

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
EMPRESA CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ,
2018**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

ACUÑA BARTOLO, ROCÍO LIZETH ROSARIO

Villa El Salvador
2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, porque es por su gracia haber alcanzado este logro, a mis padres Carlos y Julieta por su respaldo, ayuda y motivación para culminar este reto profesional, a mis hermanos Juan Carlos y Fernanda por su valiosa amistad, cariño, complicidad y alegría que transmiten a mi vida, a mi esposo Erick por su amor, confianza, apoyo y paciencia brindada en todo este tiempo, y en especial a mi hijo Dylan Esteban porque es mi mayor motivación, mi mayor alegría, hijo quiero que sepas que todo mi esfuerzo es para brindarte lo mejor y lograr que me tengas como un buen ejemplo a seguir, Te amo hijo.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que me brindaron su ayuda para la elaboración de este trabajo de suficiencia profesional, en especial a mi asesora, Dra. Soledad del Rosario Olivares Zegarra, por su orientación y apoyo en el desarrollo de este trabajo.

A mi jefa Natalia Giraldo Lozano, por brindarme la información, facilitarme el tiempo para poder desarrollar con éxito esta investigación.

Al gerente administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. por darme la oportunidad de desarrollar el trabajo de investigación de su empresa, con el fin de aplicar mis conocimientos profesionales en su organización.

A mi esposo por demostrarme que mis sueños y metas son también los de él.

A mi hijo por la paciencia que me tuvo cada vez que dejaba de pasar tiempo con él para culminar el trabajo.

A toda mi familia que estuvo conmigo apoyándome y ayudándome en todo este tiempo.

A mis amigos por el ánimo y motivación.

A todos, muchas gracias.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE	iv
LISTADO DE FIGURAS	vi
LISTADO DE TABLAS	vii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	10
1.1.Descripción de la Realidad Problemática	10
1.2.Justificación del Problema	13
1.2.1. Justificación Teórica.....	13
1.2.2. Justificación Metodológica.....	13
1.2.3. Justificación Práctica.....	13
1.3.Delimitación de la Investigación.....	14
1.3.1. Teórica	14
1.3.2. Temporal	14
1.3.3. Espacial.....	14
1.4.Formulación del Problema	14
1.4.1. Problema General	14
1.4.2. Problemas Específicos.....	14
1.5.Objetivos.....	15
1.5.1. Objetivo General	15
1.5.2. Objetivos Específicos	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1.Antecedentes.....	17
2.1.1. Antecedentes Internacionales	17
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	20
2.1.3. Artículos Científicos.....	24
2.2.Bases Teóricas	27
2.2.1. Clima Organizacional	27
2.2.2. Teorías del Clima Organizacional	34
2.2.3. Conceptos relacionados al Clima Organizacional:	41
2.2.4. Influencias del Clima Organizacional	45
2.2.5. Importancia.....	47
2.3.Definición de Términos Básicos.....	49

CAPÍTULO III: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS.....	51
3.1. Metodología	51
3.1.1. Tipo de Investigación	51
3.1.2. Nivel de Investigación	51
3.1.3. Diseño	51
3.1.4. Población.....	51
3.1.5. Muestra	52
3.1.6. Unidad Muestral	52
3.1.7. Técnicas e Instrumentos de Investigación	53
3.1.8. Operacionalización de la Variable Clima Organizacional	55
3.2. Resultados.....	57
3.2.1. Procesamiento de los resultados	57
3.2.2. Presentación de los resultados	57
3.3. Modelo de Solución Propuesto	77
Situación Actual Dimensión Autorrealización.....	77
3.3.1. Modelo de solución para la dimensión Autorrealización.....	78
Situación Actual Dimensión Involucramiento Laboral	79
3.3.2. Modelo de solución para la dimensión Involucramiento Laboral	80
Situación Actual Dimensión Supervisión.....	81
3.3.3. Modelo de solución para la dimensión Supervisión.....	82
Situación Actual Dimensión Comunicación.....	83
3.3.4. Modelo de solución para la dimensión Comunicación.....	84
Situación Actual Dimensión Condiciones Laborales	85
3.3.5. Modelo de solución para la dimensión Condiciones Laborales	86
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	88
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	98

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Continuum de los niveles de Clima Organizacional. Fuente: (Chiavenato I. , 2017)	42
Figura 2. Resultados del Clima Organizacional.....	60
Figura 3. Resultados de la dimensión Autorrealización.....	61
Figura 4. Resultados del indicador Desarrollo Personal.....	62
Figura 5. Resultados del indicador Desarrollo Profesional.....	63
Figura 6. Resultados de la dimensión Involucramiento Laboral	64
Figura 7. Resultados del indicador Compromiso con la Institución	65
Figura 8. Resultados del indicador Identificación con la institución.....	66
Figura 9. Resultados de la dimensión Supervisión.....	67
Figura 10. Resultados del indicador Apoyo en las tareas	68
Figura 11. Resultados del indicador Liderazgo y Funcionalidad	69
Figura 12. Resultados de la dimensión Comunicación.....	70
Figura 13. Resultados del indicador Acceso a Información.....	71
Figura 14. Resultados del indicador Fomento de la comunicación	72
Figura 15. Resultados de la dimensión Condiciones Laborales	73
Figura 16. Resultados de indicador Infraestructura.....	74
Figura 17. Resultados de indicador Remuneración atractiva	75
Figura 18. Resultados del indicador Elementos de tecnología y materiales	76

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Detalle de Unidad Muestral	52
Tabla 2 Distribución de los factores de estudio de Clima Organizacional en los ítems del cuestionario	55
Tabla 3 Matriz de Operacionalización de la variable “Clima Organizacional” mediante el instrumento Escala de Clima Laboral CL-SPC	56
Tabla 4 Medidas Estadísticas descriptivas de la variable de investigación Clima Organizacional	57
Tabla 5 Medidas estadísticas descriptivas de los factores pertenecientes al Clima Organizacional	58
Tabla 6 Resultados del Clima Organizacional.....	60
Tabla 7 Resultados de la dimensión Autorrealización.....	61
Tabla 8 Resultados del indicador Desarrollo Personal.....	62
Tabla 9 Resultados del indicador Desarrollo Profesional	63
Tabla 10 Resultados de la dimensión Involucramiento Laboral	64
Tabla 11 Resultados del indicador Compromiso con la Institución	65
Tabla 12 Resultados del indicador Identificación con la Institución.....	66
Tabla 13 Resultados de la dimensión Supervisión.....	67
Tabla 14 Resultados del indicador Apoyo en las tareas.....	68
Tabla 15 Resultados del indicador Liderazgo y Funcionalidad.....	69
Tabla 16 Resultados de la dimensión Comunicación.....	70
Tabla 17 Resultados del indicador Acceso a la Información	71
Tabla 18 Resultados del indicador Fomento de la Comunicación.....	72
Tabla 19 Resultados de dimensión Condiciones Laborales.....	73
Tabla 20 Resultados del indicador Infraestructura	74
Tabla 21 Resultados del indicador Remuneración atractiva	75
Tabla 22 Resultados del indicador Elementos de Tecnología y materiales	76
Tabla 23 Modelo de solución para la dimensión Autorrealización.....	78
Tabla 24 Modelo de solución para la dimensión Involucramiento Laboral	80
Tabla 25 Modelo de solución para la dimensión Supervisión.....	82
Tabla 26 Modelo de solución para la dimensión Comunicación.....	84
Tabla 27 Modelo de solución para la dimensión Condiciones laborales	86
Tabla 28 Presupuesto por Dimensiones	87
Tabla 29 Categorías diagnosticas de la Escala del Clima Laboral	101

Tabla 30	Diagnósticas de la Escala de Clima Laboral por Dimensión	101
Tabla 31	Categorías Diagnósticas De La Escala De Clima Laboral por Dimensión	102
Tabla 32	Análisis de Confiabilidad Escala CL - SPC.....	103
Tabla 33	Adecuación para análisis Factorial Escala CL-SPC	103
Tabla 34	Factor de extracción Escala CL- SPC	104
Tabla 35	Comunidades Escala CL – SPC.....	105
Tabla 36	Análisis componentes Escala CL-SPC (Rotación Varimax)	105
Tabla 37	Correlaciones por factores Escala CL – SPC (Spearman – Brown)	106

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación titulada "**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018**" es un estudio con alcance descriptivo, tipo aplicada y con diseño no experimental.

Este trabajo de investigación se realizó en las oficinas administrativas de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. donde el autor labora, la investigación está enfocada al área de Recursos Humanos de Administración, teniendo como sujetos de estudio al personal administrativo de CORMEI ubicada en el distrito de Chorrillos.

Como objetivo general tiene identificar el Clima Organizacional del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018, teniendo como elementos fundamentales para la investigación los 5 factores que engloban el clima laboral.

En el capítulo I se presenta la realidad problemática, de cómo el clima organizacional afecta a los trabajadores en la organización, asimismo, se brinda la justificación, delimitación del proyecto, formulación del problema y objetivos.

En el capítulo II se presenta el marco teórico el cual sustenta el estudio, antecedentes internacionales y nacionales, bases teóricas del clima organizacional y la definición de términos básicos.

En el capítulo III se presenta los resultados, de las encuestas en tablas para que sean de fácil lectura e interpretación y el modelo de solución propuesto.

Finalmente se destacan las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones y el modelo de solución para cada objetivo específico.

CAPÍTULO I: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

La empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. ubicada en Avenida Los Faisanes 290 - Chorrillos, Lima. Es una empresa peruana familiar orientada a la industria Metalmecánica, con más de 30 años de experiencia en el rubro.

La empresa se inició en el año 1983 brindando servicios de mantenimiento mecánico a plantas industriales. Posteriormente incursionó en servicios integrales de ingeniería, fabricación y montaje de plantas industriales y de construcción a empresas mineras, cementeras y de cal, refinerías, hidroeléctricas y a la industria en general.

En la actualidad CORMEI cuenta 73 trabajadores, de los cuales 51 es personal operativo y 22 personal administrativo, para el presente trabajo nuestra unidad muestral es el personal administrativo.

La sede donde se realizará la investigación es la sede principal de operaciones, Chorrillos, donde se encuentra laborando todo el personal administrativo de CORMEI.

Durante el año 2018, se ha observado que el personal administrativo de la empresa de CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. percibe de forma negativa el Clima Organizacional, lo cual influye directamente en la productividad del personal administrativo.

Se observó que hay una diferencia generacional por edades que divide la empresa en dos grupos, los mayores que tienen muchos años en la compañía y en algunos casos desde que se formó, pero reacios a los cambios y actualizaciones profesionales, y los jóvenes, con poco tiempo de ingreso pero con preparación profesional y familiarizados con el avance tecnológico, por ello existe cierta rivalidad, egoísmo y celos profesionales, siendo que los primeros lejos de facilitar la información tienden a ocultarla, pues en algunos casos se tuvieron demoras en su localización tomando más de una semana en obtenerlas, y el segundo grupo no consideran a los primeros en los nuevos procesos lo cual conlleva a un claro problema de comunicación y trabajo en equipo.

Lo anterior se ve reflejado en el índice de asistencia de los colaboradores a la reunión de confraternidad de cumpleaños, siendo que cuando era la celebración de cumpleaños de uno de los grupos sólo el 20% de los que conforman el otro grupo asisten, y viceversa. Sin embargo cuando es la celebración de cumpleaños de un miembro del mismo grupo se observó la asistencia de casi el total de los miembros de este.

