

- Obtención, procesamiento, gestión y transmisión eficiente de la información geocientífica, la geología básica y el geoambiente.
- Conducir el Procedimiento Ordinario Minero ordenando y sistematizando la información georeferenciada.

Historia

1978: El Instituto Geológico Minero y Metalúrgico fue creado mediante D.S. Nº 021-78-EM/OR del 5 de diciembre de 1978, como resultado de la fusión del Instituto de Geología y Minería (INGEOMIN) con el Instituto Científico y Tecnológico Minero (INCITEMI).

1979: El 15 de agosto de 1979, el Gobierno Militar aprobó el Decreto Ley Nº 22631, Ley Orgánica del Instituto Geológico Minero y Metalúrgico.

2007: Mediante D.S. N° 008-2007-EM del 21 de febrero de 2007, se aprueba la fusión del Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero (INACC) con el Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET), bajo la modalidad de fusión por absorción, siendo INGEMMET la entidad incorporante.

Misión

Generar y proveer información geológica y administrar los derechos mineros, para la ciudadanía en general, entidades públicas y privadas; con celeridad, transparencia y seguridad jurídica.

Visión

Ser reconocidos como el ente rector de la investigación geocientífica y la autoridad en la gestión eficiente de las concesiones y catastro minero.

Organigrama Estructural del INGEMMET

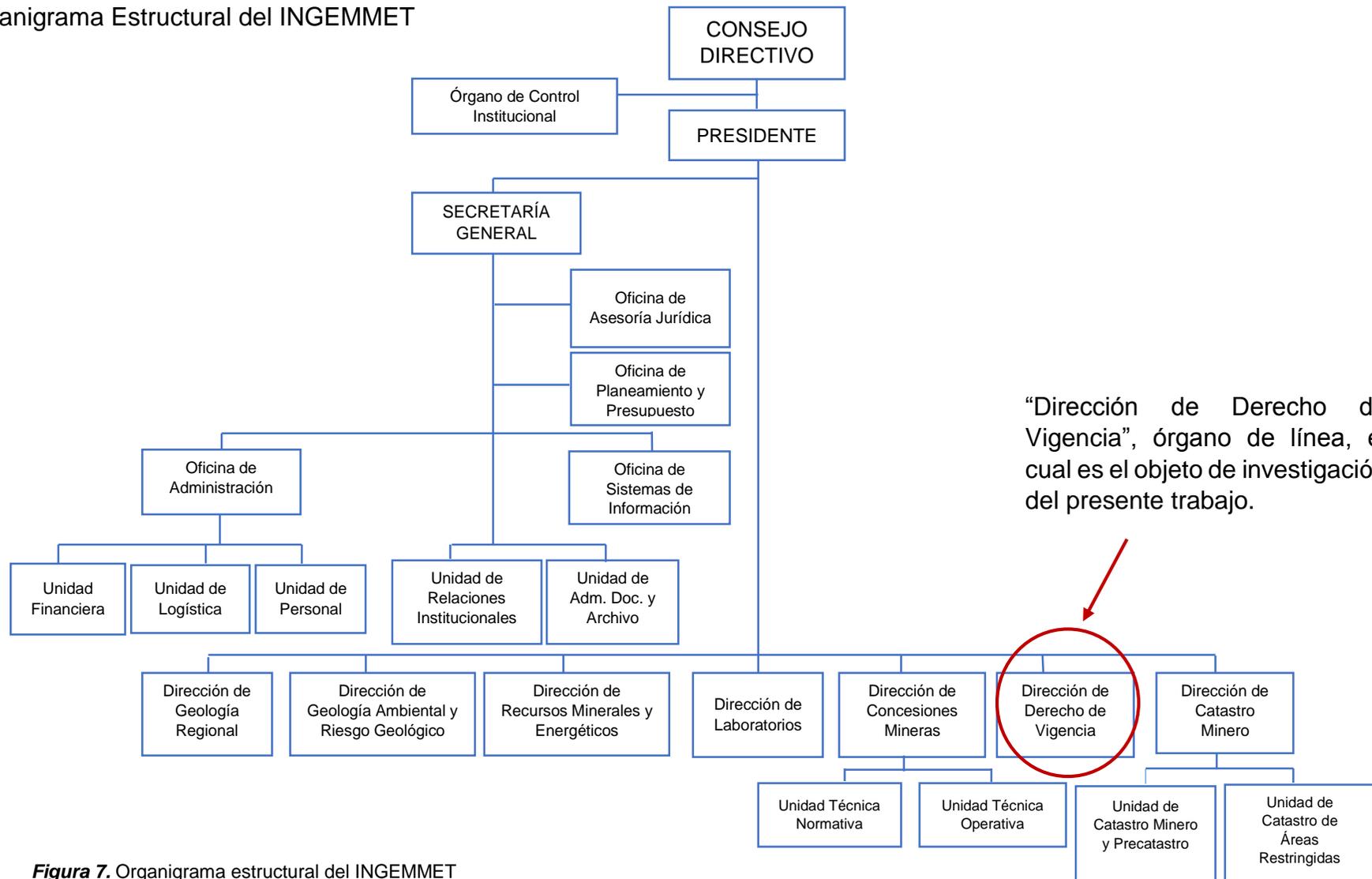


Figura 7. Organigrama estructural del INGEMMET

Fuente: Página web institucional del INGEMMET (2019)

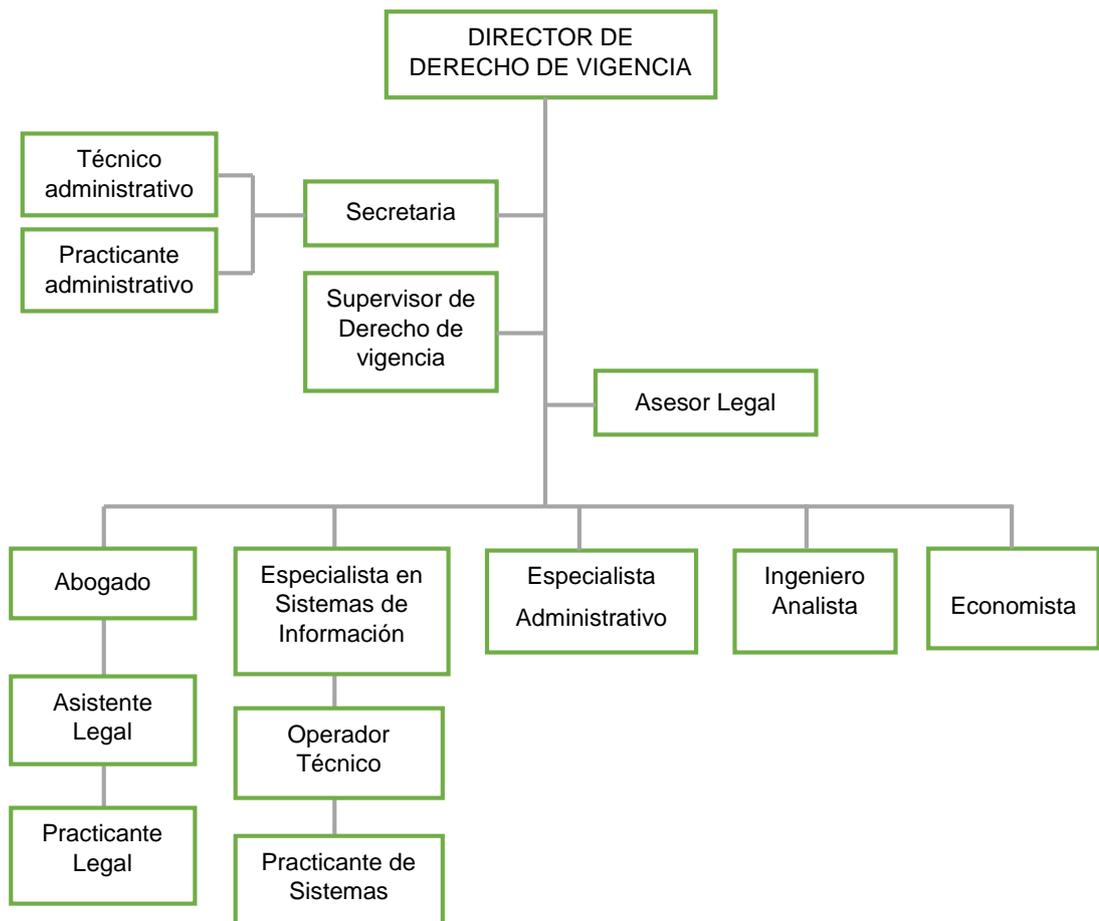


Figura 8. Organigrama de cargos de la Dirección de Derecho de Vigencia – INGEMMET
Fuente: Elaboración propia

Dirección de Derecho de Vigencia (DDV)

El Portal web INGEMMET (2019) señala que la DDV es el órgano encargado de administrar el derecho de vigencia y penalidad, dependiendo jerárquicamente de la Presidencia.

Tiene como principales funciones:

- Efectuar políticas de administración del derecho de vigencia y penalidad.
- Elaborar anualmente el Padrón minero nacional.
- Tramitar solicitudes, proyectar informes y resoluciones.
- Proponer la declaración de no pagos y el listado de derechos caducos.
- Determinar y comunicar los montos a distribuir y los beneficiarios del derecho de vigencia y penalidad.

La DDV tiene a su cargo principalmente los siguientes trámites:

<i>Procedimientos</i>	<i>Servicios</i>
Acreditación del pago de derecho de vigencia o penalidad.	Constancia de Pago del derecho de vigencia o penalidad.
Emisión de certificado de devolución.	Constancia de vigencia de concesión minera.
Reembolso de abonos por derecho de vigencia o penalidad.	Padrón minero digital.

Equipo Humano de la DDV

Las personas que integran la Dirección tienen los siguientes cargos: Director, Asesor legal, Abogado, Especialista en sistemas de información, Especialista administrativo, entre otros. Contando con un total de 26 colaboradores que se detallan a continuación:

CARGOS	Nº COLABORADORES	
	Femenino	Masculino
Director	1	
Asesor Legal	1	
Supervisor de Derecho de Vigencia y Penalidad		1
Abogado	5	
Asistente Legal	1	2
Especialista en Sistemas de Información	1	1
Operador Técnico	1	1
Especialista Administrativo	2	
Ingeniero Analista		2
Economista	1	1
Secretaria	1	
Técnico Administrativo		1
Practicante Legal	1	1
Practicante de Sistemas		1
TOTAL	15	11

Figura 9. Cargos de colaboradores de la DDV

Fuente: Elaboración Propia

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sueldo atractivo. 2. Buenas condiciones de materiales y equipos para el desarrollo del trabajo. 3. Buena disposición de la jefa para escuchar opiniones de los colaboradores. 4. Existencia de políticas y normas internas de gestión. 5. Interés de la jefa por el trato justo a los colaboradores. 6. Supervisión jefatural concurrente. 7. Profesionales con experiencia. 8. Poca autonomía otorgada a los colaboradores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura y ventilación inadecuada y escasa. 2. Débil relación y comunicación entre compañeros de trabajo. 3. Escasa cultura de trabajo en equipo. 4. Poca participación del personal en la toma de decisiones y definición de objetivos. 5. Falta de reconocimientos por logros obtenidos. 6. Poca estabilidad laboral. 7. Dificultad para llegar a acuerdos consensuados entre colaboradores. 8. Poca comunicación fluida entre el jefe y colaboradores. 9. Débil aplicación jefatural de técnicas decisionales. 10. Débil compromiso compartido con la filosofía institucional. 11. Falta de iniciativa para actividades de integración.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobación por parte de SERVIR de la guía para la gestión del proceso de cultura y clima organizacional. 2. Aplicación de planes de mejora del clima organizacional que otorgaría reconocimiento y empoderaría a la entidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción del presupuesto asignado por decretos de urgencia. 2. Política nacional inestable que desalienta la inversión minera. 3. Conflictos sociales y movimientos antiminereros. 4. Otras entidades con buenos o mejores climas organizacionales.