Por otro lado, se observó desequilibrio en los sueldos, pues personal con el mismo cargo perciben diferente remuneración y estas no van de acuerdo a las responsabilidades asignadas, sino al nivel de estudios del personal, por ejemplo, en una misma área un analista percibe menor remuneración que un asistente a pesar de tener mayor responsabilidad que este, esto debido a la escala remunerativa de la organización que considera en un alto ponderado el grado de estudios del personal, y no lo equilibra con los cargos, responsabilidades o experiencia en el puesto, disminuyendo su motivación y rendimiento.

También se observó que cuando se suscita un problema, las jefaturas en lugar de enfocarse en la solución se enfocan en buscar un responsable a quien culpar y en lugar de convertir el problema en una oportunidad de mejora, se convierte en un causal de descuentos, críticas y hasta amenazas de no renovaciones, ello ocasionó a su vez que el personal ya desmotivado contagiara este sentir al resto de empleados generando comentarios que lejos de sumar al equipo, desmerecen el trabajo que se realiza. Como indicador de lo señalado podemos encontrar el índice de desempeño del personal administrativo del año 2018.

La empresa cuenta con sistema de medición de desempeño, que consiste en medir ciertos estándares de la productividad del personal administrativo, esto se ve reflejado en los bonos trimestrales que la empresa otorga de acuerdo a la calificación obtenida. Al realizar un muestreo de los bonos de desempeño otorgados durante el año 2018, se encontró que el 34% del personal, no logra obtener el puntaje mínimo para acceder a él y de los que si logran percibir, se observa que casi el 50% alcanzan obtener menos de la mitad de su bono proyectado, esto denota un problema en el desempeño del personal el cual impacta a la productividad e intereses de la compañía.

También se encontró que la empresa no tiene establecido un plan de capacitación y de bienestar para los colaboradores, por ello, los mismos, no tienen

claridad sobre su proyección en la compañía y esto los lleva a optar por otras empresas que ofrezcan una línea de carrera clara.

Además también, se observó que el personal administrativo de la empresa, no conoce con claridad los procedimientos de cada área, porque realizan sus tareas de acuerdo a lo que cada uno cree, según su criterio, esto trae diversos problemas, como, elaboración de documentos duplicados, duplicidad de funciones, asignación inadecuada de recursos humanos, pérdida de tiempo, sanciones legales, entre otros.

Por lo antes expuesto se presume que el personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. durante el periodo 2018 percibe un clima organizacional negativo, lo que se aprecia en el índice de rotación de personal de 45%, ya que los trabajadores no se sienten contentos en su trabajo, y prefieren faltar o se encuentran en búsqueda activa de otras oportunidades de trabajo, lo que produce incumplimiento de tareas de rutina, bajo rendimiento laboral, fuga de talentos, incrementos en los costos de contratación y entrenamiento, baja productividad y reducción en las utilidades.

Por lo anterior, se puede concluir que el clima organizacional juega un papel clave para un buen desempeño de la empresa y bienestar laboral, y en particular de la calidad en la gestión, llegando a ser de influencia en el comportamiento de quienes la integran ya que los colaboradores con mayor motivación, satisfacción, y reconocimiento de su trabajo logran un mejor nivel de desempeño, mayor eficiencia, eficacia, competencia y competitividad, lo que repercute directamente en la productividad, y competitividad de la empresa en su rubro.

Con este trabajo de investigación se pretende determinar el Clima Organizacional del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018.

1.2. Justificación del Problema

1.2.1. Justificación Teórica

El presente trabajo de investigación se profundiza sobre la base teórica en torno a la situación del Clima Organizacional del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar conocimiento existente sobre la importancia de del Clima Organizacional en las organizaciones; asimismo, los resultados de la investigación sirven a diferentes empresas para analizar el papel del clima organizacional en el personal empleado y reflejar las repercusiones de mantener un clima negativo.

1.2.2. Justificación Metodológica

La presente investigación se realiza con el propósito de aportar mejoras sobre la importancia de del Clima Organizacional en las organizaciones; asimismo, los métodos, procedimientos e instrumentos adaptados y empleados en el desarrollo de la investigación tienen validez y confiabilidad, están estandarizados y se pueden emplear en otros trabajos de investigación.

1.2.3. Justificación Práctica

Determinar el Clima organizacional, tiene como finalidad mejorar a nivel de ejecución práctica la productividad, competitividad, rentabilidad y compromiso del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.

Se pretende direccionar hacia un camino de mejora continua, tanto para la organización como para el personal, teniendo como base mejorar todos los factores que permitan a los trabajadores estar motivados y satisfechos, pues de esa manera sentirán que deben realizar un mejor trabajo.

Con los resultados de la investigación, se establecen estrategias, las cuales la gerencia podrá poner en ejecución si desea cambiar los aspectos perjudiciales encontrados y favorecer el crecimiento, competitividad y productividad de la organización.

1.3. Delimitación de la Investigación

1.3.1. Teórica

- Clima organizacional.
- Teorías de clima organizacional.
- Conceptos relacionados al clima organizacional.
- Influencia del clima organizacional.
- Importancia del clima organizacional.

1.3.2. Temporal

El período que abarcó el presente estudio fue de Enero 2018 a Diciembre del año 2018.

1.3.3. Espacial

La investigación ha tenido como ámbito de intervención en la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. Avenida Los Faisanes 284, Distrito de Chorrillos, Región Lima, Perú, la investigación ha sido realizada sólo con el personal administrativo.

1.4. Formulación del Problema

1.4.1. Problema General

¿Cómo se encuentra el Clima Organizacional del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018?

1.4.2. Problemas Específicos

Bajo el Modelo de Sonia Palma (Palma, S., 2004) se definieron los problemas específicos:

- ¿Cómo se encuentra el Clima Organizacional en la dimensión Autorrealización, del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018?

- ¿Cómo se encuentra el Clima Organizacional en la dimensión Involucramiento Laboral, del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018?
- ¿Cómo se encuentra el Clima Organizacional en la dimensión Supervisión, del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018?
- ¿Cómo se encuentra el Clima Organizacional en la dimensión Comunicación, del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018?
- ¿Cómo se encuentra el Clima Organizacional en la dimensión Condiciones Laborales del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar el Clima Organizacional del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar el Clima Organizacional en la dimensión autorrealización del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018.
- Identificar el Clima Organizacional en la dimensión involucramiento laboral del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018.
- Identificar el Clima Organizacional en la dimensión supervisión del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018.

- Identificar el Clima Organizacional en la dimensión comunicación del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018.
- Identificar el Clima Organizacional en la dimensión condiciones laborales del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Elizalde & Pintado. (2017). *Diagnóstico del clima organizacional y elaboración de una propuesta de fortalecimiento o mejora en Fibro Acero S.A. – Ecuador.* (Trabajo de Grado). Hospital Regional De Cobán, A.V., Cuenca – Ecuador.

Objetivo, Realizar el diagnóstico de clima organizacional de la empresa Fibro Acero S.A. y proponer un plan de fortalecimiento o mejora para aquellas dimensiones en donde se considere necesario intervenir, con el fin de que sirva de guía a los directivos de la empresa para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores.

Tipo de investigación, El estudio tiene un alcance descriptivo, el diseño de la investigación es no experimental de tipo transaccional, con un enfoque cuantitativo. Para obtener la información se realizaron 2 encuestas una para cultura y otra para clima organizacional, mediante software denominado Apex que proporcione la encuesta, donde se identificaron las dimensiones de mayor relevancia respecto al clima actual de la empresa.

Resultados, del personal administrativo en el análisis de la cultura (en una escala del 1 al 5, siendo 5 el valor equivalente al más alto conocimiento) es mayor a cuatro en las cinco primeras dimensiones, mientras que en la última dimensión denominada Características de los Directivos se encuentra con una calificación regular en comparación con las otras dimensiones.

La satisfacción general de la empresa es de 92.80%, valor que demuestra un clima organizacional satisfactorio, debido a que de las nueve dimensiones que se midió, seis de ellas (mediciones y estándares, pertenencia, apoyo y cooperación, retos y desafíos, responsabilidad y compromiso, relaciones y ambiente de trabajo) presentan valores dentro del rango de 90-100%; por el contrario las tres dimensiones restantes (estrategia y política, reconocimiento y recompensa y comunicación) presentan valores dentro del rango de 85-90% por lo cual es necesario intervenir creando un plan de fortalecimiento o mejora.

Conclusiones, Podemos concluir que existe una alta satisfacción laboral en cuanto a la cultura y al clima organizacional de Fibro Acero S.A. de las seis dimensiones de la cultura, cinco tienen puntajes mayor a cuatro recalando que estos puntajes fueron promediados por medio de la escala de Likert en donde 5 era siempre el puntaje que demuestra mayor satisfacción en las dimensiones puntuadas con este valor y así mismo en la encuesta de clima laboral de las nueve dimensiones seis tienen puntajes superiores al 90%.

Bravo-Díaz, Á., & González-Murillo, G., & Duque-Ceballos, J. (2018). *Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos*. Entramado 2018, Vol. 14 Núm. (1).

Desde su inicio de actividades, la empresa ha tenido inestabilidad con su personal. Desde el año, se evidencia una alta rotación, especialmente a nivel operativo. También se ha presentado descuido para el cumplimiento de tareas, poca disposición para alcanzar las metas y una actitud de servicio inadecuada. Los servicios prestados por la empresa demandan disponibilidad al ciento por ciento de todo el personal. Constantemente la operación se ve afectada y para sostener el servicio, el área de Recursos Humanos recurre al doblaje de turnos, traslado de personal entre estaciones, pago de horas extras, reprogramación de turnos y días de descanso, etc. Se presume que este tipo de prácticas están generando desmotivación entre los colaboradores del nivel operativo y el clima organizacional se está viendo afectado de manera negativa.

Objetivo, Diagnosticar el clima organizacional de las ocho sedes de una empresa distribuidora de combustibles y alimentos a partir de la percepción de sus colaboradores, elaborar propuestas de mejora y estrategias motivacionales que impacten de manera positiva al personal e incentiven la retención del mismo.

Tipo de investigación, Esta investigación es de tipo descriptivo. El diagnóstico del clima organizacional considera herramientas de medición que implican recolección de datos a través de encuestas. Se realizará mediante un instrumento para la medición del clima en organizaciones colombianas (IMCOC), desarrollado por el profesor Carlos Eduardo Méndez.

Resultados, La calificación obtenida fue de 5.1., no es una calificación tan próspera teniendo en cuenta la cuantificación de las respuestas en la escala de 1 a 7. Aunque según el modelo IMCOC utilizado resultados determinan que el clima es favorable.

Conclusiones, Podemos concluir que el diagnóstico del clima organizacional de la empresa es favorable siendo las dimensiones más destacadas relaciones interpersonales y control, mientras que las dimensiones cooperación y toma de decisiones obtuvieron una calificación neutra y desfavorable, respectivamente. Se puede entender por ello que los trabajadores necesitan reforzar la cooperación ya que no muestran confianza entre el personal operativo al momento de pedir ayuda a sus compañeros de trabajo. Para la dimensión de toma de decisiones, la empresa no involucra o asigna responsabilidades sobre el personal operativo solo lo hace con el personal táctico, a pesar que se muestra un gran interés en el personal operativo en contribuir en la toma de decisiones.

Sierra M. (2015). *El Clima Laboral En Los/as Colaboradores/as del Área Administrativa Del Hospital Regional De Cobán, A.V.*, (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Objetivo, Establecer el Clima Laboral de los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, Alta Verapaz.

Tipo de investigación, Esta investigación es de tipo descriptivo. Diseño no experimental, se considera la herramienta de medición que implica recolección de datos a través de encuestas. Instrumento para el diagnóstico de clima laboral: aprobado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en el año 2010. Recopilado y adaptado por Licda. Mabelle Mejía Cárdenas en Febrero del año 2010, contiene 45 preguntas cerradas, con cinco opciones en una escala numérica de 1 a 5, y una escala cualitativa que parte de totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Los factores que fueron evaluados son: Comunicación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Desarrollo Personal y Profesional, Identificación con la Institución, Estabilidad Laboral, Remuneración, Orientación a la Calidad, Condiciones Ambientales, todos ellos a través de las preguntas cerradas.

Resultados, el clima laboral del área administrativa del Hospital Regional de Cobán se encuentra favorable, por la incidencia de factores positivos encontrados. Sin embargo se encontró todavía un tanto deficiente los factores de orientación a la calidad y la remuneración.

Conclusiones, Se estableció que los aspectos que influyen de forma positiva en la comunicación son las sugerencias así como la libertad para hablar con el jefe.

Se determinó que el respeto y la amabilidad son los elementos valiosos y que armonizan el liderazgo, lo cual se potencia para un clima laboral saludable. Las relaciones interpersonales entre compañeros de la misma unidad es agradable, existe armonía y apoyo entre ellos. Sin embargo al relacionarse con otras áreas de trabajo es lo contrario.

Los colaboradores están conscientes del aporte que brindan a la institución, así mismo una parte coincide que existe falta de oportunidad en el desarrollo personal y profesional.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Nuñez k., (2018) . *Clima Organizacional en los colaboradores de una empresa de transporte de pasajeros – Chiclayo 2017* (Tesis). Univerisad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Objetivo, Como objetivo general se tuvo Elaborar una Propuesta de Mejora del Clima Organizacional de los Colaboradores de una Empresa de Transportes de pasajeros – Chiclayo 2017.

Tipo de Investigación, Se utilizó la técnica de recolección de datos el instrumento de la encuesta “SPC – CL”, de la Ps. Sonia Palma que consta de 50 ítems agrupados en 5 dimensiones siendo estos: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. les. El análisis de los resultados se realizó en base a 3 categorías de Nivel (bajo, medio y alto) que sirvieron para ubicar y analizar el nivel de cada dimensión y así poder tener referencia del clima organizacional de los colaboradores de la empresa.

Resultados, Esta investigación se concluyó que las dimensiones se encuentran en nivel medio por ende el clima organizacional se ubica en la misma. Al encontrarse el nivel del clima organizacional en el nivel medio se optó por elaborar una propuesta de mejora de Transporte Turismo Ilucan S.A.C.

En la dimensión de autorrealización se obtuvo como resultado un nivel medio con un valor de 29.75. Para la dimensión de involucramiento laboral que dio como resultado que los colaboradores de la Empresa de Transporte Turismo Ilucan S.A.C. consideran que son participes en un nivel medio con un valor de 34.53. En la dimensión de supervisión sienten apoyo para mejorar en su trabajo en un nivel medio con un valor de 32.63. La dimensión de comunicación se encuentra con un valor de 32.03, indicando que se encuentra en un nivel medio. Para la dimensión de condición laboral los colaboradores consideran que la remuneración es atractiva en un nivel medio el cual se refleja con un valor de 32.47.

Dominguez J. , (2017) . *Clima Organizacional en el hotel La Princesa, Distrito de Lince*, 2017. (Tesis). Universidad Cesar Vallejo.

Objetivos, Determinar el nivel de clima organizacional y de esa manera describir la realidad laboral que viven los trabajadores del Hotel la princesa es un espacio de tiempo determinado.

Tipo de Investigación, La investigación realizada fue de tipo descriptivo, se desarrolló dentro de un diseño no experimental, de corte transversal, además se aplicó un censo, esto debido al número reducido de colaboradores, por ende, la muestra estará representado por 28 trabajadores a quienes se les aplicó el instrumento.

Resultados, Al término de la investigación se encontró que el nivel de clima organizacional del Hotel la Princesa alcanza un nivel medio, es decir que no se ha logrado una completa relación de confianza entre el colaborador y la empresa debido principalmente a la falta de motivación, reconocimiento o desarrollo de la línea de carrera, así mismo falta mejorar los niveles de comunicación interno, lo cual no permite mantener un clima estable. Para el Involucramiento laboral se determinó un nivel bajo con un 50%. Para la Autorrealización se determinó un nivel

medio con un 54%. Para la Comunicación, se determinó un nivel medio con un 68%. Para las Condiciones Laborales, se determinó un nivel medio con un 71%,

Gómez P. (2017). *Clima laboral en los trabajadores del área de empleo del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo sede central ubicada en el distrito de Jesús María. Lima, Perú* (Trabajo de Suficiencia Profesional). Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Objetivo, tiene como objetivo determinar el clima laboral que abunda en los trabajadores del área de empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo sede central ubicada en el distrito de Jesús María – Lima.

Tipo de investigación, trabajo de Suficiencia profesional, de tipo descriptivo y diseño no experimental, el instrumento, que se utilizó fue la Escala de Clima laboral elaborada por Sonia Palma Carrillo (2004) que evalúa el nivel de percepción del ambiente laboral. La muestra, estuvo conformada por 60 trabajadores de ambos sexos, de diversas edades y diversos puestos de trabajo, se utilizó un muestreo censal.

Resultados, obtenidos mostraron que el 48% de los trabajadores consideran que el clima laboral es “desfavorable”, 25% de los trabajadores lo consideran “Media”, 22% de los trabajadores lo consideran “Favorable”, y el 3 % lo consideran “Desfavorable” y el 2% “Muy Favorable”; de igual manera se obtuvieron resultados de los 5 factores que engloban el clima laboral, los cuales todos tuvieron un alto porcentaje en la categoría de “desfavorable”.

Conclusiones, El nivel de Clima laboral predominante en el área de empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo sede central ubicada en el distrito de Jesús María del empleo sede central se considera “Desfavorable” en resultado a una cultura institucional polarizada o débil en sus prácticas como organización. Cada una de sus dimensiones, también muestra el mismo resultado, el nivel de Autorrealización es percibido como poco estimulante, evitando favorecer al desarrollo personal y profesional, en el Involucramiento Laboral se observa que los valores institucionales no se asumen como propios, la Supervisión es percibida como disfuncional y poco apreciada, la Comunicación, los mecanismos para el manejo de la información son limitados, en las Condiciones laborales hay carencias

de algunos elementos materiales, económicos y psicosociales resultan ausentes o limitados para un desempeño

Santamaria & Zaña, (2015). *Percepción del Clima Laboral de los trabajadores de una entidad Universitaria, 2015*. (Tesis), Universidad Juan Mejía Baca.

Objetivo, determinar la percepción del clima laboral en los trabajadores de una entidad universitaria, en agosto de 2015.

Tipo de Investigación, Investigación cuantitativo, descriptiva transversal. La población estuvo constituida con 116 trabajadores y la muestra calculada fue de 89. El instrumento que se utilizó fue la “Escala de Clima Laboral CL – SPC”

Resultados, Los resultados revelan que el 34.83% de la población, percibe el clima laboral como muy favorable, mientras que el 23.60% lo percibe como muy desfavorable y el 10.11% como desfavorable. Entre las dimensiones que requieren ser modificadas tenemos, supervisión 13%, comunicación 20% y condicionales laborales 20%

Conclusiones, Se obtuvieron porcentajes que son alarmantes a nivel organizacional, se debe tomar acciones para el mejor funcionamiento relacional dentro de la entidad estudiada, situación que puede ser abordada tras el manejo del talento humano de forma responsable en la organización.

Medina D. (2017) *Clima laboral en el personal Administrativo de la Universidad San Pedro de Chimbote, 2017*, (Tesis para obtener el título de licenciada en psicología), Universidad San Pedro. Perú.

Objetivo, esta investigación se realizó con el objetivo de determinar el nivel del clima laboral en el personal administrativo de la Universidad San Pedro” de Chimbote.

El Tipo de investigación, de tipo descriptivo y diseño no experimental, el instrumento utilizado, fue la Escala de clima laboral (CL-SPC) de Sonia Palma Carrillo, la población estuvo conformada por 369 y una muestra de 189 personal administrativo.

Los resultados que se obtuvieron fueron, el 36,0% presentan un nivel favorable de clima laboral, en autorrealización se el 38,1% muestran un nivel medio, en involucramiento el 41,3% es favorable, en supervisión el 33,3% en un nivel favorable, en comunicación el 36,5% en el nivel desfavorable y en condición laboral el 40,7% en un nivel medio.

Conclusiones, Los resultados como el liderazgo, las relaciones interpersonales, las condiciones ambientales, así como la identificación con la empresa están siendo favorables para el clima laboral, mientras que la orientación a la calidad, la remuneración se encuentran desfavorables, así también el equilibrio entre ambas de la estabilidad laboral, por lo que en términos generales el clima laboral está siendo favorable para el área administrativa del hospital, cabe resaltar que los datos presentados indican que los puntajes mayores están situados en el liderazgo y en la identificación con la empresa y que los aspectos que actualmente se visualizan como desfavorables, puedan convertirse en factores que no inciden en la eficiencia y eficacia en los servicios de salud.

2.1.3. Artículos Científicos

Brito, J. (2018). *El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización*. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 7(13), 114-132.

El objetivo de la investigación consistió en diagnosticar el clima organizacional de una empresa perteneciente al ramo de la maquiladora en Baja California.

Resultados: Entre los resultados más destacados se identificaron algunas de las fortalezas de la empresa, de las cuales sobresalen las siguientes variables: filosofía y valores, objetivos, funciones y responsabilidades, e innovación y creatividad. Por otra parte, en cuanto a las áreas de oportunidad de mejora de la empresa, se destacaron las variables de colaboración y trabajo en equipo, estilo de liderazgo, comunicación y estrés en el trabajo.

Conclusiones: Aplicar este tipo de estudios permite construir organizaciones más humanas en las que cada persona encuentre un espacio para desarrollarse en plenitud. Igualmente, la productividad hoy en día es un reto que solo puede asumirse desde una perspectiva que considere las necesidades de los seres humanos, y no solo las de un sistema productivo impersonal altamente tecnificado.

Pedraza, N. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. Revista Lasallista de Investigación, 15(1), 90-101.

El objetivo de la investigación es analizar la relación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral desde la percepción de los empleados en organizaciones públicas y privadas.

Resultados: Se identificaron ocho factores que describen el clima organizacional y confirman la estructura subyacente del modelo de Litwin y Stringer. En la variable de satisfacción laboral se confirma la propuesta teórica de Warr, Cook y Wall. La confiabilidad del cuestionario es adecuada al obtener valor superior a 0.70 del Alpha de Cronbach.

Conclusiones: Podemos señalar que existen tres dimensiones del clima organizacional muestran relaciones positivas y significativas con la satisfacción laboral, aportando evidencia empírica desde otros contextos y unidades de análisis. Estos hallazgos son relevantes para administradores del capital humano, a efecto de que diseñen e implementen prácticas que contribuyan a mejorar el clima de trabajo por las incidencias positivas que aporta este a la satisfacción de los trabajadores.