Figura 10. Análisis FODA del clima organizacional en la DDV

Fuente: Elaboración propia

3.2. Modelo de Solución Propuesto

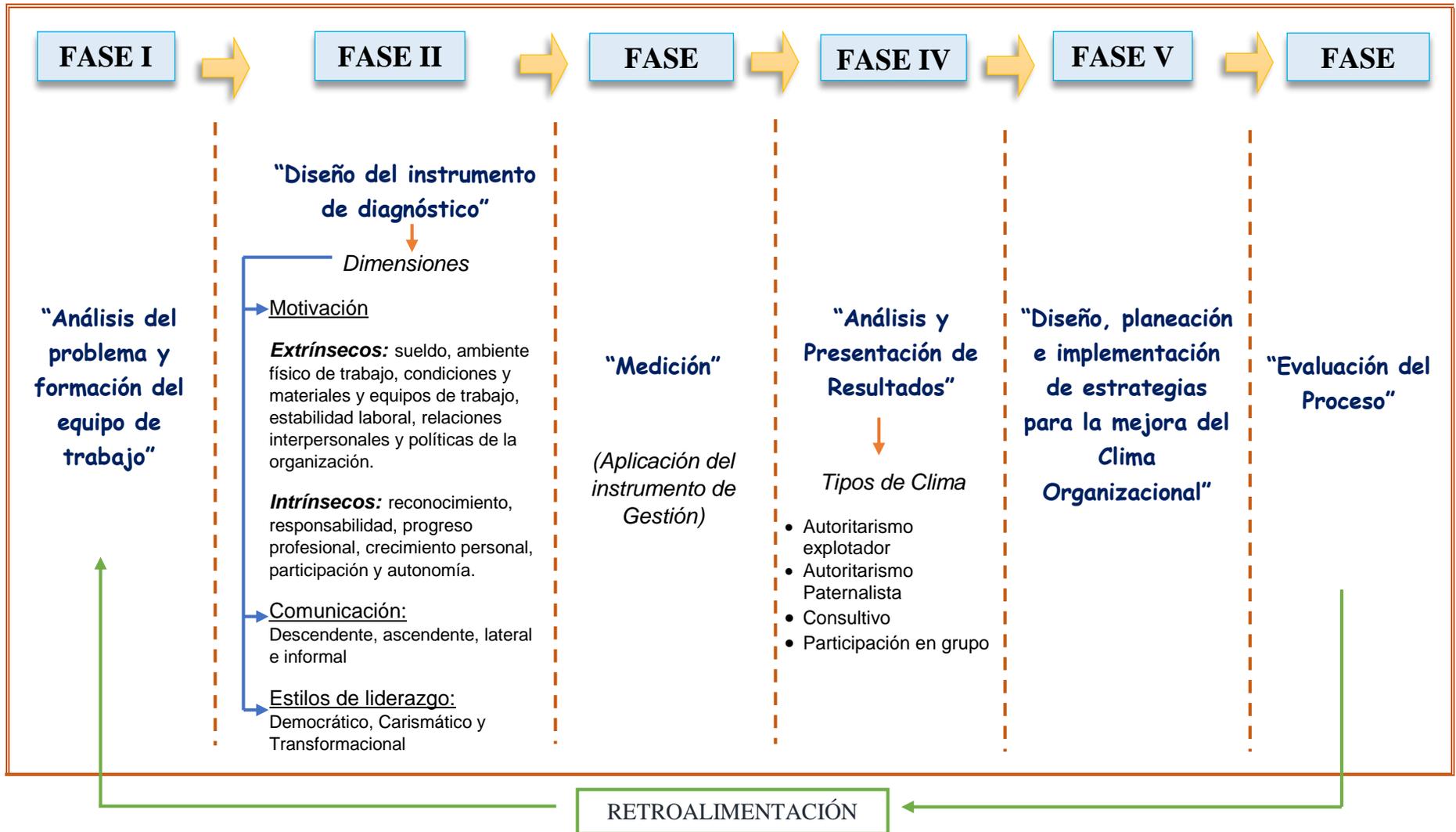
El modelo de solución que se propone tiene como base y guía al “Modelo de Intervención PMCO”, construido por Cárdenas y Villamizar (2008) y desarrollado en la Universidad Tecnológica y Pedagógica de Colombia por Cárdenas, Arciniegas y Barrera, en su trabajo de investigación *Modelo de Intervención en el Clima Organizacional*, el cual tuvo como objetivo evaluar si el Modelo de intervención PMCO era efectivo en el Hospital de Yopal, Colombia; donde se concluyó que el proceso de intervención con el modelo PMCO, a través de sus 5 fases, fue efectivo porque permitió mejorar los procesos y el clima organizacional en la entidad.

El Modelo de intervención PMCO es una herramienta posterior a la aplicación del instrumento de medición del clima. Este modelo tiene como objetivo mejorar el ambiente laboral interviniendo en tres niveles: individual, intergrupala y organizacional, mejorando también el desempeño evidenciado en mayor productividad, comunicación, sentido de pertenencia, cooperación y nivel de satisfacción; donde se integra al trabajador con la organización mediante un proceso dinámico, sistémico e interactivo a través de cinco fases.

Entonces, basado en el Modelo de Intervención PMCO, se propone el presente modelo de solución compuesto por fases para mejorar la gestión del clima organizacional.

Si bien el INGEMMET sí ha realizado encuestas de clima, este modelo propone un proceso que contiene fases y etapas que se deberían seguir para que la medición del clima sea un proceso donde participen todos los colaboradores, que no solo culmine con la medición sino que se establezcan planes de acción, dando a conocer a los miembros involucrados los resultados y acciones de mejora a desarrollar; donde exista un control y evaluación de la ejecución del plan de acción y del proceso en general, todo ello con el fin de mejorar la situación del clima organizacional a favor de la satisfacción de los colaboradores, un mejor desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos.

“Gestión del Clima Organizacional”



Fuente: Elaboración Propia (basado en el Modelo de intervención PMCO de Cárdenas y Villamizar).

Aspectos considerados en el modelo de solución propuesto

El modelo contiene las siguientes fases y etapas:

FASE I: Análisis del problema y formulación del equipo de trabajo

Comprende las siguientes etapas:

ETAPA I: Participación, colaboración y compromiso en el análisis

Implica la identificación por parte del área responsable (RRHH) del tema a investigar y la sensibilización de dicho tema con los miembros del área donde perciben el problema, con el fin de que reconozcan y sientan que sus funciones son muy importantes para la organización y por eso se busca la mejora en los problemas laborales que los podrían estar afectando, por lo cual su interés y participación es fundamental para obtener resultados positivos.

ETAPA II: Formación y capacitación del equipo de trabajo

El equipo de trabajo debe estar conformado no solo por los miembros del área de Recursos Humanos, sino también por representantes del área objeto de investigación con la intención de involucrar a todos los colaboradores, disminuyendo conductas negativas y promoviendo la participación activa.

A las personas seleccionadas para formar parte del equipo se les capacitará en todo lo que abarca el proceso, con el fin de que todos comprendan lo importante que será el trabajo que realizarán para la mejora del clima organizacional y los beneficios que obtendrán.

FASE II: Diseño del Instrumento de Diagnóstico

Comprende las siguientes etapas:

ETAPA I: Determinar las variables de Clima Organizacional

Se define las dimensiones e indicadores que influyen en el clima organizacional, teniendo en cuenta el contexto laboral y manteniendo la coordinación con todo el equipo de trabajo.

En la presente investigación, para describir la situación del clima organizacional, se determinó y se propone la evaluación de las siguientes dimensiones:

1) Motivación

Es el impulso que permite al trabajador desarrollar sus labores con compromiso y deseos de hacerlo bien. Influye en la percepción de las personas hacia su ambiente laboral, reflejándose en sus comportamientos.

Factores Extrínsecos

Son variables que no controlan los trabajadores sino la organización y está en ella mejorarlas para que influyan positivamente en la motivación.

- Sueldo: es la remuneración que el colaborador percibe de manera periódica por el desarrollo de su trabajo.
- Ambiente físico de trabajo: se refiere al espacio laboral, a las condiciones de la infraestructura, ventilación, iluminación y ruido.
- Condiciones de materiales y equipos de trabajo: es el estado en el que se encuentran las herramientas con las que se desempeñan las labores.
- Estabilidad laboral: relacionada con la permanencia en el empleo, el derecho del colaborador a conservar su trabajo si no incurre en una falta que amerite el despido.
- Relaciones interpersonales: es la relación establecida entre los miembros de la organización, si son buenas contribuyen a mejorar el desempeño laboral.
- Políticas de la organización: son directrices que deben conocer todos los colaboradores para guiar, normar y orientar sus actividades.

Factores Intrínsecos

Son variables internas de la persona y están bajo su control, se encuentran relacionadas directamente con actividades realizadas por el colaborador.

- Reconocimiento: son prácticas desarrolladas con el fin de agradecer y premiar el esfuerzo, desempeño y logros de los trabajadores, a la vez para incentivar y fortalecer conductas y actitudes buenas.
- Responsabilidad: es la capacidad de compromiso para realizar el trabajo. Refleja el progreso del empleado, ya que si las responsabilidades son mayores, el puesto laboral también es mayor.
- Progreso profesional: son oportunidades de ascenso que la organización ofrece a los colaboradores, como las líneas de carrera. Este progreso implica mayores responsabilidades, un puesto y salario mejor.
- Crecimiento personal: implica que con el trabajo realizado los colaboradores cumplan también sus objetivos individuales.
- Participación: se relaciona con el interés de la organización por considerar e involucrar a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.
- Autonomía: es la libertad otorgada a los colaboradores para controlar o modificar determinados aspectos en el desarrollo de sus funciones.

2) Comunicación

Se refiere al intercambio de información entre los individuos, en las organizaciones y entre entidades, hace posible la coordinación, ayuda a la formación de un clima agradable y al cumplimiento de objetivos.

- Comunicación Descendente: transmisión de información de jefes a colaboradores o niveles jerárquicos inferiores.
- Comunicación ascendente: transferencia de información de niveles inferiores a superiores. Permite a los colaboradores transmitir sus opiniones y favorece la retroalimentación.
- Comunicación Lateral: es cuando intervienen colaboradores de un mismo nivel, permite una coordinación más rápida y mayor colaboración.
- Comunicación informal: surge entre los colaboradores espontáneamente, está basada en relaciones informales como amistad e intereses en común y permite una comunicación rápida sin barreras burocráticas.

3) Estilos de Liderazgo

Son las formas como el líder desarrolla el proceso de liderazgo, donde inspira y dirige en otros, cabe resaltar que las percepciones de los trabajadores sobre los estilos de liderazgo influyen en el clima organizacional.

Los estilos que deberían aplicarse son:

- Democrático: el líder promueve la participación de los colaboradores, permite que propongan mejoras, participen en la toma de decisiones y fomenta la comunicación, permitiendo la integración del área.
- Carismático: el líder tiene la capacidad de generar entusiasmo, confianza, alto nivel de influencia y buena comunicación, fomentar una visión compartida y lograr que los colaboradores den lo mejor de sí por el logro de una causa.
- Transformacional: el líder busca mejoras y posibilidades novedosas, posee una fuerte visión y personalidad, alto desarrollo de habilidades emocionales, es capaz inspirar y promover el cambio y promueve que los trabajadores, como un equipo, busquen las mejores soluciones.

Dentro de las principales variables que conforman estos estilos de liderazgo están:

- Promover la participación
- Visión compartida
- Compromiso
- Trato justo
- Toma de decisiones
- Apoyo al personal
- Supervisión
- Agente de cambio
- Habilidad emocional
- Capacidad de influir y motivar

ETAPA II: Determinar el instrumento

Se selecciona las técnicas e instrumentos para la medición, tales como encuestas, entrevistas, observación, entre otros; se diseña y corrige dichos instrumentos para la aplicación del diagnóstico.

FASE III: Medición

Se explica al personal en qué consistirá la medición y aspectos importantes que deban saber para responder de manera consciente, dejando en claro la confidencialidad de sus respuestas. Se aplica el instrumento de medición del clima organizacional que puede ser virtual o presencial.

FASE IV: Análisis y presentación de Resultados

ETAPA I: Análisis de los resultados

Se procede al análisis de los resultados obtenidos por la medición, de esta manera se puede diagnosticar la situación presente del clima organizacional, determinando la situación de las dimensiones, que en este caso se propuso fueran: motivación, comunicación y estilos de liderazgo.

Al diagnosticar se determina también el tipo de clima presente en el área, estos tipos de clima según la teoría de Rensis Likert podrían ser: autoritarismo explotador, paternalista, consultivo y participación en grupo, siendo éste último el clima más adecuado que debería presentarse.

Al diagnosticar se determina y corrobora los aspectos que están afectando al clima organizacional en el área, los aspectos fuertes que deben ser potenciados y aprovechados; y aspectos débiles que deben minimizarse.

ETAPA II: Presentación de los resultados

Se realiza la sensibilización a los colaboradores a través de la presentación y discusión del diagnóstico, evaluando los riesgos para los individuos, el área y toda la organización.

FASE V: Diseño, planeación e implementación de estrategias para la mejora del clima organizacional

En esta fase se diseñan y planean estrategias de intervención con el fin de mejorar el clima organizacional diagnosticado en el área, para posterior a ello proceder a aplicarlas y hacer el seguimiento.

Se realizan planes de mejora, tal como puede ser el propuesto a continuación:

“Plan de mejora de la gestión de Clima Organizacional”

Finalidad: Mejorar y gestionar adecuadamente el clima organizacional en la Dirección de Derecho de Vigencia.

Esto se basa en los resultados obtenidos del diagnóstico del clima organizacional, a través de la aplicación de una encuesta a los colaboradores del área objeto de investigación, donde el objetivo era describir la situación del clima organizacional en la Dirección de Derecho de Vigencia del INGEMMET.

Objetivos de Intervención

General

Gestionar la implementación de estrategias de mejora del clima organizacional en la Dirección de Derecho de Vigencia (DDV), realizando el diseño de un plan de mejora a partir de los resultados obtenidos en la descripción de la situación del clima organizacional en la DDV.

Específicos

1. Promover la mejora del nivel motivacional de los miembros de la Dirección de Derecho de Vigencia, mediante la implementación de estrategias y actividades motivacionales.

(Basado en el objetivo específico del trabajo: Describir la situación de la motivación en la Dirección de Derecho de Vigencia – INGEMMET.)

2. Promover la buena comunicación de los integrantes de la Dirección de Derecho de Vigencia.

(Basado en el objetivo específico del trabajo: Describir la situación de la comunicación en la Dirección de Derecho de Vigencia – INGEMMET.)

3. Promover el fortalecimiento de los estilos de liderazgo empleados por el jefe de la Dirección de Derecho de Vigencia, mediante el desarrollo de habilidades gerenciales, orientado al logro de objetivos y metas.

(Basado en el objetivo específico del trabajo: Describir la situación de los estilos de liderazgo en la Dirección de derecho de Vigencia – INGEMMET.)

Objetivo 1: “Promover la mejora del nivel motivacional de los miembros de la Dirección de Derecho de Vigencia, mediante la implementación de estrategias y actividades motivacionales”.