Barzola I., Barzola, V., & Flores, W. (2017). *Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador*. Revista científica Dominio de Las ciencias, 3(3), 917-937.

La investigación pretende describir los factores que afectan el clima laboral de los trabajadores del sector público, se evidenció que ante el desmejoramiento de las relaciones entre compañeros de trabajo, jefes y la falta de involucramiento de los trabajadores en tareas de relevancia, hace que se propicien climas no favorables para las organizaciones.

Resultados: Los resultados encontrados fueron los siguientes: En cuanto a Interés laboral se realizaban las tareas sólo por cumplir. En mejoras remunerativas: en este factor una observación que se hizo fue la implementación de reclasificación laboral. En la comunicación, la falta de comunicación entorpece resultados esperados. En estabilidad laboral no se tiene claro lo que significa este concepto. En cumplimiento de las leyes falta de aplicación por parte de la UATH.

Conclusiones: La unidad de talento humano debería cumplir las funciones propias de su organización, tener criterio propio, no solo cumplir órdenes de las máximas autoridades.

Ferrando, A. (2016). *Incidencia del Clima Organizacional en el estrés laboral en las empresas agroindustriales*. Revista Anales Científicos, 77(1), 54-62.

La investigación tiene como objetivo, evaluar la incidencia que tiene el clima organizacional en el estrés laboral percibidos por los trabajadores en empresas agroindustriales.

Resultados: El 79.67% de los trabajadores percibe el clima laboral de sus empresas como favorable y reforzador y el 20.33% como desfavorable; el 20.26% de los trabajadores presenta estrés laboral, que va desde moderado a demasiado.

Conclusiones: Al existir una relación significativa entre el clima organizacional y el estrés laboral, la percepción del clima organizacional explica los niveles de estrés alto, medio y bajo existentes en los trabajadores de las empresas agroindustriales.

Quiñonez, F., Perez, Y., Campos, R., y Cuellar, H. (2015). *Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior Mexicana*. Revista Colombiana de Salud Ocupacional, 5(3) Sep 2015, 11-17.

El objetivo de la investigación fue estudiar la relación entre el clima organizacional y el área de trabajo, tiempo laborando, tipo de contratación y categoría del personal de una institución de educación.

Resultados: Los resultados de los participantes con índices muy altos en el análisis de las dimensiones del clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) con relación a cada uno de los grupos de pertenencia (área de trabajo, tiempo laborando, tipo de contratación y categoría) se obtuvieron de la siguiente manera: En la categoría de Autonomía encontramos un nivel muy alto. Respecto a Cohesión, los directivos presentaron un nivel muy alto. En la categoría de Confianza los académicos reportaron un nivel muy alto. En lo referente a presión, de los académicos obtuvieron un nivel bajo. Respecto al apoyo, de los académicos reportaron un nivel muy alto. En la categoría Reconocimiento, los académicos reportaron un nivel muy alto. En cuanto a Equidad, obtuvieron un nivel muy alto. Finalizando con Innovación, en esta categoría se observa que, de los académicos reportaron un nivel muy alto.

Conclusiones: Los trabajadores de esta empresa considerando los siguientes criterios: área de trabajo, tiempo laborando, tipo de contratación y categoría laboral reportan un nivel de índice global de clima organizacional de alto a muy alto, lo que resulta positivo para la Institución, situación que se repite en otras instituciones de diferentes países de Latino América.

Así mismo, se demostró que no existen asociaciones ni diferencias estadísticamente significativas entre el índice general de clima organizacional y los grupos de análisis: área de trabajo, tiempo laborando, tipo de contratación y categoría, a diferencia de los mostrado en el estudio de Sandoval donde la variable de área de trabajo muestra que los administrativos más jóvenes observan el clima laboral más favorable.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Clima Organizacional

Las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda organización está constituida por ellas, en quienes basa su éxito y continuidad; por ello, estudiarlas es un aspecto básico en especial, del área de Recursos Humanos (Chiavenato I. , 2017, p. 38).

Por ello es necesario evaluar y diagnosticar las dimensiones o factores que afectan su ambiente laboral, el cual influirá también en el su motivación y desempeño.

A continuación definiremos Clima Organizacional, según algunos autores:

Goncalves (2000) El clima organizacional “Percepción del trabajador involucra la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral”. (p. 23).

Gómez Arévalo (2017) cita a (Palma, 2004) quien Define “el Clima laboral como la percepción que tiene el individuo hacia el ambiente donde labora vinculados con las posibilidades de autorrealización, Involucramiento Laboral, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su puesto de trabajo en coordinación con sus colegas y condiciones laborales que agilicen su tarea”. (p. 47)

Pastor (2018) Según el autor Toro (2010) menciona tres diferentes concepciones del término clima organizacional; la primera lo define como “una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción y/o la productividad”. La segunda señala que “se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes”. Finalmente la tercera menciona que “se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual”.

Chiang, Rodrigo, & Antonio (2010) mencionan que el clima organizacional es un determinante que actúa de manera significativa para que logran la satisfacción individual. Mientras más favorable sea el clima organizacional, se podrá obtener más satisfacción en el trabajo, desempeño, liderazgo y otras conductas que ayudaran a desarrollar y cumplir con los objetivos trazados por la organización. (p. 237)

Chiavenato I. (2011) “El clima organizacional no es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones, sino un concepto de intervención que permite la mejora de los resultados organizacionales en el desempeño y productividad de los trabajadores”. (p. 74).

Según Brunet (2011) El clima organizacional se configura como el aspecto estructural del ambiente laboral donde trabajan, que engloban las características de una organización tanto globales como individuales, que suelen ser las causales de una motivación laboral; asimismo, influye en la manera de comportarse de los trabajadores, ya que la percepción del ambiente donde se desenvuelve laboralmente está llena de infinidad de factores motivacionales como el entorno, la responsabilidad, las obligaciones, los recursos, los compañeros, la dirección, la organización, entre otros. El clima organizacional son percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales”. (p. 15- 16).

Gan & Berbel (2011) señala que el clima organizacional conlleva a la unión de varios aspectos, entre ellas el liderazgo, las creencias, la comunicación, etc. Por otra parte, también se conoce que es el conjunto de normas, valores y formas de pensar conglomerando de actitudes y conductas que caracterizan el diario vivir de los colaboradores dentro de la organización. La buena comunicación tiene que ir de la mano con el clima organizacional, ya que permitirá tener una buena relación entre los integrantes de una organización. Para poder elevar el grado de satisfacción en el trabajo, y por lo tanto su calidad y con ello mejorar el clima organizacional, se debe considerar la buena relación que debe existir entre los integrantes. (p.235)

Aguirre & Martinez (2012) hacen referencia que el clima organizacional conlleva al buen rendimiento y rentabilidad de una organización ya que, si sus integrantes se encuentran motivados, se sentirán identificado con los valores organizacionales, ocasionando el logro de los objetivos. El ambiente donde los trabajadores desempeñan su trabajo, el trato y consideración que tienen los jefes hacia ellos, la relación entre compañeros y la comunicación son elementos que conforman lo que se denomina clima Organizacional. (p. 12)

Aguirre & Martinez (2012) indican que las variables o componentes importantes a estudiar dentro de una organización a modo de percepción del trabajador son los espacios físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias; así también el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, las relación y conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, las aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress. Todo lo mencionado es la integración que conforma el clima organizacional. (p. 18)

Castellanos (2012) Señala que el clima organizacional, corresponde a las percepciones que tiene los miembros de una organización con respecto a las estructuras, procesos y entorno del medio laboral. El grado de motivación, satisfacción y compromiso que ponen los trabajadores dependerá del ambiente en que se encuentren. (p.26)

Según Dominguez, Ramirez, & Garcia (2013) El clima organizacional se fundamenta en las percepciones individuales, frecuentemente se define como los

patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos característicos de la vida en la organización, se refieren a las situaciones actuales dentro de una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. (p. 62-63).

Pavia (2014) Indica que el clima organizacional hace referencia a las apreciaciones que tienen los integrantes de una organización con respecto al lugar donde desempeñan sus actividades laborales. El clima organizacional se relaciona de una manera directa con la motivación y, por tanto, en la satisfacción del trabajador. Es por ello se dice que, si un trabajador se siente motivado, su nivel de satisfacción con respecto al trabajo será alto, y su rendimiento y productividad dentro de la organización, será considerable. (p.223)

Según Chiavenato I. (2015) “El Clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, influye poderosamente en su comportamiento. El Clima Organizacional y la motivación de las personas se influyen y retroalimentan entre sí”. (p. 261)

Uribe (2015) Señala que el clima organizacional y el ambiente influyen de manera considerable en la productividad, la percepción y la salud de los trabajadores. Asimismo, indica que el clima organizacional esta direccionado a la comprensión de las variables ambientales internas, que en ocasiones afecta al comportamiento de los individuos en la organización. Según el autor señala que el desempeño que pone un trabajador dependerá de acuerdo al buen ambiente laboral que se encuentre, es por ello que clima organizacional debe ser el propicio. (p. 45)

Iglesias & Sanchez (2015) Definen el clima organizacional como: “Las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, practicas comunicaciones, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general.” (p. 456)

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.

Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, al desempeño de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, 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. (Bordas, 2016, p. 21)

Martínez enfatiza la importancia en diferenciar los valores, las percepciones y las actitudes, para poder determinar un clima laboral.

- Los valores, son asociados con la cultura empresarial, son una creencia duradera de un modo determinado de conducta.
- Las percepciones, asociadas con el clima laboral, es el proceso cognitivo que permite conocer e interpretar el entorno físico y social a partir de algún estímulo presentado.
- Las actitudes, están asociadas con la satisfacción laboral o el compromiso en el trabajo, es el resultado de nuestras percepciones del entorno laboral, por el cual tomamos ciertas actitudes siendo consecuente a lo percibido. (Bordas, 2016, p. 27)

El concepto de motivación – nivel individual –conduce al de clima organizacional – nivel de la organización -. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. (Chiavenato I. , 2017, p. 49)

El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se

caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.).

(Chiavenato I. , 2017, p. 49-50) cita a Atkinson quien elaboró un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que solo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.
2. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la conducta hasta que provoca una influencia ambiental determinada.
4. Los cambios en el ambiente percibido generaran cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
5. Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta; asimismo, un cambio en ese patrón generara un cambio en ella.

El concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

1. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento.

Diferencia entre el Clima organizacional y Clima laboral; El clima organizacional según (Soto, 2018) en el artículo “Qué es el clima organizacional” define que la empresa busca constantemente la mejora en sus procesos productivos, en donde el clima organizacional tiene un papel de suma importancia. El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados

desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño. Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

Las ventajas y desventajas del clima organizacional se presentan como veremos ahora en mayor profundidad, las consecuencias positivas pueden ser el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la satisfacción, la integración, la retención de talentos, la mejor imagen de la empresa, entre muchas otras. Cuanto mejor es el clima laboral, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian tanto dentro como fuera de la organización.

Con respecto a las consecuencias negativas se pueden mencionar la inadaptación, el absentismo, la baja productividad, el malestar en el trabajo, entre otras. Estas se producen cuando el clima es malo.

Según Gestipolis, (2018) en el artículo “Clima Laboral” se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Con ello podemos definir el clima organizacional como la percepción de las características positivas o negativas del entorno laboral donde se desempeña un trabajador, la cual puede influir directa o indirectamente en su comportamiento laboral. Un clima organizacional con características positivas reflejará: Productividad, satisfacción, baja rotación, logro, poder, adaptación e innovación afiliación. En consecuencia, un clima organizacional con características negativas, reflejará: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

2.2.2. Teorías del Clima Organizacional

2.2.2.1. Teoría de Litwin y Stringer

(Arnao & Villegas, 2015, pág. 20) cita a Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Al respecto, podemos inferir que la teoría de Litwin y Stringer tal y como está planteado busca mejorar el clima laboral. De manera que la teoría sirva como aporte al mejor entendimiento del denominado clima laboral, concepto que como se sabe tiene implicaciones en el comportamiento de las personas y a su vez es el resultado de las percepciones de los individuos en su ambiente de trabajo.

Asimismo, sirve para resolver problemas de índole laboral y de comportamiento ya que el conocer, de una forma más cercana a la realidad, las apreciaciones de las personas sobre su medio ambiente, dan a las organizaciones elementos de cambio que les ayudarán a ser mejores como instituciones y a ser más competitivas dentro del contexto en el cual se desenvuelven.

Concluyendo, Litwin y Stringer afirman que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende de los estilos de liderazgo así como de la activación de componentes de la motivación, el desempeño y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad.

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización. (p.20).

Dimensiones Por Litwin Stringer citado por (Robbins, Comportamiento Organizacional, 1999)

- Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

- Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
- Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.2.2.2. Teoría de Likert

La teoría de clima Organizacional de Likert (Gómez, 2017) que cita a (Brunet, 1999), menciona que el comportamiento dado por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, lo cual quiere decir que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una institución y que influye en la percepción individual del clima laboral. En tal sentido se menciona:

- Variables causales: Son variables independientes las cuales están determinan el sentido en la que una organización se desarrolla y tiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, competencias, actitudes y decisiones.
- Variables intermedias: Estas variables reflejan el estado interno de la organización, reflejados en aspectos como la motivación, comunicación, actitudes, toma de decisiones y rendimiento. Estas variables tienen una importancia significativa ya que son las que conforman los procesos.

- Variables finales: Estas variables nacen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, reflejan los resultados obtenidos por la organización tales como la productividad, ganancias, gastos y pérdida.

La interacción de estas variables definen dos grandes tipos de clima organizacional, un sistema muy autoritario corresponden a un clima cerrado o un sistema muy participativo corresponden a un clima abierto.(P.38)

- **Clima Autoritario:** Conformado por el sistema I, el cual es Autoritario-Explotador y el sistema II, que es Autoritario – Paternalista.
 - **Clima Autoritario – Explotador:** Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, percibiéndose temor, castigos, amenazas, ocasionalmente recompensas, la satisfacción de las necesidades permanece en niveles psicológicos y de seguridad y la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula. Las decisiones y objetivos se toman únicamente por alta gerencia. En este tipo de clima se presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas.
 - **Clima Autoritario – Paternalista:** Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados; la mayor parte de las decisiones la toma la alta gerencia, pero algunas se toman en los niveles inferiores. Se utilizan las recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores y se manejan mecanismos de control, los cuales pueden delegarse a niveles intermedios e inferiores. En este clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados. Sin embargo, se da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado; pueden desarrollarse, grupos informales, pero éstos no siempre reaccionan a los fines de la organización.
- **Clima Participativo:** Conformado por el sistema III, el cual es Consultivo y el sistema IV, que es el de Participación en grupo.
 - **Clima Consultivo:** Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados. Se permite a los empleados a tomar decisiones específicas, y se satisfacen necesidades de prestigio y

autoestima, utilizándose recompensas y castigos sólo ocasionalmente. La comunicación es descendente. Hay interacción moderada de tipo superior – subordinada, y a veces un alto grado de confianza. El control se delega de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Pueden generarse grupos informales, pero éstos pueden negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta dinamismo y la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- **Clima de Participación en Grupo:** Aquí existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones están diseminados en toda la organización, la comunicación fluye de forma ascendente – descendente y lateral. La motivación de los empleados se da por su participación e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. Las relaciones de trabajo entre supervisor – supervisado se basa en la amistad y la confianza y las responsabilidades son compartidas; asimismo, los grupos formales e informales son frecuentemente los mismos. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo, siendo este el medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Esta teoría es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional debido a que postula el surgimiento y establecimiento de un clima participativo, es decir, será necesario asumir este tipo de clima lo que permitirá una óptima percepción de los trabajadores hacia el ambiente laboral, afirmando de esta manera, que aquella organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tendrán un clima positivo y finalmente alcanzaran un mejor rendimiento dentro de la organización.

A continuación, se mencionan otras teorías del clima organizacional que son de importancia, las cuales son:

2.2.2.3. Teoría de “X” y “Y” – Douglas McGregor

La teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor (1960), citado por (Casana, 2015) expuso dos modelos llamados:

- **Teoría “X”:** Basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de masa, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad. Esto es consecuencia, de la naturaleza de las organizaciones industriales de su filosofía, política y gestión.
- **Teoría “Y”:** Los directivos consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, que las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en dichos resultados. El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego o el descanso; las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas; las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.

Como resultado del modelo de la Teoría “Y”, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

2.2.2.4. Teoría de Clima Organizacional según Sonia Palma “Escala CL-SPC”

(Palma, 2004) Diseña y elabora la Escala CLSPC, se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final con un total de 50 ítems que exploran la variable de clima laboral definida operacionalmente como “*la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados*”. Enfatiza que las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Según la autora son cinco los factores que se determinan en el clima organizacional:

- **Autorrealización:** Se refiere a la apreciación que presenta el trabajador respecto a las posibilidades que ofrece el medio laboral para el desarrollo personal y profesional concerniente a la tarea que realiza y con perspectiva de futuro, de tal modo que les permita crecer y sentirse realizados. Se tiene 2 indicadores para esta dimensión:
 - Desarrollo Personal.
 - Desarrollo Profesional.

- **Involucramiento Laboral:** Se refiere a la identificación que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso con la empresa para cumplir y lograr las metas establecidas, y el desempeño laboral adecuado, que permitirá brindar un mejor servicio. Sus indicadores son:
 - Compromiso con la Institución.
 - Identificación con la institución.

- **Supervisión:** En esta dimensión se proporcionan apreciaciones del colaborador sobre el liderazgo, la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral. La presencia de una supervisión crea en muchos de los colaboradores grados de tensión que influyen en su desempeño laboral. Sus indicadores son:
 - Apoyo a las tareas.

- Liderazgo y Funcionalidad.
- **Comunicación:** Se refiere al acceso de información necesaria para el desarrollo de las tareas y grado en que la institución fomenta la comunicación. El desarrollo de la productividad de la organización es efectivo, debido a la comunicación que se ejecuta entre colaboradores, pero hay un bajo rendimiento cuando se trata de una comunicación con diferentes direcciones de mando, ya que muchos de ellos no tienen un contacto cercano con otras áreas o jefes de área. Sus indicadores son:
 - Se cuenta con acceso con la información necesaria para cumplir con el trabajo.
 - La institución fomenta y promueve la comunicación.
- **Condiciones laborales:** Se refiere al reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, de tal modo que haya facilidad para desempeñar el trabajo de la mejor manera.
 - Tecnología y materiales.
 - Infraestructura adecuada.
 - Remuneración atractiva.

Para el presente trabajo de investigación se tomarán estas dimensiones las cuales nos ayudarán a diagnosticar los factores que influyen en el clima organizacional para el personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C., los cuales serán considerados para su evaluación a Gerencia General de la empresa.

2.2.3. Conceptos relacionados al Clima Organizacional:

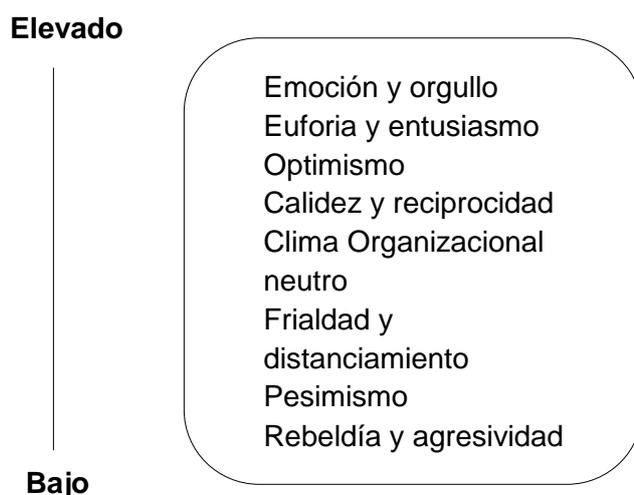
2.2.3.1. La motivación

Varios estudios han resaltado la importancia que tienen el estado de ánimo y las emociones sobre la motivación. (...)

Por otro lado, brindar a las personas retroalimentación – real o ficticia acerca de su desempeño influye en su estado de ánimo, lo cual influye asimismo en su

motivación. Es decir, se puede crear un ciclo donde el estado de ánimo positivo haga que la gente sea más creativa, genere retroalimentación positiva de parte de quienes observan su trabajo y refuerce más su humor positivo, que a su vez los haga mejorar aún más su desempeño, y así sucesivamente. En general, los hallazgos sugieren que un gerente podría incrementar la motivación de los empleados (y su desempeño) al fomentar un buen estado de ánimo. (Robbins & Judge, 2017, pág. 115)

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en la que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización, (como huelgas , grupos de activistas en favor de un movimiento, etc.). Así el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. Puede variar dentro del continuum como se representa en la figura 3.9.



*Figura 1. Continuum de los niveles de Clima Organizacional.
Fuente: (Chiavenato I. , 2017)*

2.2.3.2. La satisfacción

Cuando se habla de las actitudes en el trabajo, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual se describe como un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho alberga sentimientos negativos. (Robbins & Judge, 2017, pág. 78)

2.2.3.3. La calidad de vida en el trabajo

Calidad de vida en el trabajo implica crear, mantener y mejorar un excelente ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas. Los gurús de la calidad dicen que la calidad externa de una organización – lo que ofrece al mercado y a la sociedad – nunca es mayor que la interna, sino solo una derivación de ella. Cabe decir lo mismo de la calidad de vida de las personas. (Chiavenato I. , 2017, pág. 284)

La calidad de vida en el trabajo representa el grado en el que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización.

La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidad de futuro en la organización, reconocimiento de resultados, salario, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares. La calidad de vida en el trabajo no solo implica los aspectos intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos y contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y la voluntad para innovar.

2.2.3.4. La Percepción

La vida en las organizaciones depende de la manera en que las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos. La percepción es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno. La finalidad es percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones. Cada persona tiene su propia interpretación o visión del mundo. La palabra proviene del latín *per capiere*, que significa “obtenido por captura o por captación”. (Chiavenato I. , 2017, págs. 214-215)

2.2.3.5. Las emociones y los estados de ánimo

Como hemos visto, las emociones y los estados de ánimo forman una parte relevante de nuestra vida personal y laboral. Sin embargo, ¿Cómo influyen en el desempeño y la satisfacción laboral? La teoría de los elementos afectivos (TEA) plantea que los empleados reaccionan en forma emocional frente a los acontecimientos que les ocurren en el trabajo, y que dicha reacción influye en el desempeño y satisfacción laborales (...)