ESTRATEGIAS	ACCIONES	CRONOGRAMA												INDICADORES DE LOGRO	RESPONSABLES	PRESUPUESTO APROXIMADO			
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
Mejorar el estado del ambiente físico de trabajo, de los equipos y herramientas para el desarrollo de las labores.	Revisiones y controles trimestrales por la Unidad de Logística de los ambientes físicos y equipos de trabajo.	x			x			x						x			Nº de requerimientos atendidos a tiempo	Jefe de Unidad de Logística	De acuerdo a las solicitudes de requerimientos aceptados.
	Solicitud de requerimientos a las unidades y Direcciones.		x														Nivel de satisfacción de colaboradores	Jefe de la Oficina de Administración	
	Coordinación al interior de la DDV sobre los requerimientos necesarios en la dirección.		x														Informes de los controles y revisiones	Jefe de la Unidad de Personal	
	Cumplimiento de requerimientos y mejoras por parte de la Unidad de Logística de acuerdo a cronogramas.				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Desarrollo de programas de capacitación que contribuyan con el progreso profesional y mejora en el desempeño laboral.	Solicitar y recibir propuestas de los colaboradores de la DDV sobre cursos de capacitación deseados correspondientes a sus funciones.			x													Índice de evaluación de desempeño	Jefe de la Unidad de Personal	De acuerdo a los costos de cursos solicitados y aprobados.
	Desarrollar cursos y seminarios de capacitación.						x	x	x								Índice de solicitudes atendidas oportunamente		
Promover el reconocimiento a los colaboradores por el desempeño y logros obtenidos.	Evaluación de desempeño.													x			Índice de evaluación de desempeño	Jefe de la Unidad de Personal	S/ 1,500
	<i>Por la entidad:</i> otorgar reconocimientos (felicitaciones, diplomas o recuerdos institucionales) a colaboradores y áreas con mejor desempeño.														x		Nº de colaboradores reconocidos		
	<i>Por la DDV:</i> Reconocer el desempeño y logros obtenidos por colaboradores, equipos de trabajo y la Dirección en conjunto.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			Nº de áreas reconocidas	Directora de la Dirección de Derecho de Vigencia	

Desarrollar actividades de integración a través del reconocimiento y celebración de diferentes eventos importantes.	Reunión con los colaboradores para decidir actividades a desarrollar (cumpleaños del mes, día de la madre y del padre, navidad, año nuevo, entre otros.)	x																Nº de participantes en las actividades	Directora de la Dirección de Derecho de Vigencia	S/ 1,400
	Formación de equipos responsables para cada actividad.	x																Nº de actividades exitosas		
	Desarrollo de celebraciones por los equipos responsables y con el apoyo de los demás colaboradores.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				Nivel de mejores relaciones interpersonales	
Afianzar la satisfacción de los colaboradores en el desempeño de sus funciones y en el logro de sus expectativas personales.	Realizar talleres vivenciales: fortalecimiento de la autoestima, motivación y factores que limitan el desarrollo personal.		x	x														Nº de participantes	Jefe de la Unidad de Personal	S/ 1,600
																		Informe con nivel de motivación y autoestima		

Objetivo 2: “Promover la buena comunicación de los integrantes de la Dirección de Derecho de Vigencia”

ESTRATEGIAS	ACCIONES	CRONOGRAMA												INDICADORES DE LOGRO	RESPONSABLES	PRESUPUESTO APROXIMADO	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
Generar espacios de diálogo que favorezcan la solución de conflictos y fluidez de la comunicación.	Implementar mesas de diálogo para la discusión y solución de controversias laborales.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Nº de reuniones Nº de participantes Nº de conflictos presentados y solucionados efectivamente	Directora de la Dirección de Derecho de Vigencia	Sin costo
Establecer mecanismos que mejoren el flujo de información por parte de todo el personal de la DDV.	Mantener actualizadas las carpetas compartidas en el sistema de la DDV, para permitir el acceso de todo el personal de la Dirección a informaciones necesarias.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Nº de carpetas e información actualizadas y de fácil acceso	Directora de la Dirección de Derecho de Vigencia	Sin costo	
	Hacer reuniones periódicas con todos los colaboradores para dar a conocer oportunamente proyectos, avances, logros y dificultades en el desarrollo del trabajo.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Nº de colaboradores informados	Especialista en sistemas (colaborador)		

Objetivo 3: “Promover el fortalecimiento de los estilos de liderazgo empleados por el jefe de la Dirección de Derecho de Vigencia, mediante el desarrollo de habilidades gerenciales, orientado al logro de objetivos y metas”.

ESTRATEGIAS	ACCIONES	CRONOGRAMA												INDICADORES DE LOGRO	RESPONSABLES	PRESUPUESTO APROXIMADO					
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D								
Fortalecer las competencias de liderazgo en la Directora de la DDV y en los demás jefes y directores de la entidad.	Realizar talleres sobre: habilidades gerenciales, optimización de tiempos y trabajo en equipo.		x												x				Nº de asistentes	Jefe de la Unidad de Personal	S/ 1,700
	Realizar curso o talleres sobre Liderazgo efectivo y Coaching.																			Nivel de mejora en la aplicación del liderazgo dentro de la DDV	
Generar en los colaboradores de la DDV un modelo de liderazgo participativo y flexible, con énfasis en la participación en la toma de decisiones.	Implementar reuniones semanales o quincenales para la participación de los colaboradores en las decisiones a tomar.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			Nº de reuniones efectivas realizadas	Directora de la DDV	Sin costo
	La directora de la DDV: fomentar y definir actividades que requieren la formación de equipos de trabajo.																		Nº de participantes en las reuniones y equipos de trabajo		

FASE VI: Evaluación del proceso

Se evalúa el proceso de mejora en la gestión del clima organizacional, recopilando y analizando información para verificar si se ha generado la mejora, en qué nivel se avanzó y qué dificultades se presentaron. Si después de haber aplicado las acciones de mejora los problemas de ese aspecto aún continúan se debería rediseñar las acciones aplicadas anteriormente. Se debe realizar nuevamente la aplicación del instrumento de medición ya que ello nos dará resultados concretos respecto a la situación y mejora del clima organizacional.

Retroalimentación: de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación del proceso, para la aplicación del próximo instrumento de medición serán prioritarios los aspectos de las dimensiones que en el proceso anterior no tuvieron niveles de mejora buenos y esperados.

3.3. Presentación de Resultados

ENCUESTA PARA DESCRIBIR LA SITUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE DERECHO DE VIGENCIA – INGEMMET

1. Retribución económica de acuerdo al puesto que desempeña.

Tabla 1
Retribución económica de acuerdo al puesto que desempeña.

	Frecuencia
MALO	0
REGULAR	13
BUENO	9
MUY BUENO	3
EXCELENTE	0
Total	25

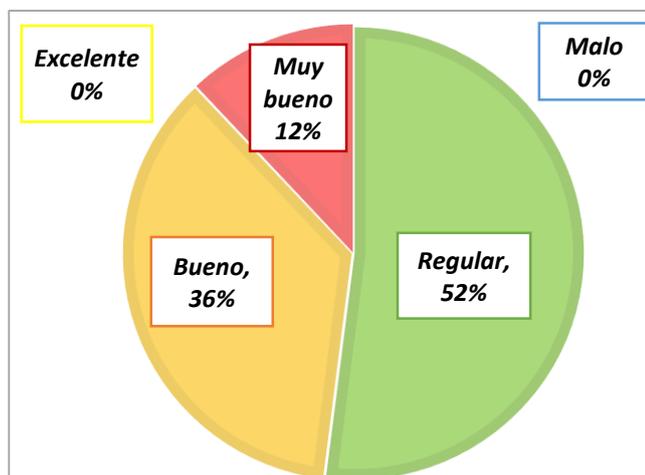


Figura 11. Retribución económica de acuerdo al puesto que desempeña.

Fuente: Elaboración propia

Descripción e interpretación N° 01

De la población de 25 encuestados, el 12 % valora como *muy buena* la retribución económica de acuerdo al puesto que desempeñan, el 36% la considera como *buena* y para el 52% de la población es *regular*.

En el marco de la Teoría de las Necesidades esto se refiere a una necesidad fisiológica “el sueldo”, aquí Maslow señala que si esta necesidad no se satisface genera que los colaboradores no estén motivados completamente y ello podría reflejarse en el desempeño de sus labores. Como se observa, en base a sus puestos de trabajo, los colaboradores valoran como regular sus remuneraciones; relacionado a ello la jefa afirma que en el área cuentan con personal bajo distintos regímenes laborales, motivo por el que los sueldos son variados.

2. Ambiente físico de trabajo.

Tabla 2

Ambiente físico de trabajo.

	Frecuencia
MALO	3
REGULAR	15
BUENO	7
MUY BUENO	0
EXCELENTE	0
Total	25

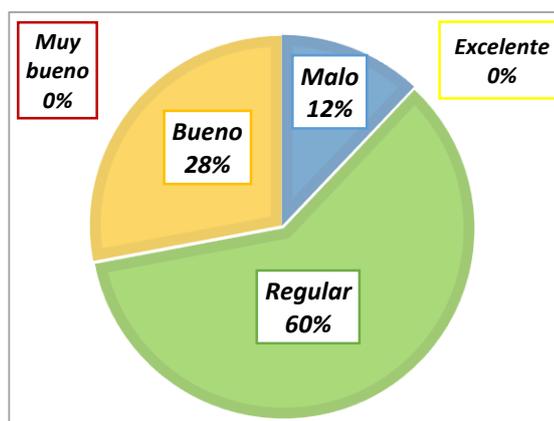


Figura 12. Ambiente físico de trabajo.
Fuente: Elaboración propia

Descripción e interpretación N° 02

De la población de 25 encuestados, el 28% valora como *bueno* el ambiente físico de trabajo, el 60% como *regular* y para el 12% este ambiente es *malo*.

Se entiende que no se estaría satisfaciendo del todo las “condiciones de ambiente físico de trabajo”, que representa un factor extrínseco de Herzberg en su teoría de los dos factores; respecto a ello la jefa niega que la disposición física en planta responda a criterios de diseño estructural generalmente aceptados, lo cual influye en la motivación laboral, generando que los trabajadores no se sientan seguros y cómodos en el ambiente físico; entonces si influye en la motivación también lo hace en la percepción del clima laboral.

3. Condiciones de materiales y equipos para el desarrollo del trabajo.

Tabla 3

Condiciones de materiales y equipos para el desarrollo del trabajo.

	Frecuencia
MALO	3
REGULAR	13
BUENO	9
MUY BUENO	0
EXCELENTE	0
Total	25

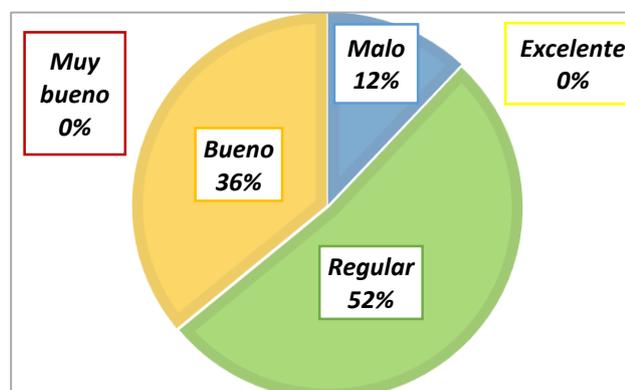


Figura 13. Condiciones de materiales y equipos para el desarrollo del trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 03

De la población de 25 encuestados, el 36% valora como *buenas* las condiciones de materiales y equipos para el desarrollo del trabajo, el 52% como *regular* y para el 12% dichas condiciones son *malas*.

En el marco del reglamento interno de Seguridad y Salud en el Trabajo de la entidad que tiene como finalidad proteger la integridad física, mental y social del trabajador, mediante la prevención, erradicación, minimización y control de riesgos laborales; se observa que el mayor porcentaje de encuestados valoraron las condiciones de los materiales, equipos y herramientas como regular, lo que implica la necesidad de tomar acciones para mejorar este factor.

4. Estabilidad laboral.

Tabla 4
Estabilidad laboral.

	Frecuencia
MALO	3
REGULAR	12
BUENO	8
MUY BUENO	2
EXCELENTE	0
Total	25

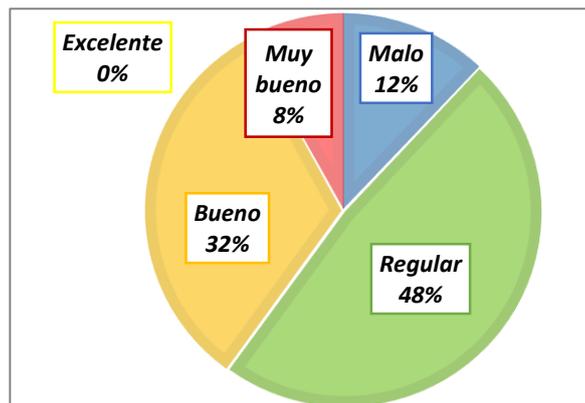


Figura 14. Estabilidad laboral.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 04

De los 25 encuestados, el 8% considera muy *bueno* la estabilidad laboral, el 32% como *bueno*, el 48% la valora como *regular* y para el 12% de la población la estabilidad laboral es *mala*.

En el marco de la Teoría de los dos factores de Frederik Herzberg y del aspecto laboral interpretado en la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, esta pregunta se refiere a un factor extrínseco “estabilidad laboral”; referente a ello la mayoría de colaboradores encuestados lo valoraron como

regular. Esto se relaciona con los distintos regímenes laborales, con las necesidades de los puestos y los cambios de posiciones internas.

5. Relación entre compañeros de trabajo.

Tabla 5
Relación entre compañeros de trabajo.

	Frecuencia
MALO	1
REGULAR	10
BUENO	13
MUY BUENO	1
EXCELENTE	0
Total	25

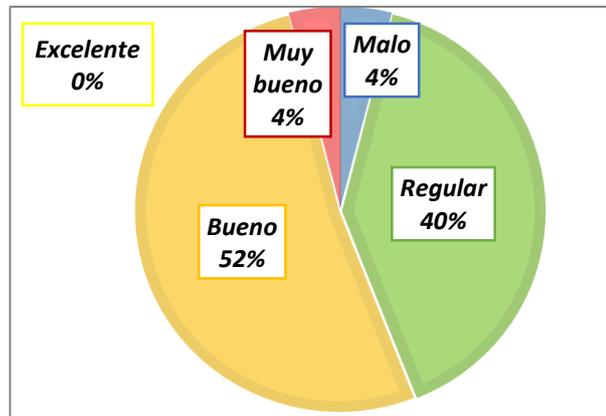


Figura 15. Relación entre compañeros de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 05

De los 25 encuestados, el 4% considera *muy buena* la relación entre los compañeros de trabajo, el 52% la considera *bueno*, el 40% como *regular* y para el 4% esta relación es *mala*.

En el marco de la Teoría de los dos factores de Herzberg esto se refiere a una necesidad extrínseca “relaciones interpersonales”, que en el aspecto laboral, para Maslow, sería una necesidad social. Este factor se relaciona con la capacidad de socializar, el trato y apoyo entre compañeros; que estas relaciones sean buenas es fundamental para el desarrollo efectivo del trabajo en equipo y una convivencia buena, influyendo en la motivación y el clima organizacional. La jefa considera que sí se debe trabajar por mejorar las relaciones laborales en la Dirección.

6. Relevancia de la solución de problemas antes que generar más conflicto en la búsqueda de culpables.

Tabla 6

Relevancia de la solución de problemas antes que generar más conflicto en la búsqueda de culpables.

	Frecuencia
MALO	1
REGULAR	10
BUENO	12
MUY BUENO	2
EXCELENTE	0
Total	25

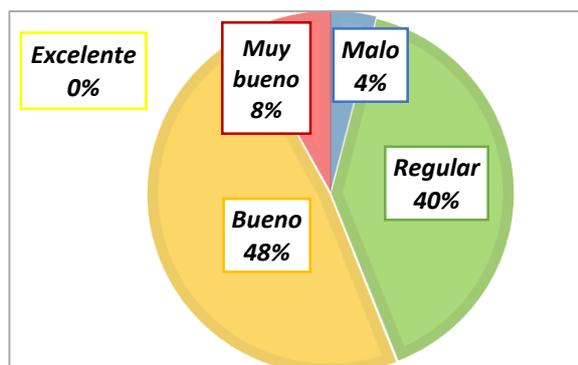


Figura 16. Relevancia de la solución de problemas antes que generar más conflicto en la búsqueda de culpables.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 06

De los 25 encuestados, el 8% considera que en el trabajo es *muy buena* la relevancia que otorgan a la solución de problemas antes que generar más conflicto, para el 48% es *bueno*, para el 40% *regular* y para el 4% es *mala*.

En el marco de la Teoría de los dos factores de Herzberg esto se refiere a un factor extrínseco de la motivación “relaciones interpersonales”. Que se priorice la solución de problemas antes que fomentar más conflicto buscando culpables ayuda a mejorar las relaciones laborales reflejado en la motivación y que incide en el clima laboral. Esto es apoyado por los colaboradores, ya que califican como buena la relevancia que le dan a la solución de problemas.

7. Actitud del personal para el trabajo en equipo.

Tabla 7

Actitud del personal para el trabajo en equipo.

	Frecuencia
MALO	0
REGULAR	15
BUENO	8
MUY BUENO	2
EXCELENTE	0
Total	25

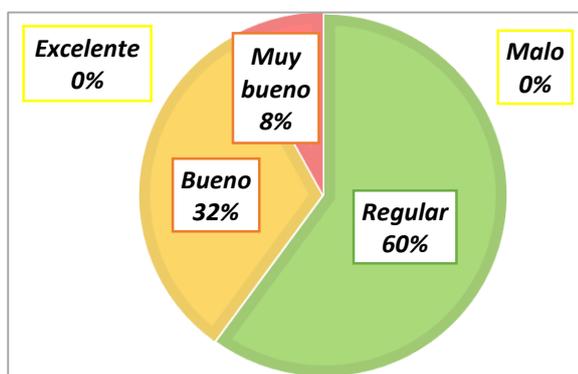


Figura 17. Actitud del personal para el trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 07

De los 25 encuestados, el 8% considera que es *muy buena* la actitud del personal para el trabajo en equipo, el 32% considera que es *buena*, mientras que para el 60% de la población dicha actitud es *regular*.

En el marco de la teoría de Herzberg se refiere a un factor de motivación extrínseco “relaciones interpersonales”. La actitud para relacionarse con los demás compañeros influye en los resultados al trabajar en equipo, de no ser buenas estas actitudes es importante que se fomenten a través del desarrollo de actividades que impliquen la colaboración de otros compañeros y así empezar y/o fortalecer lazos de compañerismo. Al respecto la mayoría de colaboradores consideran como regular las actitudes del personal para laborar en equipo.

8. Valoración del jefe hacia el esfuerzo y desempeño laboral.

Tabla 8
Valoración del jefe hacia el esfuerzo y desempeño laboral.

	Frecuencia
MALO	2
REGULAR	13
BUENO	10
MUY BUENO	0
EXCELENTE	0
Total	25

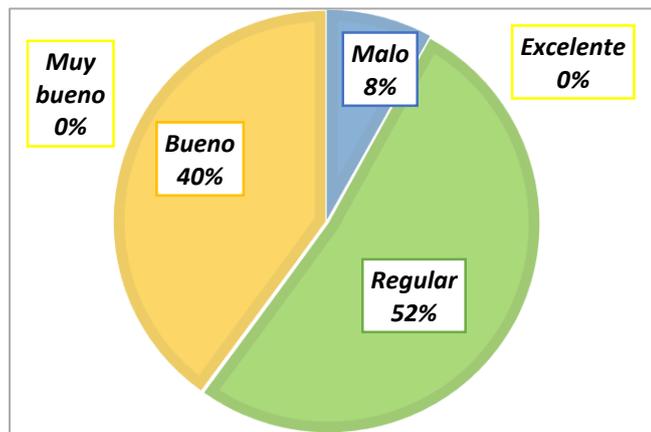


Figura 18. Valoración del jefe hacia el esfuerzo y desempeño laboral.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 08

De los 25 encuestados, el 40% considera que es *buena* la valoración del jefe hacia el esfuerzo y desempeño laboral, el 52% considera que es *regular*, mientras que para el 8% dicha valoración es *mala*.

En el marco del planteamiento de Maslow en su Teoría de Jerarquía de las necesidades, esta sería una necesidad social, interpretado en el aspecto

laboral como “estilo de supervisión” y en la teoría de Herzberg como un factor de motivación extrínseco. Se busca conocer si en el estilo de supervisión de la jefa, los colaboradores consideran que ella valora o no el desempeño laboral, a lo cual ellos señalan, en mayor porcentaje, que esto se da de forma regular.

9. Aplicación de políticas y normas internas de gestión.

Tabla 9
Aplicación de políticas y normas internas de gestión.

	Frecuencia
MALO	0
REGULAR	13
BUENO	10
MUY BUENO	2
EXCELENTE	0
Total	25

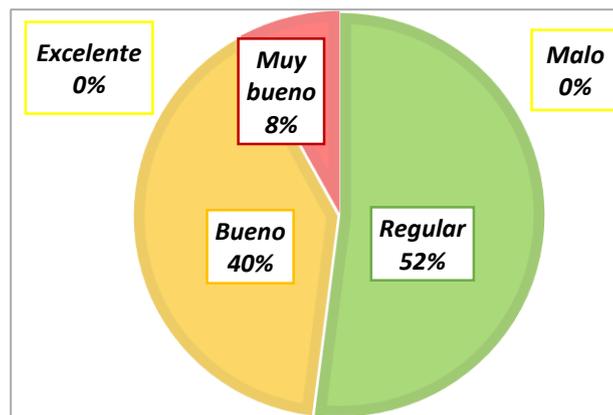


Figura 19. Aplicación de políticas y normas internas de gestión.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 09

De los 25 encuestados, el 8% considera que es *muy buena* la aplicación de políticas y normas internas de gestión, el 40% que es *buena* y para el 52% la aplicación de políticas y normas es *regular*.

En el marco de la Teoría de los dos factores de Herzberg, esta pregunta es un factor extrínseco referido a “políticas de la organización”. En este caso el Reglamento Interno de trabajo de la entidad incluye políticas organizacionales, normas que guían y regulan el desarrollo del trabajo con sustentos normativos. Los colaboradores valoran en mayor porcentaje como regular la aplicación de políticas y normas de gestión; y la jefa considera que sí es importante su aplicación para guiar y mejorar el logro de los resultados.

10. Reconocimiento al esfuerzo por logros obtenidos.

Tabla 10
Reconocimiento al esfuerzo por logros obtenidos.

	Frecuencia
MALO	4
REGULAR	16
BUENO	5
MUY BUENO	0
EXCELENTE	0
Total	25

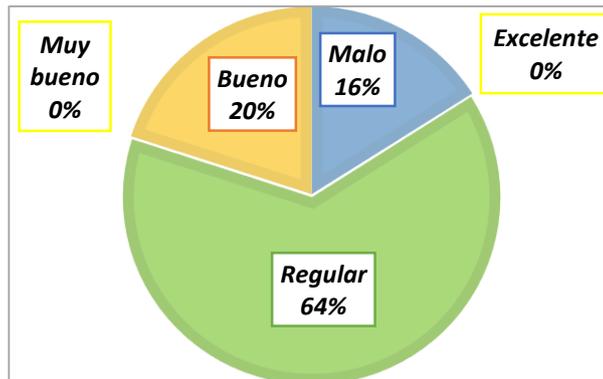


Figura 20. Reconocimiento al esfuerzo por logros obtenidos.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 10

De los 25 encuestados, el 20% considera que es *bueno* el reconocimiento al esfuerzo por logros obtenidos, el 64% considera que es *regular* y para el 16% el reconocimiento al esfuerzo es *malo*.

En el marco de la teoría de los dos factores de Herzberg, la pregunta se refiere a un factor de motivación intrínseco que es el “reconocimiento”, para Maslow sería una necesidad de estima y para McClelland una necesidad de logro. Litwin y Stringer consideran la recompensa como una dimensión del clima organizacional que representa la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, relacionado con un salario justo y el reconocimiento social, como una felicitación o promoción. Los colaboradores consideran que no se aplica con frecuencia reconocimientos al esfuerzo por logros obtenidos, repercutiendo de forma negativa en la motivación.

11. Compromiso del personal con el trabajo eficiente.

Tabla 11
Compromiso del personal con el trabajo eficiente.

	Frecuencia
<i>MALO</i>	0
<i>REGULAR</i>	12
<i>BUENO</i>	10
<i>MUY BUENO</i>	3
<i>EXCELENTE</i>	0
Total	25

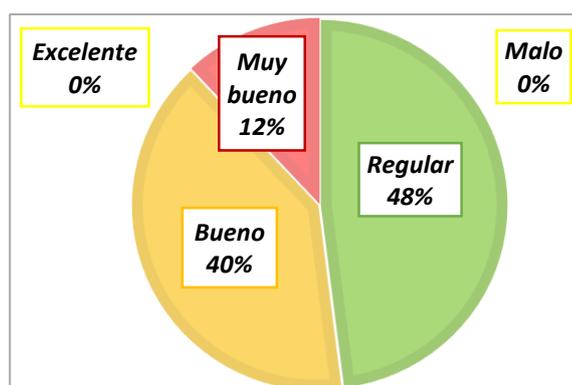


Figura 21. Compromiso del personal con el trabajo eficiente.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 11

De los 25 encuestados, el 12% considera que es *muy bueno* el compromiso del personal con el trabajo eficiente, el 40% considera que es *bueno* y para el 48% es *regular*.

En el marco del planteamiento de Maslow en su Teoría Jerarquía de las Necesidades, en el aspecto laboral, esta pregunta se refiere a una necesidad de estima, que para Herzberg es un factor de motivación intrínseco “la responsabilidad”; en la teoría de McClelland se relacionaría con la necesidad de logro, que es el impulso por obtener éxito. Lo ideal sería que las personas sean responsables y comprometidas en desarrollar con eficacia sus labores. Sin embargo la jefa del área considera que el personal no se encuentra muy comprometido con el trabajo eficiente, esto contradice en parte lo respondido por los encuestados y muestra que la motivación del personal no es tan buena.

12. Oportunidades de promoción y/o ascenso en la carrera de los puestos en la organización.

Tabla 12

Oportunidades de promoción y/o ascenso en la carrera de los puestos en la organización.

	Frecuencia
MALO	5
REGULAR	14
BUENO	6
MUY BUENO	0
EXCELENTE	0
Total	25

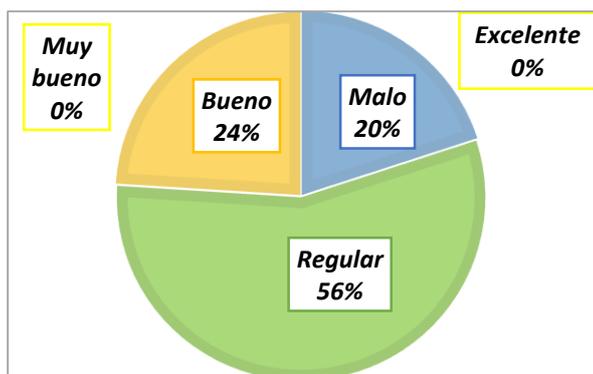


Figura 22. Oportunidades de promoción y/o ascenso en la carrera de los puestos en la organización. Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 12

De los 25 encuestados, el 24% considera que son *buenas* las oportunidades de promoción y/o ascenso en la carrera de los puestos, el 56% que son *regulares* y para el 20% son *malas*.

Se observa que la mayoría de los encuestados consideran que existen pocas oportunidades de ascender en los puestos en la organización; percepción que también es compartida por la jefa de la Dirección. Esto significa que no se promueve mucho el desarrollo de líneas de carrera y ello también se debe a las distintas barreras burocráticas existentes.

13. Desarrollo personal influenciado por el trabajo eficiente.

Tabla 13

Desarrollo personal influenciado por el trabajo eficiente.

	Frecuencia
MALO	1
REGULAR	11
BUENO	10
MUY BUENO	3
EXCELENTE	0
Total	25

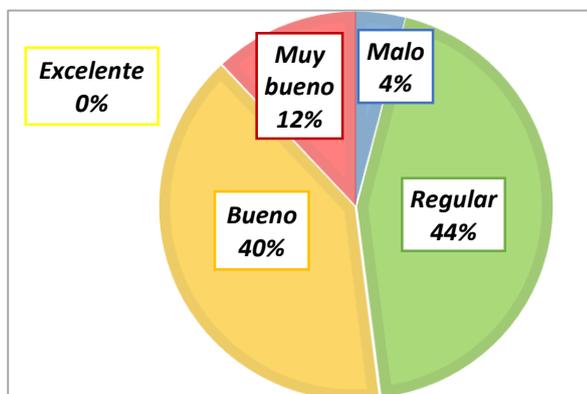


Figura 23. Desarrollo personal influenciado por el trabajo eficiente. Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 13

De los 25 encuestados, el 12% considera como *muy bueno* el desarrollo personal influenciado por el trabajo eficiente, el 40% lo considera como *bueno*, el 44% como *regular* y para el 4% de la población es *malo*.

Se observa que para el mayor porcentaje de los encuestados el trabajo realizado de manera eficiente promueve en poca medida el desarrollo personal; respecto a ello la jefa considera que el trabajo eficiente si debe promover e influenciar el desarrollo de los colaboradores. Esto se relaciona con los reconocimientos ya que significan que sí se valoran aquellos trabajos que logran un buen desempeño laboral y debería ser base para el desarrollo personal de los colaboradores.