Los eventos de trabajo disparan reacciones emocionales positivas o negativas, y la personalidad y el estado de ánimo de los empleados los predisponen a responder con mayor o menor intensidad. Por ejemplo, quienes obtienen una puntuación baja en pruebas de estabilidad emocional son más proclives a reaccionar de forma intensa frente a los acontecimientos negativos. Asimismo, la respuesta emocional de una persona ante un evento determinado cambia en función de su estado de ánimo. Por último, las emociones influyen en diversas variables de desempeño y satisfacción, como el comportamiento de ciudadanía organizacional, el compromiso organizacional, la intensidad del esfuerzo, las intenciones de renunciar

En resumen el TEA envía mensajes importantes. El primero es que las emociones brindan información valiosa sobre la forma como los eventos del centro laboral afectan el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. El segundo es que los empleados y los gerentes no deberían ignorar las emociones y los eventos que ocasionan, aun cuando parezcan insignificantes, ya que tienden a acumularse. La inteligencia emocional es otro marco de referencia que sirve para entender el

efecto que tienen las emociones sobre el desempeño laboral. (Robbins & Judge, 2017, pág. 115)

2.2.3.6. Estrés

Como es fácil imaginar, las situaciones cotidianas estresantes en el trabajo (un correo electrónico desagradable, una fecha límite inminente, la pérdida de una venta importante, una reprimenda del jefe) afectan de manera negativa el estado de ánimo. Los efectos del estrés se acumulan con el paso del tiempo. Como señalan los autores de un estudio; experimentar constantemente eventos estresantes, incluso de bajo nivel, tiene el potencial de hacer que los trabajadores experimenten niveles estresantes crecientes con el paso del tiempo”.

Los altos niveles de estrés empeoran el estado de ánimo y hacen que el individuo experimente más emociones negativas. Aunque en ocasiones las personas logran superarlo, en la mayoría de los casos el estrés suele perjudicar su estado de ánimo. De hecho cuando las situaciones son muy estresantes y están sobrecargadas de emociones, los individuos muestran una tendencia natural a desconectarse: literalmente a mirar hacia otro lado. (Robbins & Judge, 2017, pág. 115)

2.2.4. Influencias del Clima Organizacional

Según (Casana, 2015) cita a (Brunet, 2004) el clima organizacional está bajo la influencia de dos grandes corrientes:

- **Escuela Gestalt:** Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes) en el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:
 - a) captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo
 - b) un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es el que influye en el comportamiento de un empleado.
- **Escuela Funcionalista:** Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo del ambiente que lo rodea y las

diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información que proviene de su trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

De igual forma, (Casana, 2015) cita a Martín y Colbs. (1998), exponen escuelas que se enfocan también en el clima organización, las cuales se describen de esta manera:

- **Escuela Estructuralista:** El clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, centralización o descentralización de la toma de decisiones, número de niveles jerárquicos de autoridad, tipo de tecnología utilizada, regulación del comportamiento individual; centrándose especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.
- **Escuela Humanista:** El clima se enfoca al conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales de los individuos y las de la organización.
- **Escuela Sociopolítica y Escuela Crítica:** Ambas escuelas sostienen que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización, refiriéndose a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los integrantes tienen ante su organización.

Las escuelas mencionadas anteriormente, presentan teorías con enfoques diferentes, pero que en general pretenden proporcionar referencias más confiables y que permitan establecer un contraste o relación entre ellas, para poder abarcar más elementos que se enlacen con el clima organizacional y con ello comprender mejor a lo que se refiere el tema; puesto que unas teorías se enfocan en cómo influye el ambiente y las características individuales de los empleados, otras se concentran en elementos físicos y por último, aquellas que se centran en la esencia del trabajador (p. 32-33)

2.2.5. Importancia

La importancia del clima organizacional es una realidad, que se convierte en un fenómeno de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras, los procesos de la organización y el comportamiento de los trabajadores (Guillén & Guil, 2000).

Ahora bien, el clima laboral tiene por objeto obtener información que proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización, (Guillén & Guil, 2000). En este sentido, una valoración del clima laboral permite:

- Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización.
- Disponer de información sobre las condiciones laborales.
- Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- Obtener una visión integradora de la organización.

Así pues, el conocimiento del clima imperante en las organizaciones es vital, ya que además supone una gestión activa que posibilita:

- La prevención de planes ante los cambios y las dificultades.
- La planificación de acciones que faciliten el desarrollo de la organización.
- La determinación de los procesos de resolución de problemas.
- La gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas (Guillén & Guil, 2000).

Por ello, los efectos del clima organizacional nos permiten mejorar o impedir el cumplimiento de las metas de la organización, ya que influye en la conducta y desempeño del personal.

Por tanto, la consideración de un clima organizacional beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, dependerá en gran medida de las percepciones que realicen los miembros de la misma.

De este modo, el personal valorará el clima organizacional como positivo cuando este ofrezca las condiciones idóneas para su desempeño y, además, adicional a ello brinde estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales (Guillén & Guil, 2000).

No obstante, los empleados considerarán el clima organizacional perjudicial cuando las percepciones de los individuos manifiesten un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema (Guillén & Guil, 2000).

Por tanto, la personalidad que caracteriza a organización puede ser sana o malsana. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones entre los empleados y con la organización, además tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo (Brunet, 2011). Por consiguiente, es importante y necesario que las organizaciones se preocupen de mantener un clima organizacional sano, que brinde las condiciones laborales idóneas para el desarrollo eficiente de los trabajadores.

2.3. Definición de Términos Básicos

Actitud. Es la reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestros, sentimientos, creencias o comportamiento para hacer las labores. Una actitud positiva es una reacción optimista y luchadora ante las adversidades, y una actitud negativa es una visión angustiada, con la consiguiente reacción apática o agresiva.

Competitividad. Se denomina competitividad a la facultad de competir, disputarse el dominio de algo, rivalizar para quedarse con aquello que otro u otros también pretenden conseguir, contar con la capacidad necesaria para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.

Comunicación. Se refiere al proceso por el que se transmite y recibe una información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.

Conflictos. Es una manifestación de intereses opuestos, en forma de disputa, enfrentamiento, una pelea, una lucha o una discusión, donde una de las partes intervinientes intenta imponerse a la otra.

Desempeño. Se refiere al rendimiento de una persona, que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Martirizador. Es aquel que martiriza, inquieta, angustia, aflige a alguien. Se puede decir que es una persona que no está tranquilo hasta no hacer quedar mal a otra, exponiendo sus debilidades ante los demás.

Percepción. La percepción es la impresión que puede percibir un individuo de un objeto o situación a través de los sentidos.

Productividad. Concepto que describe la capacidad o el nivel de producción. En una empresa, la productividad es fundamental para crecer o aumentar la rentabilidad y para alcanzar una buena productividad deben analizarse con

detenimiento los métodos utilizados, el estudio de tiempos y una sistema organizado para realizar el pago de los sueldos a los empleados.

Satisfacción. El cumplimiento del gusto o del deseo. Estado mental que se produce por la optimización de la retroalimentación cerebral. Diferentes regiones del cerebro compensan su potencial energético y brindan la sensación de plenitud.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

3.1. Metodología

3.1.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es aplicada, Según (Andia, 2017) cita a (Méndez, 2013) Recibe el nombre de práctica o empírica porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren a través de un marco teórico. Sin embargo en una investigación empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas. (p.167)

3.1.2. Nivel de Investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio la investigación reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo. Según (Andia, 2017) El nivel descriptivo tiene por objetivo describir, detallar, las características de una problemática identificada, mide de manera individual o en conjunto las variables, conceptos, categorías representativas del mismo. El estudio no busca relación entre las variables. (p.155)

3.1.3. Diseño

El diseño de la investigación es no experimental tipo transversal-descriptivo. Según (Andia, 2017) cita a (Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P., 2014). El diseño no experimental Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; simplemente se observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para analizarlos. (p.169)

El tipo transversal son aquellos estudios en donde los datos son obtenidos en un momento determinado. (p.169)

3.1.4. Población

La población de la presente investigación fue de 22 empleados de la empresa CORMEI S.A.C., para lo cual se tomó a los empleados del área administrativa que laboraron en la empresa en el año 2018 en la sede central de Chorrillos.

3.1.5. Muestra

La muestra fue la misma cantidad tomada en la población por 22 empleados del área administrativa de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. La muestra será la misma, debido a que la población es pequeña, no es necesario calcularla, por lo que trabajaremos con toda la población.

Por ser una población pequeña se tomó la misma cantidad y a esta se le denomina muestreo censal, constituyendo la connotación de población Censal, la cual no requiere la obtención de una muestra así como la realización del muestreo, según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) al utilizar la población censal para una investigación está favoreciendo a la generalización de resultados para los sistemas investigados, además que robustece la validación de todo instrumento con miras a su adaptación, contando la presente investigación con dichas cualidades al utilizar como unidad de análisis a toda la población objetivo identificada.

3.1.6. Unidad Muestral

Para el presente trabajo de investigación, del total de 73 empleados de la empresa CORMEI, se tomó como únicamente al personal administrativo, conformado por 22 colaboradores, de las diferentes áreas de la empresa, según la siguiente tabla.

Tabla 1
Detalle de Unidad Muestral

Área	N° de Trabajadores
Recursos humanos	5
Contabilidad	7
Logística	3
Tesorería	2
Sistemas	3
Facturación	2
Total	22

Fuente: Elaboración Propia

3.1.7. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Para recojo de la información se utilizó como técnica de recolección la encuesta y la observación. Como instrumento se utilizó el cuestionario Escala de Clima Organizacional (CO-SPC) de Sonia Palma adjunto en el Anexo 4, al personal empleado de la empresa CORMEI:

Escala de clima organizacional (CL - SPC)

Descripción general:

Ficha técnica

Nombre de la escala: clima laboral (CL - SPC)

Autora: Sonia Palma Carrillo

Año: 2004

Procedencia: Lima, Perú

N.º de ítems: 50

Duración: de 15 a 20 minutos aproximadamente

Significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y específica en relación con la autorrealización, Involucramiento Laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

La dimensión de autorrealización consta de 10 ítems; tiene como indicadores al desarrollo personal y desarrollo profesional. La dimensión Involucramiento Laboral consta de 10 ítems, sus indicadores son identificación con la institución y compromiso con la institución. La dimensión supervisión consta de 10 ítems, sus indicadores son apoyo a las tareas y orientación a las tareas. La dimensión comunicación consta de 10 ítems, sus indicadores son fluidez en la comunicación y claridad en la comunicación. La dimensión de condiciones laborales consta de 10 ítems, sus indicadores son elementos materiales, elementos psicológicos y elementos económicos.

Dimensiones: Las cinco dimensiones que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

- **Autorrealización:** Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. Los ítems que conforman la prueba son: 1,6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41 y 46.
- **Involucramiento Laboral:** Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Los ítems referidos a este indicador son: 2, 7, 12, 22, 27, 32, 37,42 y 47.
- **Supervisión:** Apreciaciones de funcionalidad y liderazgo de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Los ítems son: 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 42 y 48.
- **Comunicación:** Acceso a la información necesaria para el desarrollo de las tareas y grado en que la institución fomenta y promueve la comunicación entre las áreas. Los ítems correspondientes son: 4, 9, 14, 19, 24, 34, 39, 44 y 19.
- **Condiciones Laborales:** Reconocimiento de que la institución provee los elementos tecnológicos, remunerativos y/o infraestructura adecuados para el desarrollo de las tareas. Los ítems son: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 y 50.