14. Participación del personal en la definición de objetivos y planes de acción para alcanzarlos.

Tabla 14

Participación del personal en la definición de objetivos y planes de acción para alcanzarlos.

	Frecuencia
<i>MALO</i>	3
<i>REGULAR</i>	13
<i>BUENO</i>	9
<i>MUY BUENO</i>	0
<i>EXCELENTE</i>	0
Total	25

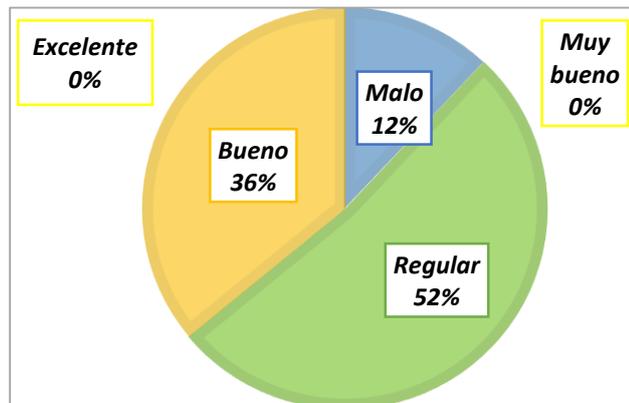


Figura 24. Participación del personal en la definición de objetivos y planes de acción para alcanzarlos.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 14

De los 25 encuestados, el 36% considera *bueno* la participación del personal en la definición de objetivos y planes de acción para alcanzarlos, el 52% la considera *regular* y para el 12% de la población es *mala*.

En el marco de la teoría de los dos factores de Herzberg en el aspecto laboral esta pregunta se refiere a un factor intrínseco “participación en las decisiones”, que se relaciona con el involucramiento y consideración de los

colaboradores en el proceso de tomar decisiones respecto a metas y objetivos laborales. Se observa que el mayor porcentaje de encuestados consideran que su participación en la definición de objetivos y planes de acción es poca y regular.

15. Libertad para proponer cambios de mejora en el puesto de trabajo.

Tabla 15
Libertad para proponer cambios de mejora en el puesto de trabajo.

	Frecuencia
MALO	2
REGULAR	12
BUENO	10
MUY BUENO	1
EXCELENTE	0
Total	25

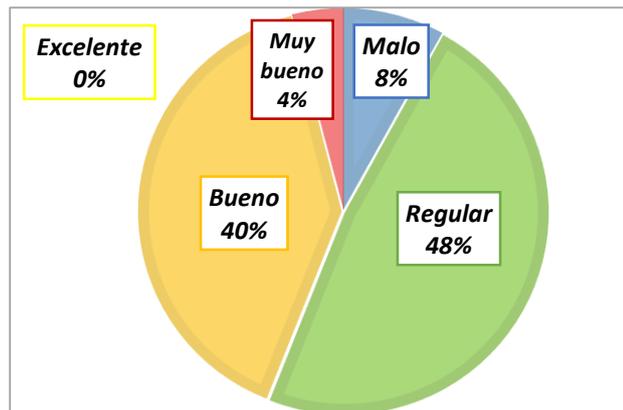


Figura 25. Libertad para proponer cambios de mejora en el puesto de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 15

De los 25 encuestados, el 4% considera *muy buena* la libertad para proponer cambios de mejora en el puesto de trabajo, el 40% la considera *buena*, el 48% como *regular* y para el 8% de la población es *mala*.

En el marco de la teoría de los dos factores de Herzberg en el aspecto laboral esta pregunta se relaciona con un factor intrínseco “autonomía”, que se refiere a la libertad para proponer y decidir cómo realizar mejor el trabajo. Se observa que gran parte de los encuestados consideran como regular la libertad que tienen para proponer y decidir cambios que mejoren sus funciones y puestos.

16. El jefe transmite la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

Tabla 16

El jefe transmite la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

	Frecuencia
NUNCA	1
A VECES	12
CON FRECUENCIA	11
SIEMPRE	1
Total	25

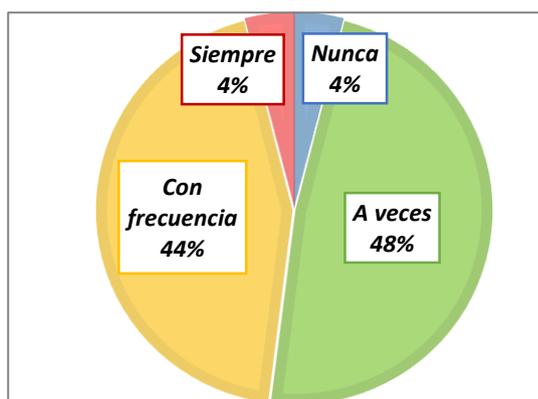


Figura 26. El jefe transmite la información necesaria para el desarrollo del trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 16

De los 25 encuestados, el 4% considera que *siempre* el jefe transmite la información necesaria para el desarrollo del trabajo, el 44% consideran que esto se da *con frecuencia*, el 48% que solo se da *a veces* y para el 4% el jefe *nunca* lo hace.

Esta pregunta se refiere a la comunicación descendente que existe en la Dirección y como se observa el mayor porcentaje de encuestados consideran que el jefe a veces transmite la información que se requiere para el desarrollo de las labores. Esto significa que se necesita fortalecer la comunicación ascendente para exista una mayor fluidez.

17. Normas, métodos y modelos de comportamiento son transmitidos de manera oportuna.

Tabla 17

Normas, métodos y modelos de comportamiento son transmitidos de manera oportuna.

	Frecuencia
NUNCA	1
A VECES	15
CON FRECUENCIA	9
SIEMPRE	0
Total	25

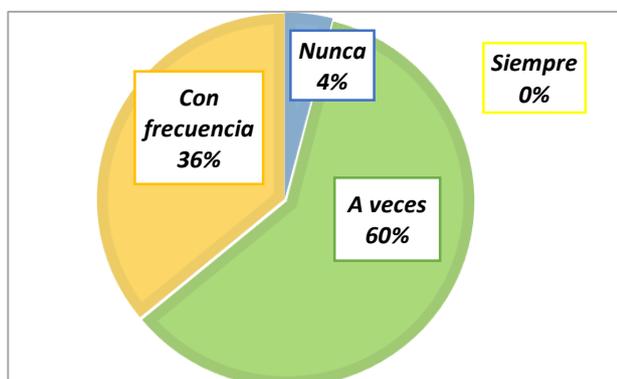


Figura 27. Normas, métodos y modelos de comportamiento son transmitidos de manera oportuna.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 17

De los 25 encuestados, el 36% considera que *con frecuencia* las normas, métodos y modelos de comportamiento son transmitidos de manera oportuna, el 60% considera que esto se da *a veces* y para el 4% esto *nunca* ocurre.

Esta pregunta se refiere al tipo de comunicación descendente que existe en el área y que los colaboradores perciben por parte de la alta dirección. Se observa que la mayoría de encuestados perciben que solo a veces se les transmite de manera oportuna normas, métodos y modelos de comportamiento, esto significa que se deberían mejorar los canales de comunicación para informar mejor y oportunamente a los colaboradores.

18. Se recibe retroalimentación clara, razonable y de manera adecuada acerca del trabajo realizado.

Tabla 18

Se recibe retroalimentación clara, razonable y de manera adecuada acerca del trabajo realizado.

	Frecuencia
NUNCA	1
A VECES	16
CON FRECUENCIA	8
SIEMPRE	0
Total	25

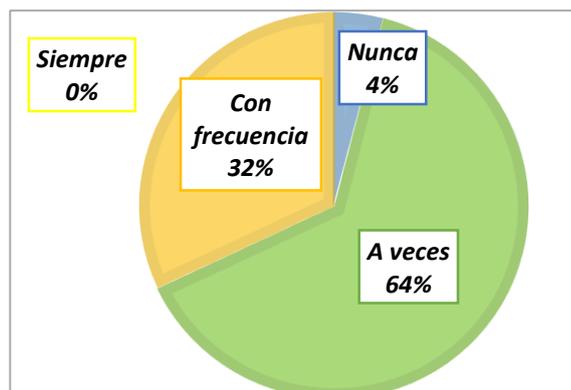


Figura 28. Se recibe retroalimentación clara, razonable y de manera adecuada acerca del trabajo realizado.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 18

De los 25 encuestados, el 32% considera que *con frecuencia* se recibe retroalimentación clara, razonable y de manera adecuada acerca del trabajo realizado, el 64% considera que esto se da *a veces* y para el 4% esto *nunca* ocurre.

La pregunta se enmarca en el tipo de comunicación descendente que existe por parte de la jefa hacia los colaboradores. Como se observa, el mayor porcentaje de los encuestados consideran que la retroalimentación respecto al

trabajo realizado que la jefa brinda, solo a veces se da de forma adecuada, clara y razonable. Esto es muy importante ya que realizar una buena retroalimentación significa la mejora del trabajo, disminución de errores, de tiempo, mejores métodos y por consiguiente mejores resultados.

19. Existe comunicación a todo el personal para informarles acerca de los objetivos y logros obtenidos.

Tabla 19
Existe comunicación a todo el personal para informarles acerca de los objetivos y logros obtenidos.

	Frecuencia
NUNCA	3
A VECES	13
CON FRECUENCIA	9
SIEMPRE	0
Total	25

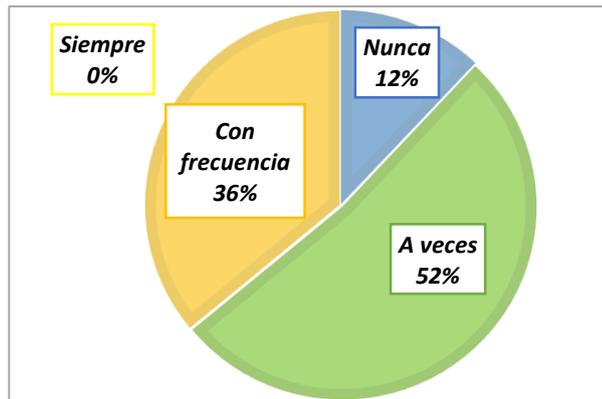


Figura 29. Existe comunicación a todo el personal para informarles acerca de los objetivos y logros obtenidos.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 19

De los 25 encuestados, el 36% considera que *con frecuencia* existe comunicación a todo el personal para informarles acerca de los objetivos y logros obtenidos, el 52% considera que esto solo ocurre *a veces* y para el 12% esto *nunca* se da.

Esta pregunta se refiere a la comunicación descendente y al grado de información y reconocimiento por logros obtenidos que existe en la Dirección. Se observa que la mayoría de encuestados consideran que solo a veces se les comunica sobre objetivos y logros alcanzados, esto genera que la comunicación no fluya adecuadamente y que los colaboradores sientan que no se les reconoce por su esfuerzo y desempeño.

20. El jefe escucha las opiniones y sugerencias de los empleados.

Tabla 20

El jefe escucha las opiniones y sugerencias de los empleados.

	Frecuencia
NUNCA	0
A VECES	12
CON FRECUENCIA	11
SIEMPRE	2
Total	25

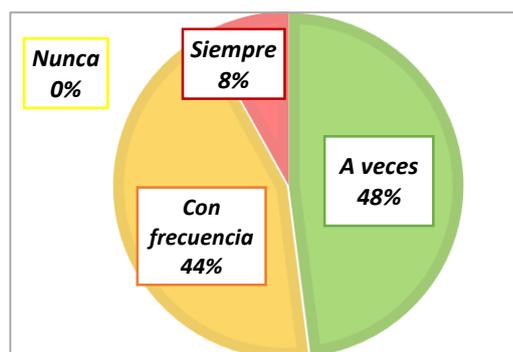


Figura 30. El jefe escucha las opiniones y sugerencias de los empleados.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 20

De los 25 encuestados, el 8% considera que *siempre* el jefe escucha las opiniones y sugerencias de los empleados, el 44% considera que ocurre *con frecuencia* y para el 48% esto ocurre *a veces*.

Esta pregunta se refiere a la disposición de la jefa para la escucha activa hacia los colaboradores que a la vez motiva e influye en la comunicación ascendente. Para la mayoría de encuestados solo a veces la jefa escucha sus opiniones y sugerencias; sin embargo ella considera que sí tiene la disposición para escucharlos. La escucha activa y el interés jefatural por la comunicación ascendente de los trabajadores en la Dirección fomentarán la fluidez y confianza para este tipo de comunicación.

21. El jefe toma conocimiento oportunamente respecto a la asistencia y permanencia del personal.

Tabla 21

El jefe toma conocimiento oportunamente respecto a la asistencia y permanencia del personal.

	Frecuencia
NUNCA	0
A VECES	11
CON FRECUENCIA	10
SIEMPRE	4
Total	25

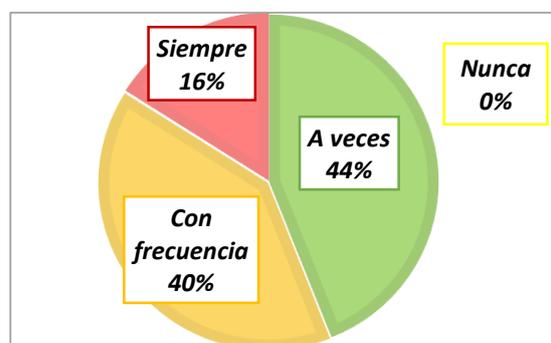


Figura 31. El jefe toma conocimiento oportunamente respecto a la asistencia y permanencia del personal.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 21

De los 25 encuestados, el 16% consideran que *siempre* el jefe toma conocimiento oportunamente respecto a la asistencia y permanencia del personal, el 40% consideran que lo hace *con frecuencia* y para el 44% esto ocurre *a veces*.

La pregunta se refiere a la comunicación ascendente existente de los colaboradores hacia la jefa, relacionada también con el nivel de respeto. La mayoría de encuestados consideran que la jefa a veces toma conocimiento oportuno sobre la asistencia y permanencia de los colaboradores en el trabajo; esto debido a que ellos, en oportunidades, no comunican sobre sus faltas o permisos en el debido momento o lo informan por terceras personas (compañeros de trabajo).

22. La comunicación entre el jefe y el personal es fluida y frecuente.

Tabla 22

La comunicación entre el jefe y el personal es fluida y frecuente.

	Frecuencia
NUNCA	2
A VECES	15
CON FRECUENCIA	8
SIEMPRE	0
Total	25

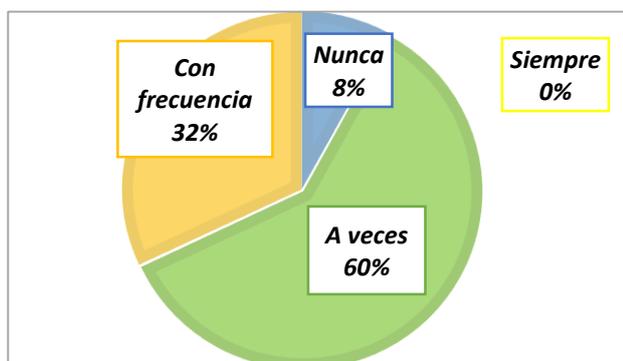


Figura 32. La comunicación entre el jefe y el personal es fluida y frecuente.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 22

De los 25 encuestados, el 32% considera que *con frecuencia* la comunicación entre el jefe y el personal es fluida, el 60% considera que esto ocurre *a veces* y para el 8% esto *nunca* ocurre.

La pregunta se refiere a la comunicación descendente y ascendente que existe dentro de la Dirección. Se observa que la mayoría de encuestados consideran que la transmisión de información entre la jefa y los colaboradores

solo a veces se da de manera fluida y frecuente. Esto no resulta favorable para la convivencia y desarrollo de las labores en el área, por lo que deben tomarse acciones para mejorar el flujo de la comunicación logrando que esta sea constante y efectiva.

23. Efectividad de la coordinación funcional entre áreas.

Tabla 23
Efectividad de la coordinación funcional entre áreas.

	Frecuencia
NUNCA	0
A VECES	13
CON FRECUENCIA	11
SIEMPRE	1
Total	25

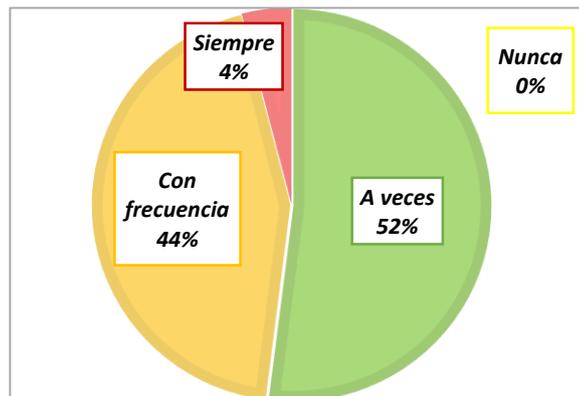


Figura 33. Efectividad de la coordinación funcional entre áreas.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 23

De los 25 encuestados, el 4% considera que *siempre* es efectiva la coordinación funcional entre áreas, el 44% considera que esto ocurre *con frecuencia* y para el 52% esto se da solo *a veces*.

La pregunta se refiere a la comunicación lateral que existe entre la Dirección y otras áreas con las que debe interactuar por el bien de las labores realizadas. Se observa que el mayor porcentaje de encuestados consideran que la efectividad de la comunicación con otras áreas se da a veces y no siempre, debido a los diferentes procedimientos y barreras para lograr una coordinación efectiva.

24. La comunicación informal fluye adecuadamente.

Tabla 24

La comunicación informal fluye adecuadamente.

	Frecuencia
NUNCA	0
A VECES	13
CON FRECUENCIA	11
SIEMPRE	1
Total	25

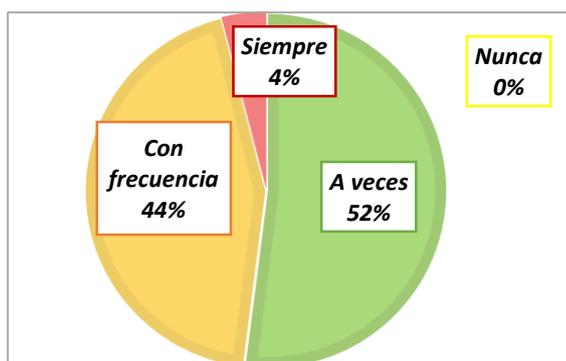


Figura 34. La comunicación informal fluye adecuadamente.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 24

De los 25 encuestados, el 4% considera que *siempre* la comunicación informal fluye adecuadamente, el 44% considera que ocurre *con frecuencia* y para el 52% esto ocurre *a veces*.

La pregunta se refiere al tipo de comunicación informal que se presenta en la Dirección, relacionada también al nivel de relaciones interpersonales existentes en el área. Se observa que para la mayoría de colaboradores esta comunicación se desarrolla “a veces”, a esto la jefa considera que la comunicación informal no fluye adecuadamente entre los miembros del área debido a que las relaciones interpersonales no son las mejores.

25. El trabajo en equipo genera acuerdos consensuados.

Tabla 25

El trabajo en equipo genera acuerdos consensuados.

	Frecuencia
NUNCA	0
A VECES	14
CON FRECUENCIA	10
SIEMPRE	1
Total	25

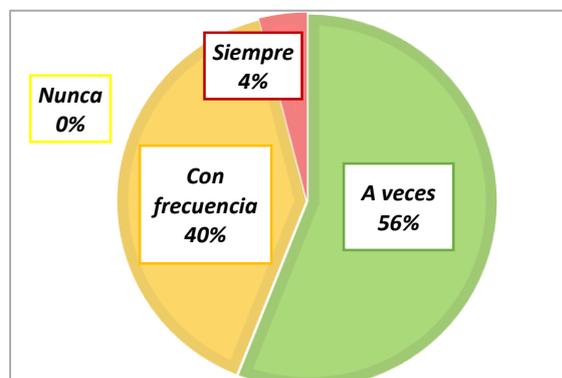


Figura 35. El trabajo en equipo genera acuerdos consensuados.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 25

De los 25 encuestados, el 4% de la población considera que *siempre* el trabajo en equipo genera acuerdos consensuados, el 40% considera que ocurre *con frecuencia* y para el 56% esto ocurre *a veces*.

Esta pregunta se refiere a la comunicación existente en el desarrollo de trabajos en equipo, de ser efectiva generará que los acuerdos a los que se lleguen sean compartidos y que los niveles de conflictos disminuyan o sean los mínimos posibles. Se observa que la mayoría de los encuestados considera que cuando trabajan en equipo no es tan fácil acordar ya que a veces llegan a acuerdos consensuados, esto significa que la comunicación al trabajar en equipo aún no es efectiva, por lo que se debe mejorar.

26. Efectividad de la toma de decisiones participativa.

Tabla 26
Efectividad de la toma de decisiones participativa.

	Frecuencia
MALO	2
REGULAR	13
BUENO	9
MUY BUENO	1
EXCELENTE	0
Total	25

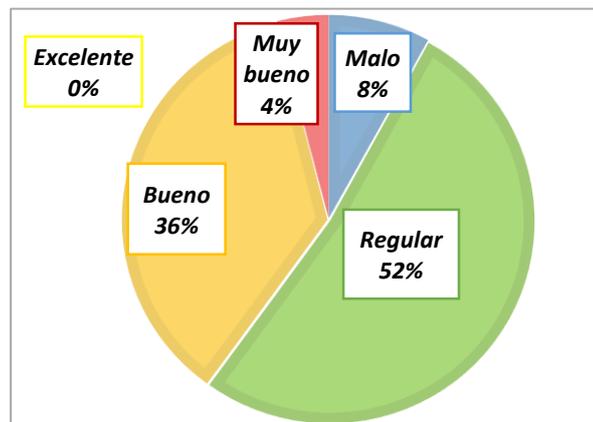


Figura 36. Efectividad de la toma de decisiones participativa.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 26

De los 25 encuestados, el 4% considera *muy buena* la efectividad de la toma de decisiones participativa, el 36% la considera como *buena*, el 52% como *regular* y para el 8% de la población es *mala*.

La pregunta se refiere al nivel de participación que promueve la jefa en los colaboradores para que sean considerados y participen en la toma de decisiones en el área. Se observa que el mayor porcentaje de encuestados,

consideran que es regular la efectividad en la toma de decisiones donde se incluya la participación de ellos; puesto que no son considerados ni informados constantemente respecto a estas actividades.

27. Uso y aplicación de técnicas decisionales en la conducción de equipos.

Tabla 27

Uso y aplicación de técnicas decisionales en la conducción de equipos.

	Frecuencia
MALO	2
REGULAR	17
BUENO	6
MUY BUENO	0
EXCELENTE	0
Total	25

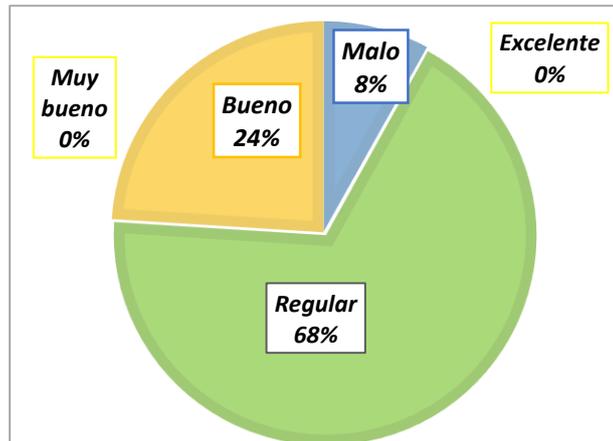


Figura 37. Uso y aplicación de técnicas decisionales en la conducción de equipos.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 27

De los 25 encuestados, el 24% considera *bueno* el uso y aplicación de técnicas decisionales en la conducción de equipos, el 68% lo considera *regular* y para el 8% esto es *malo*.

Se observa que el mayor porcentaje de encuestados valoran como regular el uso y aplicación por la jefa de técnicas para la toma de decisiones al dirigir a los equipos de trabajo; respecto a ello la jefa reconoce y considera que falta fortalecer la aplicación de formas que motiven la participación en las decisiones al interior de los equipos de trabajo en el área.

28. Compromiso compartido con la filosofía institucional (valores, visión, misión).

Tabla 28

Compromiso compartido con la filosofía institucional (valores, visión, misión).

	Frecuencia
MALO	1
REGULAR	13
BUENO	9
MUY BUENO	2
EXCELENTE	0
Total	25

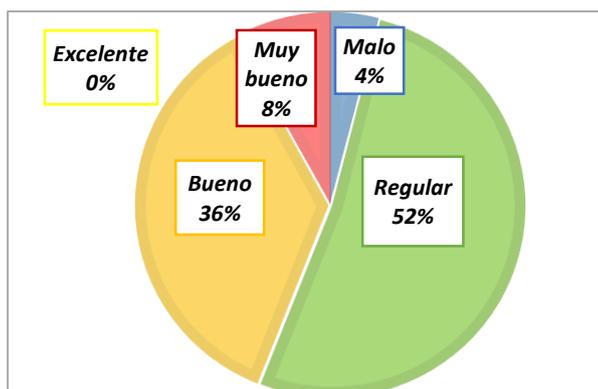


Figura 38. Compromiso compartido con la filosofía institucional (valores, visión, misión).
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 28

De los 25 encuestados, el 8% considera *muy bueno* el compromiso compartido con la filosofía institucional, el 36% lo considera como *bueno*, el 52% como *regular* y para el 4% resulta *malo*.

Esta pregunta se refiere a la visión compartida que la jefa es capaz de promover en los colaboradores bajo su dirección. Se observa que el mayor porcentaje de encuestados consideran que la jefa fomenta de manera regular el compromiso por una filosofía institucional compartida, por ello es importante fortalecer la existencia de una visión común entre todos los colaboradores hacia la entidad, en el desarrollo de las funciones.

29. Cordialidad en el trato con los colaboradores.

Tabla 29

Cordialidad en el trato con los colaboradores.

	Frecuencia
MALO	0
REGULAR	11
BUENO	12
MUY BUENO	2
EXCELENTE	0
Total	25

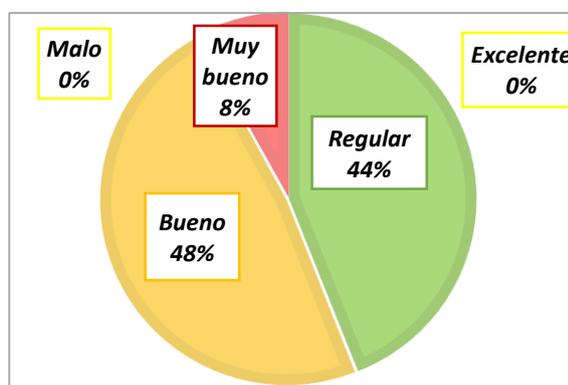


Figura 39. Cordialidad en el trato con los colaboradores.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 29

De los 25 encuestados, el 8% considera *muy buena* la cordialidad en el trato con los colaboradores, el 48% la considera *buena* y para el 44% de la población es *regular*.

La pregunta se refiere a la cordialidad y el buen trato existente en la Dirección, de la jefa hacia los colaboradores. El mayor porcentaje de encuestados consideran que la jefa es cordial en su trato, lo cual significa que ella busca promover las buenas relaciones interpersonales basadas en la amabilidad y cordialidad de su liderazgo ejercido.

30. Imparcialidad del jefe en la asignación de roles.

Tabla 30
Imparcialidad del jefe en la asignación de roles.

	Frecuencia
MALO	2
REGULAR	12
BUENO	11
MUY BUENO	0
EXCELENTE	0
Total	25

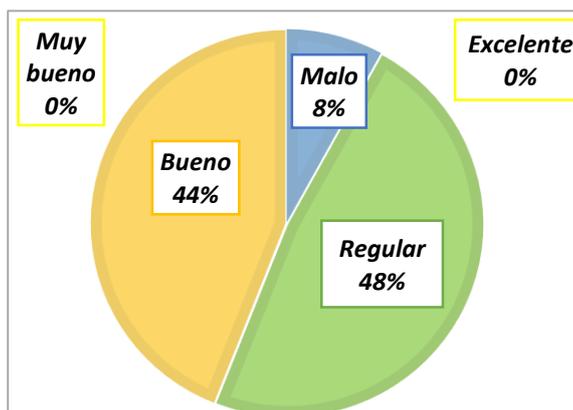


Figura 40. Imparcialidad del jefe en la asignación de roles.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 30

De los 25 encuestados, el 44% considera *buena* la imparcialidad del jefe en la asignación de roles, el 48% la considera *regular* y para el 8% es *mala*.