Puntuación: Calificación Manual

Adaptación: El autor del presente trabajo de investigación (2019)

La encuesta fue realizada al personal administrativo conformado por 22 colaboradores, el cuestionario fue desarrollado de manera anónima por parte de los participantes, y fue realizado en sus puestos de trabajo en horario de oficina. En todos los casos el cuestionario fue llenado por los propios colaboradores.

Los campos sexo, edad y grado de instrucción no se consideran en los resultados presentados debido a que no se consideró el uso de estos campos para la aplicación del instrumento, debido a que algunos colaboradores no quisieron participar por temor a que la empresa pueda tomar represalias con ellos. Por ello

se elaboró un nuevo formato de encuesta sin estos campos y se volvió a invitar a los colaboradores a llenar la encuesta. Al recibir la nueva encuesta los colaboradores participaron sin mostrar inconvenientes.

Finalmente el procesamiento de los datos se realizó empleando el software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 24 el programa informático Microsoft Excel 2007.

El análisis de los datos de la investigación se realizó usando la estadística descriptiva e inferencial. Se utilizaron tablas de distribución de frecuencias de doble entrada y la representación gráfica de las variables inmersas en la presente investigación.

Tabla 2
Distribución de los factores de estudio de Clima Organizacional en los ítems del cuestionario

DIMENSIONES	ITEMS
Autorrealización	1,6,11,16,21,26,31,36,41,46.
Involucramiento Laboral	2,7,12,17,22,27,32,37,42,47.
Supervisión	3,8,13,18,23,28,33,38,43,48.
Comunicación	4,9,14,19,24,29,34,39,44,49.
Condiciones Laborales	5,10,15,20,25,30,35,40,45,50.

Fuente: (Palma, 2004)

3.1.8. Operacionalización de la Variable Clima Organizacional

Ver tabla N° 02

Tabla 3

Matriz de Operacionalización de la variable “Clima Organizacional” mediante el instrumento Escala de Clima Laboral CL-SPC

c	DIMENSIONES	INDICADORES		INDICES
Clima Organizacional	Autorrealización , Desarrollo personal y profesional, oportunidades de progresar en la empresa.	Desarrollo Personal , Proceso de transformación en el que una persona adopta nuevas ideas que le permiten generar nuevos comportamientos que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida.	Ítem: 1, 6, 11, 16, 21, 26.	Muy Favorable: 210-250 Favorable: 170-209 Ni Favorable ni desfavorable: 130-169 Desfavorable: 90-129 Muy Desfavorable: 50-89
		Desarrollo Profesional , Etapa en la que un trabajador se siente satisfecho y feliz con las tareas que desempeña hacia la empresa, y desea continuar creciendo en ella a través de metas profesionales a corto y largo plazo.	Ítem: 31, 36, 41, 46.	
	Involucramiento Laboral , Hace referencia a la identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización.	Compromiso con la Institución , Es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, así como también de los objetivos de la organización por todos sus participantes.	Ítem: 2, 7, 12, 17, 22, 27.	
		Identificación con la Institución , Es el grado de pertenencia con la institución, en el cual un trabajador adopta las metas, valores y objetivos de la empresa como suyos.	Ítem: 32, 37, 42, 47.	
	Supervisión , Apoyo y orientación para las tareas y apreciación de liderazgo de los superiores.	Apoyo a las tareas , Es el soporte que brinda el superior para que el colaborador cuente con la información o herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones.	Ítem: 3, 8, 13, 18, 23, 28.	
		Liderazgo y funcionalidad , Posicionamiento del superior como líder de equipo, capaz de guiar y proponer mejoras que beneficien a la institución, y a su equipo de trabajo.	Ítem: 33, 38, 43, 48.	
	Comunicación , Acceso a la información necesaria para el desarrollo de las tareas y grado en que la institución fomenta la comunicación.	Acceso a información , Se cuenta con la información necesaria y de forma oportuna a nivel organizacional, para que cada colaborador cumpla con su trabajo.	Ítem: 4, 9, 14, 19, 24.	
		La Institución fomenta la comunicación , La empresa tiene como uno de sus pilares fomentar y promover la comunicación entre las áreas.	Ítem: 29, 34, 39, 44, 49.	
	Condiciones laborales , Elementos materiales, tecnológicos, de infraestructura y remunerativos necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.	Infraestructura adecuada , Condiciones laborales afectan directamente el bienestar y confort del trabajador en el desarrollo del trabajo.	Ítem: 5, 10, 15, 20, 40.	
		Remuneración atractiva , Condiciones remunerativas y compensativas en comparación con otras empresas.	Ítem: 35, 50.	
Tecnología y materiales , Condiciones materiales, tecnológicos y de que ofrece la organización para el desarrollo de las tareas los cuales permiten un desarrollo óptimo de las mismas.		Ítem: 25, 30, 45.		

3.2. Resultados

3.2.1. Procesamiento de los resultados

Una vez unida la información se procedió a:

- Tabular la información y transferirla a una base computarizada (IBM SPSS, 24).
- Se determinó la distribución de las frecuencias y la incidencia participativa de los datos del instrumento de investigación.
- Se aplicó la siguiente técnica estadísticas:

Valor máximo y mínimo

Media Aritmética:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n Xi}{n}$$

3.2.2. Presentación de los resultados

Tabla 4

Medidas Estadísticas descriptivas de la variable de investigación Clima Organizacional

	Clima Organizacional	N válido (por lista)
N	22	22
Mínimo	97	
Máximo	195	
Media	145,64	

Fuente: *Elaboración Propia*

El estudio realizado a 22 sujetos, sobre Clima Organizacional tiene como interpretación los siguientes datos:

Un valor mínimo de 97 que se categoriza como “Desfavorable”

Un valor máximo de 195 que se categoriza como “Favorable”

Una media de 145.64 que se categoriza como “Ni Favorable Ni Desfavorable”

Tabla 5
Medidas estadísticas descriptivas de los factores pertenecientes al Clima Organizacional

	Autorrealización	Involucramiento Laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones Laborales	N válido (por lista)
N	22	22	22	22	22	22
Mínimo	17	21	20	19	20	
Máximo	39	43	42	39	40	
Media	27,23	31,45	28,32	29,18	29,45	

Fuente: Elaboración Propia

En los factores que abarcan el clima laboral podemos observar los siguientes resultados:

En el factor Autorrealización se puede observar:

- Un mínimo de 17 que se categoriza como “Muy desfavorable”.
- Un máximo de 39 que vendría a categorizarse como “Favorable”.
- Una media de 22 que vendría a categorizarse como “Desfavorable”.

En el factor Involucramiento Laboral se puede observar:

- Un mínimo de 21 que se categoriza como “Desfavorable”.
- Un máximo de 43 que vendría a categorizarse como “Muy Favorable”.
- Una media de 31,45 que vendría a categorizarse como “Ni Favorable Ni Desfavorable”.

En el factor Supervisión se puede observar:

- Un mínimo de 20 que se categoriza como “Desfavorable”.

- Un máximo de 42 que vendría a categorizarse como “Muy Favorable”.
- Una media de 28,32 que vendría a categorizarse como “Ni Favorable Ni Desfavorable”.

En el factor Comunicación se puede observar:

- Un mínimo de 19 que se categoriza como “Desfavorable”.
- Un máximo de 39 que vendría a categorizarse como “Favorable”.
- Una media de 28, 32 que vendría a categorizarse como “Ni Favorable Ni Desfavorable”.

En el factor Comunicación se puede observar:

- Un mínimo de 19 que se categoriza como “Desfavorable”.
- Un máximo de 39 que vendría a categorizarse como “Favorable”.
- Una media de 29,18 que vendría a categorizarse como “Ni Favorable Ni Desfavorable”.

En relación a los resultados descritos, daremos una vista a las tablas estadísticas para poder observar el alto índice, referente a las categorías de clima laboral por indicadores y dimensiones.

3.2.2.1. Resultados del Clima Organizacional

Tabla 6
Resultados del Clima Organizacional

	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	8	36,4	36,4
	Ni Favorable ni Desfavorable	8	36,4	72,7
	Favorable	6	27,3	100,0
	Total	22	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

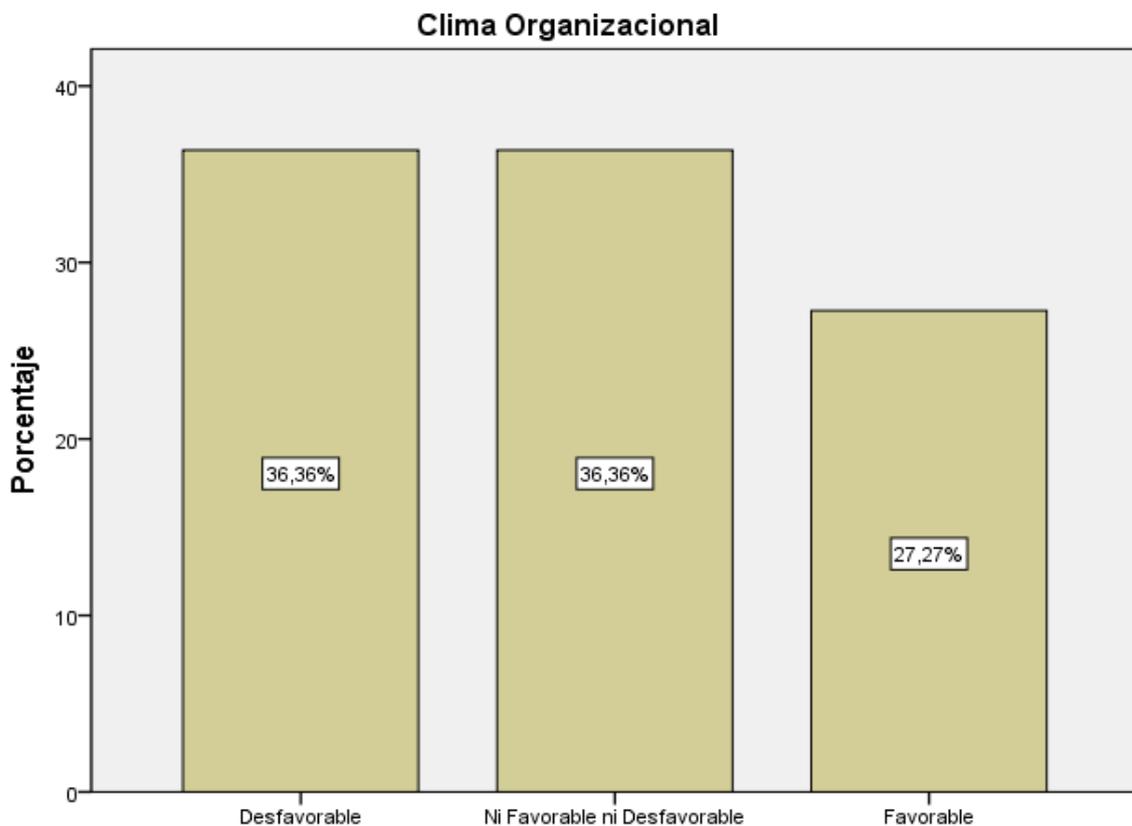


Figura 2. Resultados del Clima Organizacional

Interpretación: El clima Organizacional predominante en el personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. se considera “Desfavorable” y “Ni Favorable Ni Desfavorable” teniendo como porcentaje 36.36% para ambos casos y 27.7% “Favorable”. La percepción desfavorable debe corregirse, porque de lo contrario, existirá en el personal falta de compromiso con sus actividades laborales, sus relaciones interpersonales disminuirían y no se sentirán cómodos en el lugar de trabajo. Esto puede provocar fuga de talentos y baja productividad del mismo.