La pregunta se relaciona con el tipo de liderazgo democrático, que se caracteriza por fomentar la participación de todos en forma imparcial y con igualdad de condiciones. Se observa que para el mayor porcentaje de encuestados la asignación de roles de manera imparcial por parte de la jefa se efectúa en forma regular, no llega a ser del todo buena y esto afecta al desarrollo de sus funciones y clima organizacional.

31. Apoyo jefatural en la solución de problemas laborales.

Tabla 31
Apoyo jefatural en la solución de problemas laborales.

	Frecuencia
MALO	1
REGULAR	13
BUENO	9
MUY BUENO	2
EXCELENTE	0
Total	25

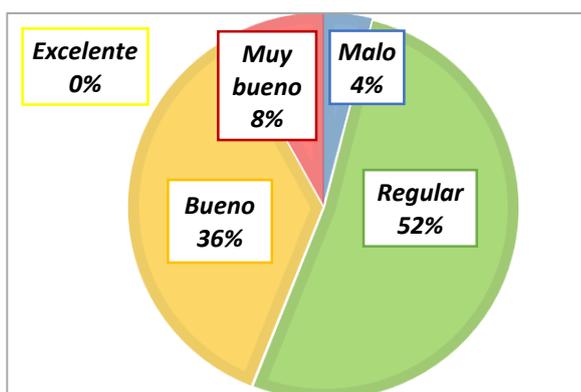


Figura 41. Apoyo jefatural en la solución de problemas laborales.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 31

De los 25 encuestados, el 8% considera *muy bueno* el apoyo jefatural en la solución de problemas laborales, el 36% lo considera *bueno*, el 52% como *regular* y para el 4% de la población este apoyo es *malo*.

La pregunta se relaciona con el estilo de liderazgo democrático y carismático, caracterizado por las habilidades interpersonales buenas del líder. Se observa que el mayor porcentaje de encuestados consideran que el apoyo brindado por la jefa para la solución de problemas laborales es regular. Esto se debe mejorar ya que las dificultades afectan a toda la Dirección.

32. Supervisión concurrente en el desarrollo de las funciones.

Tabla 32
Supervisión concurrente en el desarrollo de las funciones.

	Frecuencia
MALO	1
REGULAR	14
BUENO	10
MUY BUENO	0
EXCELENTE	0
Total	25

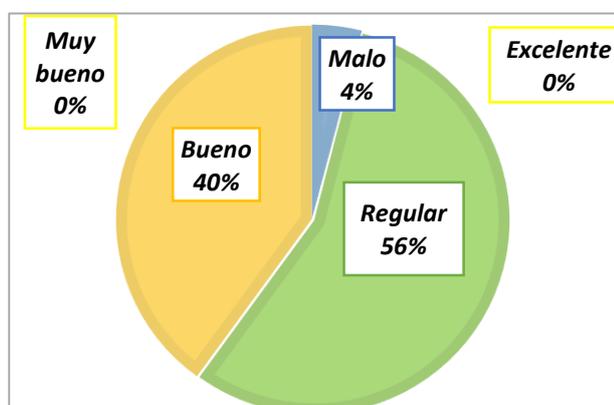


Figura 42. Supervisión concurrente en el desarrollo de las funciones.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 32

De los 25 encuestados, el 40% considera *bueno* la supervisión concurrente en el desarrollo de las funciones, el 56% como *regular* y para el 4% esta supervisión es *mala*.

Se observa que el mayor porcentaje de encuestados consideran como regular la supervisión concurrente que la jefa ejerce al desarrollo de las labores, referente a ello la jefa afirma que sí lo hace. En el liderazgo democrático la supervisión no necesariamente debe ser concurrente, sino más importante es la delegación de responsabilidades y generación del compromiso en los colaboradores para el desarrollo eficiente del trabajo.

33. Interés del jefe por la participación del personal en propuestas novedosas para el desarrollo del trabajo.

Tabla 33

Interés del jefe por la participación del personal en propuestas novedosas para el desarrollo del trabajo.

	Frecuencia
MALO	0
REGULAR	13
BUENO	10
MUY BUENO	2
EXCELENTE	0
Total	25

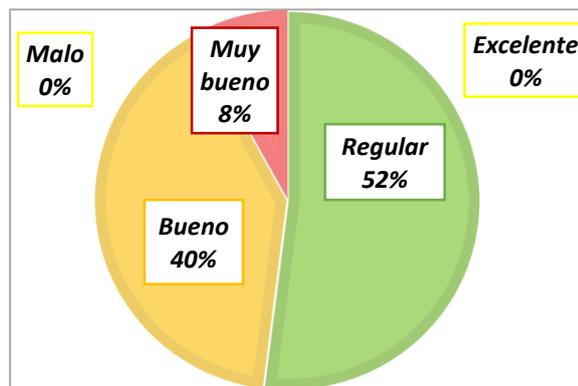


Figura 43. Interés del jefe por la participación del personal en propuestas novedosas para el desarrollo del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 33

De los 25 encuestados, el 8% considera *muy bueno* el interés del jefe por la participación del personal en propuestas novedosas para el desarrollo del trabajo, el 40% lo considera *bueno* y para el 52% la población es *regular*.

La pregunta se relaciona con el estilo de liderazgo democrático y transformacional que busca innovar y promover propuestas de mejora

novedosas. El mayor porcentaje de colaboradores considera como regular el interés de la jefa respecto a la participación de los trabajadores en el desarrollo de ideas y propuestas novedosas. Este factor debe mejorar para lograr un mayor compromiso y una cultura de innovación.

34. Capacidad jefatural para resolver conflictos.

Tabla 34
Capacidad jefatural para resolver conflictos.

	Frecuencia
MALO	2
REGULAR	12
BUENO	10
MUY BUENO	1
EXCELENTE	0
Total	25

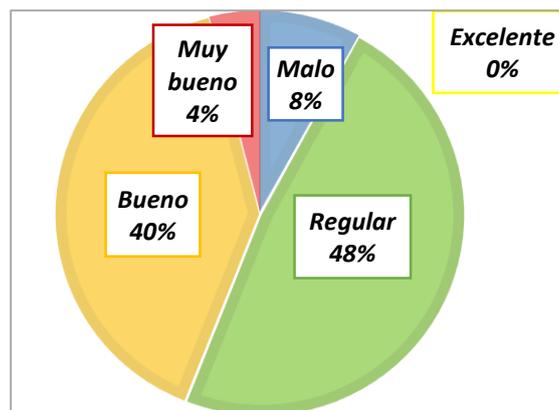


Figura 44. Capacidad jefatural para resolver conflictos.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 34

De los 25 encuestados, el 4% considera *muy buena* la capacidad jefatural para resolver conflictos, el 40% como *buena*, el 56% la considera *regular* y para el 8% de la población es *mala*.

Esta pregunta se relaciona con el liderazgo carismático caracterizado por las habilidades emocionales y la capacidad de influir del líder en las demás personas. Se observa que el mayor porcentaje de encuestados considera que la jefa ejerce de forma regular la capacidad para resolver conflictos laborales, por lo cual se debería fomentar sus habilidades directivas.

35. Capacidad jefatural para influir en otras personas.

Tabla 35
Capacidad jefatural para influir en otras personas.

	Frecuencia
MALO	4
REGULAR	13
BUENO	8
MUY BUENO	0
EXCELENTE	0
Total	25

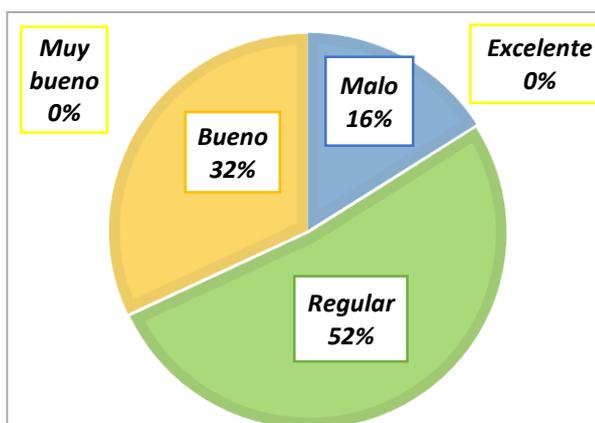


Figura 45. Capacidad jefatural para influir en otras personas.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 35

De los 25 encuestados, el 32% considera *buena* la capacidad jefatural para influir en otras personas, para el 52% es *regular* y el 16% la considera como *mala*.

Esta pregunta está relacionada con el liderazgo democrático, carismático y transformacional. Se observa que el 52% de los encuestados, que representa el mayor porcentaje, considera que la jefa ejerce de forma regular su capacidad para influenciar en los demás trabajadores; respecto a esto ella considera que aún no logra influir de manera efectiva en el comportamiento de sus colaboradores, por lo que debe seguir trabajando en ello.

DIMENSIÓN N° 1: MOTIVACIÓN

Tabla 36
Dimensión Motivación

	Promedio
MALO	2
REGULAR	13
BUENO	9
MUY BUENO	1
EXCELENTE	0
Total	25

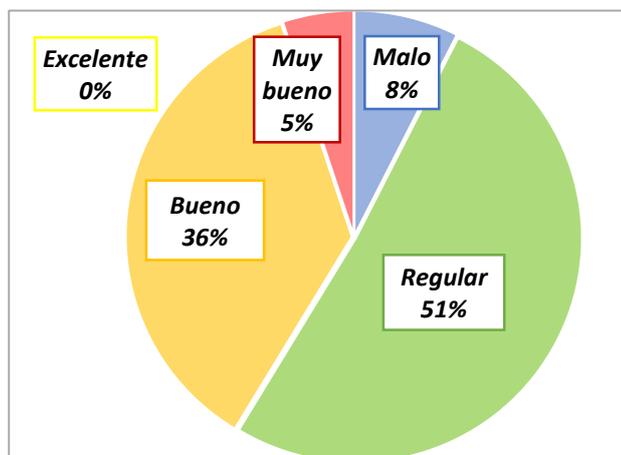


Figura 46. Dimensión Motivación.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 36

De los 25 encuestados, en promedio se resume que: el 5% de la población considera *muy buena* la motivación en el trabajo, el 36% la considera *buena*, el 51% como *regular* y para el 8% es *mala*.

A nivel de la dimensión “motivación” en el aspecto laboral se puede decir que el mayor porcentaje de encuestados consideran que su nivel de motivación laboral es regular, esto debido a factores intrínsecos y extrínsecos que faltan fortalecer y mejorar, ya que ellos influyen en el nivel de motivación de los colaboradores.

DIMENSIÓN N° 2: COMUNICACIÓN

Tabla 37
Dimensión Comunicación

	Promedio
NUNCA	1
A VECES	13
CON FRECUENCIA	10
SIEMPRE	1
Total	25

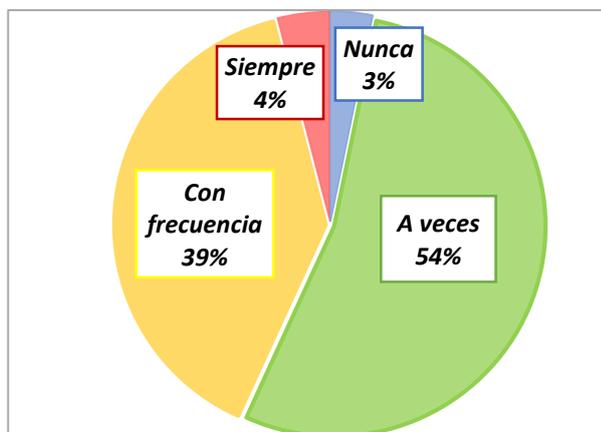


Figura 47. Dimensión Comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 37

De los 25 encuestados, el 4% considera que *siempre* se da una adecuada comunicación en el trabajo, el 39% que esto se da *con frecuencia*, el 54% considera que ocurre *a veces* y para el 3% esto *nunca* ocurre.

A nivel de la dimensión “comunicación”, en la Dirección objeto de investigación, de acuerdo a la percepción de los colaboradores se puede decir que el mayor porcentaje de encuestados considera que la comunicación entre todos los integrantes no se desarrolla de manera adecuada constantemente, sino solo a veces, lo que da a entender que la comunicación es irregular, no llega a ser completamente buena, por ello es necesario implementar medidas que contribuyan a su efectividad.

DIMENSIÓN N° 3: ESTILOS DE LIDERAZGO

Tabla 38
Dimensión Estilos de liderazgo

	Promedio
MALO	2
REGULAR	13
BUENO	9
MUY BUENO	1
EXCELENTE	0
Total	25

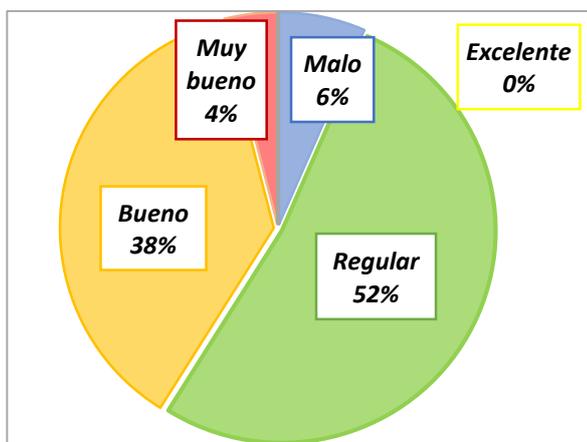


Figura 48: Dimensión Estilos de liderazgo.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción e interpretación N° 38

De los 25 encuestados, el 4% considera *muy buena* la aplicación jefatural de los estilos de liderazgo en el trabajo, el 37% que es *bueno*, el 52% considera que es *regular* y para el 7% es *mala*.

A nivel de la dimensión “estilos de liderazgo” en la Dirección de acuerdo a la percepción de los colaboradores se puede decir que su aplicación y desarrollo es regular, puesto que el liderazgo ejercido no resulta ser del todo bueno; por ello se debería fortalecer las habilidades directivas y promover un mejor desarrollo de los estilos de liderazgo.

Análisis y Discusión

A través de los autores y las teorías revisadas se puede identificar los factores que influyen en el clima organizacional y en la percepción que los colaboradores puedan tener, éstos se relacionan con varias dimensiones tal como lo señalan diferentes autores, pero en el caso de la investigación realizada se consideró conveniente, por la problemática presentada, evaluar tres de ellas que a su vez contienen algunas de las otras dimensiones mencionadas, es así que estas tres dimensiones son: motivación, comunicación y estilos de liderazgo, todo ello en el aspecto laboral.

Los resultados evidencian que en la Dirección de Derecho de Vigencia los colaboradores perciben la existencia de un clima regular, que basados en los autores citados resultaría siendo un clima que tiene parte de tipo Autoritario y parte de tipo Consultivo en menor medida, puesto que en los resultados a nivel dimensión los mayores porcentajes los tienen las opciones regular o a veces, lo que evidencia también que los colaboradores perciben que las relaciones entre la dirección y el personal son regulares y no del todo buenas. Referente a ello Brunet (2014), basado en los tipos de clima propuestos por Likert menciona que mientras más cerca esté el clima del sistema IV que pertenece al clima Participativo, mejores serán las relaciones entre la Dirección y el personal, pero si sucede lo contrario y el clima se acerca más al sistema I perteneciente al tipo Autoritario estas relaciones no serán buenas lo cual no es favorable para la organización.

Entre a las dimensiones evaluadas, la que se considera un poco mejor ya que tuvo el mayor porcentaje entre las opciones de respuesta “con frecuencia” y “siempre” resulta ser, según la percepción de los colaboradores, la comunicación, aunque el porcentaje de diferencia es mínimo esto evidencia que existen muchas posibilidades de que pueda mejorar si se emplean tipos de comunicación y estrategias adecuadas para promoverlas y tal como lo menciona Likert que una comunicación ascendente, descendente y también lateral son características de un tipo de clima organizacional “Participación en grupo” que es el ideal a alcanzar.

CONCLUSIONES

Desde la percepción de los colaboradores de la Dirección de Derecho de Vigencia, la motivación como dimensión del clima organizacional se describe como “regular” en un 51% , esto debido a que ellos consideran que factores extrínsecos como el sueldo, condiciones físicas de trabajo y comodidad, estabilidad laboral, actitud para el trabajo en equipo y factores intrínsecos como reconocimientos, compromiso con el trabajo eficiente, oportunidades de ascenso y participación en las decisiones se presentan en el trabajo pero de forma regular y no constante.

Desde la perspectiva de los colaboradores de la Dirección de Derecho de Vigencia, el desarrollo de la comunicación en el área, se describe como “regular” en un 54% ya que señalan que su aplicación no es constante, esto refleja que los trabajadores consideran que la comunicación no fluye adecuadamente, el desarrollo del trabajo en equipo no es del todo efectivo, que solo a veces se transmite a todo el personal información sobre los logros alcanzados, repercutiendo esto en las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y entre el jefe y colaboradores.

Desde la percepción de los colaboradores del área investigada, los estilos de liderazgo ejercidos se describen como regular en un 52%, concretamente el adoptado por la jefa, esto se debe a factores como poca aplicación de técnicas decisionales que influyan en el fomento de la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, regular desarrollo jefatural de la capacidad para resolver problemas laborales de manera efectiva, regular apoyo en la solución de problemas laborales y poca capacidad de influencia jefatural en los miembros de la Dirección.

De manera general, después de la investigación se puede concluir que la situación del clima organizacional percibida por los colaboradores en la Dirección de Derecho de Vigencia se presenta en forma regular e inestable, que se ve reflejado en actitudes de inconformidad, de relaciones laborales que no llegan a ser buenas en su totalidad, evidenciándose también insatisfacción en determinados factores de motivación, comunicación y estilos de liderazgo en los colaboradores.

RECOMENDACIONES

Mejorar la motivación de los colaboradores de la Dirección de Derecho de Vigencia a través de la implementación de formas de reconocimiento al esfuerzo por el desarrollo de las funciones y logros alcanzados, desarrollar mejoras en los ambientes físicos de trabajo para que esto genere mayor seguridad y comodidad en los colaboradores, promover capacitaciones que ayuden al desarrollo de nuevas habilidades profesionales, fomentar de manera progresiva el desarrollo de trabajos en equipo y actividades de integración para mejorar las relaciones interpersonales.

Mejorar el desarrollo de la comunicación en los colaboradores de la Dirección de Derecho de Vigencia, tanto formal (ascendente, descendente y lateral) como informal de cierta manera, con la finalidad de que los mensajes sean transmitidos a todos los miembros del área y a otras áreas también de forma clara y directa, esto brindará confianza a los colaboradores para que de manera participativa puedan aportar y comunicar ideas novedosas, dudas, incomodidades y propuestas en beneficio de la dirección.

Mejorar los estilos de liderazgo ejercidos en la Dirección de Derecho de Vigencia, a través de la puesta en práctica del estilo de liderazgo democrático, carismático y transformacional ya que se complementan de buena manera, esto para promover la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y demás actividades laborales, para fomentar el desarrollo de las capacidades de jefaturas tanto en la solución de conflictos como en influir efectivamente en los colaboradores, así se podrá afianzar también las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la dirección y al mejorar el liderazgo a través del estilo que se aplique, mejorará también el clima organizacional.

De manera general, la entidad debe fomentar en la Dirección de Derecho de Vigencia la mejora del clima organizacional, para que sea favorable, los colaboradores se sientan a gusto de pertenecer a la entidad y tengan un mejor desempeño laboral. Por ello se recomienda la implementación del modelo de gestión del clima organizacional propuesto en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultura a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arnao, J., & Villegas, A. (2015). *Tesis: Propuesta de Plan de mejora del clima laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer*. Chiclayo, Perú.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (24 de agosto de 2017). *Resolución de Presidencia N° 150-2017-SERVIR-PE. Guía para la gestión del proceso de cultura y clima organizacional*. Obtenido de <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res150-2017-SERVIR-PE.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (24 de agosto de 2017). *Resolución de Presidencia N° 151-2017-SERVIR-PE. Guía para la gestión del proceso de Comunicación Interna*. Obtenido de <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res151-2017-SERVIR-PE.pdf>
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid - España: UNED.
- Brunet, L. (2014). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Bunge, M. (1996). *Curso Internacional: Vigencia de la Filosofía, Ciencia y Técnica, Investigación y Universidad*. Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración. Octava edición*. México: The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. 3era edición*. México: The McGraw-Hill.
- Congalvez, A. (26 de Febrero de 2019). *Dimensiones del Clima Organizacional: Sociedad Latinoamericana para la Calidad*. Obtenido de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Congreso de Perú. (23 de junio de 2008). *Decreto Legislativo N° 1023*. Obtenido de <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/DLeg%201023.pdf>

- Constitución Política del Perú (Const.). (1993. Actualizada al 2019). Obtenido de <http://www.congreso.gob.pe/Docs/files/constitucion/constitucion2019/index.html>
- El Peruano. (27 de Febrero de 2019). *Clima laboral influye en la Productividad Empresarial (2018)*. Obtenido de El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia-clima-laboral-influye-la-productividad-empresarial-70930.aspx>
- Fischman, D., & Matos, L. (2014). *Motivación 360° Cómo incrementarla en la vida y en la empresa*. Lima: Planeta Perú S.A.
- Instituto Geológico, Miero y Metalúrgico - INGEMMET. (15 de marzo de 2019). *Institucional: Quiénes somos*. Obtenido de INGEMMET: <http://www.ingemmet.gob.pe/>
- Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico. (2012). Reglamento Interno de Trabajo RIT. Lima, Perú.
- Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento: Construyendo Compromiso*. Madrid-España: Prentice Hall.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 4ta edición*. México: Cengage Learning Editores.
- Mañas, M., Gonzáles, V., & Peiró, J. M. (1999). *El Clima de los Equipos de trabajo*. España: Universidad Almería.
- Orbegoso, A. (2010). Problemas Teóricos del Clima Organizacional: Un estado de la Cuestión. *Revista de Psicología. Universidad Cesar Vallejo*.
- Resolución de presidencia N° 150-2017-SERVIR-PE. (2017). *Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y clima organizacional*. Perú.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: Gestión y Comunicación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional. 15º edición*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional. Capítulo 9: "Diagnóstico de Clima Organizacional"*. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Sánchez, I. (2009). *Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones: Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Colombia: Universidad del Valle.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT. (02 de Abril de 2019). *Consulta RUC*. Obtenido de SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/FrameCriterioBusquedaMovil.jsp>

Trujillo, L. (2017). "Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de los empleados de las Instituciones Públicas Descentralizadas del Sector de Energía y Minas; 2017" (tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Lima, Perú.

Vásquez Aguilar, J. (11 de mayo de 2003). *Definiciones de Organización Empresarial*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/definiciones-organizacion-empresarial/>

Williams, L. (2013). *Tesis: Estudio Diagnóstico de Clima Laboral en una dependencia pública*. Monterrey, Nuevo León.

ANEXOS

ANEXO N° 01: Matriz de consistencia de la Investigación

TEMA: “El Comportamiento del Clima Organizacional en la Dirección de Derecho de Vigencia del INGEMMET, en el año 2018”

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLE	DIMENSIONES	DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>General:</p> <p>¿Cuál es la situación del clima organizacional en la Dirección de Derecho de Vigencia-INGEMMET?</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es la situación de la motivación en la Dirección de Derecho de Vigencia-INGEMMET? ▪ ¿Cuál es la situación de la comunicación en la Dirección de Derecho de Vigencia-INGEMMET? 	<p>General:</p> <p>Describir la situación del Clima organizacional en la Dirección de Derecho de Vigencia – INGEMMET.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Describir la situación de la motivación en la Dirección de Derecho de Vigencia – INGEMMET. ▪ Describir la situación de la comunicación en la Dirección de Derecho de Vigencia – INGEMMET. 	<p>Clima Organizacional</p>	<p>Motivación</p>	<p>Extrínsecos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sueldo ▪ Condiciones físicas de trabajo y comodidad ▪ Estabilidad Laboral ▪ Relaciones interpersonales ▪ Estilo de Supervisión ▪ Políticas de la organización <p>Intrínsecos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento ▪ Responsabilidad ▪ Progreso profesional ▪ Crecimiento personal ▪ Participación en las decisiones ▪ Autonomía 	<p>Tipo de Investigación:</p> <p>APLICADA, porque investiga parte de los fenómenos del mundo para conocerlo y poderlo controlar.</p> <p>Nivel de Investigación:</p> <p>DESCRIPTIVO, porque implica reunir los resultados de la observación en una exposición relacionada de los rasgos del fenómeno que estudia, convertir los hechos verificados en datos susceptibles de medida y comparación</p>

ANEXO N° 02: Encuesta del Clima Organizacional a la Dirección de Derecho de Vigencia - INGEMMET

Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur
Facultad de Ingeniería y Gestión

“El Programa de Titulación por la Modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional”

Objetivo: Relevar información que permita describir el comportamiento del Clima Organizacional en la Dirección de Derecho de Vigencia – INGEMMET.

Indicaciones: Sírvase leer detenidamente las preguntas que se formulan y marque con un X (aspa) su grado de percepción en el siguiente formato en donde las opciones significan lo siguiente:

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

1. CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	Índice	1	2	3	4	5
	Motivadores Extrínsecos					
1	Retribución económica de acuerdo al puesto que desempeña.					
2	Ambiente físico de trabajo.					
3	Condiciones de materiales y equipos para el desarrollo del trabajo.					
4	Estabilidad laboral.					
5	Relación entre compañeros de trabajo.					
6	Relevancia de la solución de problemas antes que generar más conflicto en la búsqueda de culpables.					
7	Actitud del personal para el trabajo en equipo.					
8	Valoración del jefe hacia el esfuerzo y desempeño laboral.					
9	Aplicación de políticas y normas internas de gestión.					
	Motivadores Intrínsecos					
10	Reconocimiento al esfuerzo por logros obtenidos.					
11	Compromiso del personal con el trabajo eficiente.					
12	Oportunidades de promoción y/o ascenso en la carrera de los puestos en la organización.					
13	Desarrollo personal influenciado por el trabajo eficiente.					
14	Participación del personal en la definición de objetivos y planes de acción para alcanzarlos.					
15	Libertad para proponer cambios de mejora en el puesto de trabajo.					

Nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
1	2	3	4

N°	Índice	1	2	3	4
	Comunicación				
16	El jefe transmite la información necesaria para el desarrollo del trabajo.				
17	Normas, métodos y modelos de comportamiento son transmitidos de manera oportuna.				
18	Se recibe retroalimentación clara, razonable y de manera adecuada acerca del trabajo realizado.				
19	Existe comunicación a todo el personal para informarles acerca de los objetivos y logros obtenidos.				
20	El jefe escucha las opiniones y sugerencias de los empleados.				
21	El jefe toma conocimiento oportunamente respecto a la asistencia y permanencia del personal.				
22	La comunicación entre el jefe y el personal es fluida y frecuente.				
23	Efectividad de la coordinación funcional entre áreas.				
24	La comunicación informal fluye adecuadamente.				
25	El trabajo en equipo genera acuerdos consensuados.				

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

N°	Índice	1	2	3	4	5
	Estilos de Liderazgo					
26	Efectividad de la toma de decisiones participativa.					
27	Uso y aplicación de técnicas decisionales en la conducción de equipos.					
28	Compromiso compartido con la filosofía institucional (valores, visión, misión).					
29	Cordialidad en el trato con los colaboradores.					
30	Imparcialidad del jefe en la asignación de roles.					
31	Apoyo jefatural en la solución de problemas laborales.					
32	Supervisión concurrente en el desarrollo de las funciones.					
33	Interés del jefe por la participación del personal en propuestas novedosas para el desarrollo del trabajo.					
34	Capacidad jefatural para resolver conflictos.					
35	Capacidad jefatural para influir en otras personas.					