3.2.2.2. Resultados de la dimensión Autorrealización

Tabla 7
Resultados de la dimensión Autorrealización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Desfavorable	3	13,6	13,6
	Desfavorable	5	22,7	36,4
	Ni Favorable Ni desfavorable	9	40,9	77,3
	Favorable	5	22,7	100,0
	Total	22	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

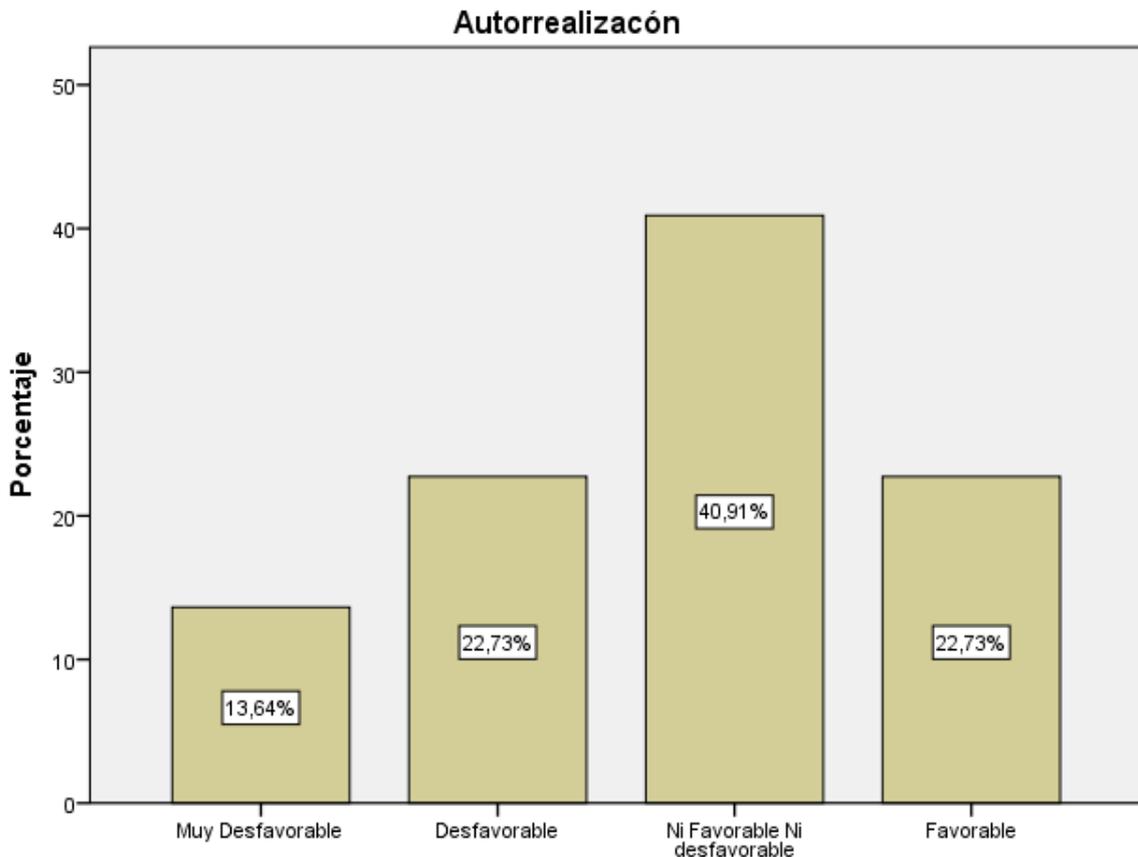


Figura 3.
Resultados de la dimensión Autorrealización

Interpretación: El nivel de Autorrealización se considera “Ni Favorable ni Desfavorable”, teniendo como resultado: 40.91%, ello indica que la mayoría del personal se encuentra cumpliendo medianamente actividades que le permiten trascender profesional y personalmente, el 22.73% considera que es “Desfavorable”, o un medio laboral poco estimulante, 22.73% “Favorable”, el personal encuentra un buen nivel de desarrollo o visión de crecimiento laboral.

3.2.2.2.1. Resultados de la dimensión Autorrealización por indicador Desarrollo Personal:

Tabla 8
Resultados del indicador Desarrollo Personal

INDICE	ni	Ni	% ni	%Ni
Muy favorable	0	0	0%	0%
Favorable	5	5	23%	23%
Ni favorable ni desfavorable	11	16	50%	73%
Desfavorable	6	22	27%	100%
Muy desfavorable	0	22	0%	100%
Total	22		100%	

Fuente: Elaboración Propia

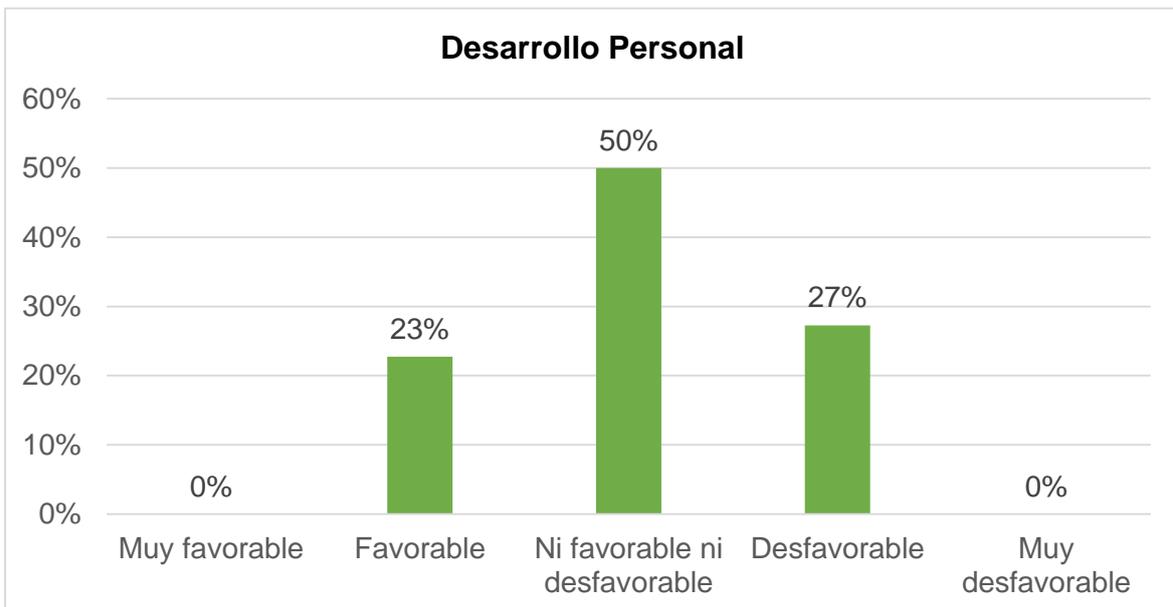


Figura 4.
Resultados del indicador Desarrollo Personal

Interpretación:

La dimensión desarrollo personal se considera “Ni favorable ni desfavorable”, ya que el 50% de los colaboradores perciben que la empresa no brinda estrategias en el cual puedan desarrollar su calidad de vida, sólo un 23% de los colaboradores perciben que puede haber un desarrollo personal trabajando en la empresa siendo que el otro 27% lo percibe de manera desfavorable.

3.2.2.2.2. Resultados de la dimensión Autorrealización por indicador Desarrollo Profesional

Tabla 9
Resultados del indicador Desarrollo Profesional

INDICE	ni	Ni	% ni	%Ni
Muy favorable	0	0	0%	0%
Favorable	5	5	23%	23%
Ni favorable ni desfavorable	5	10	23%	45%
Desfavorable	8	18	36%	82%
Muy desfavorable	4	22	18%	100%
Total	22		100%	

Fuente: Elaboración Propia

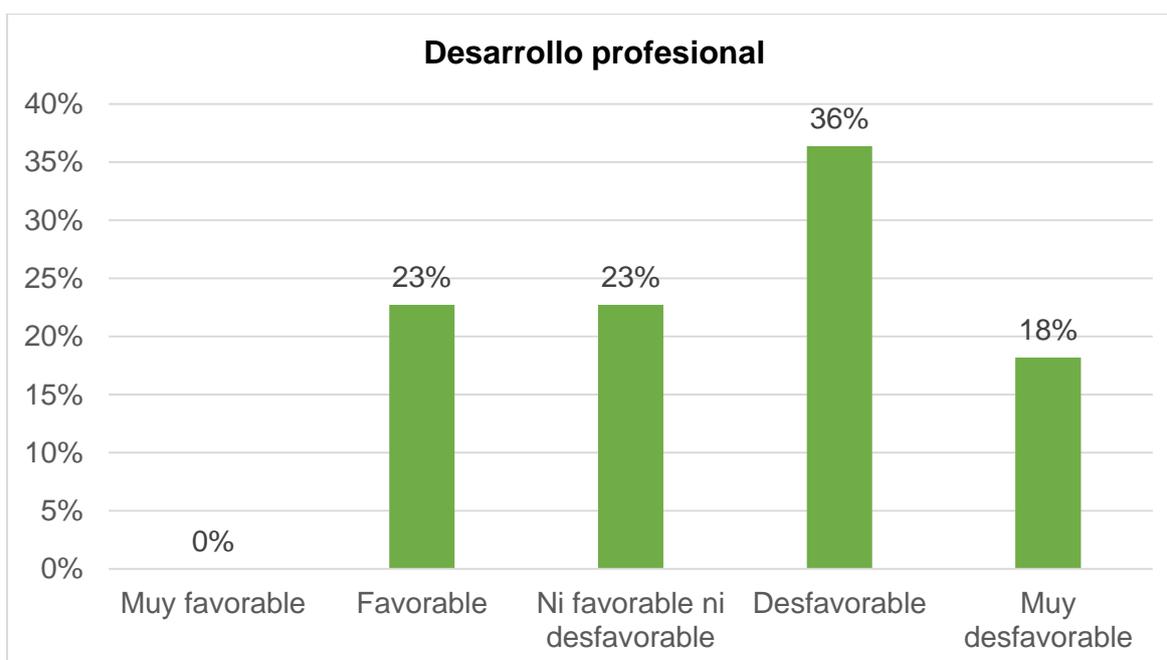


Figura 5.
Resultados del indicador Desarrollo Profesional

Interpretación:

La dimensión desarrollo profesional se considera “Desfavorable” ya que el 54% de colaboradores no perciben un crecimiento profesional o largo plazo en la empresa, el 23% considera que el desarrollo profesional no es favorable ni desfavorable y sólo el 23% considera que puede desarrollarse profesionalmente.

3.2.2.3. Resultados de la dimensión Involucramiento Laboral

Tabla 10

Resultados de la dimensión Involucramiento Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	5	22,7	22,7
	Ni Favorable Ni desfavorable	9	40,9	63,6
	Favorable	7	31,8	95,5
	Muy favorable	1	4,5	100,0
	Total	22	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

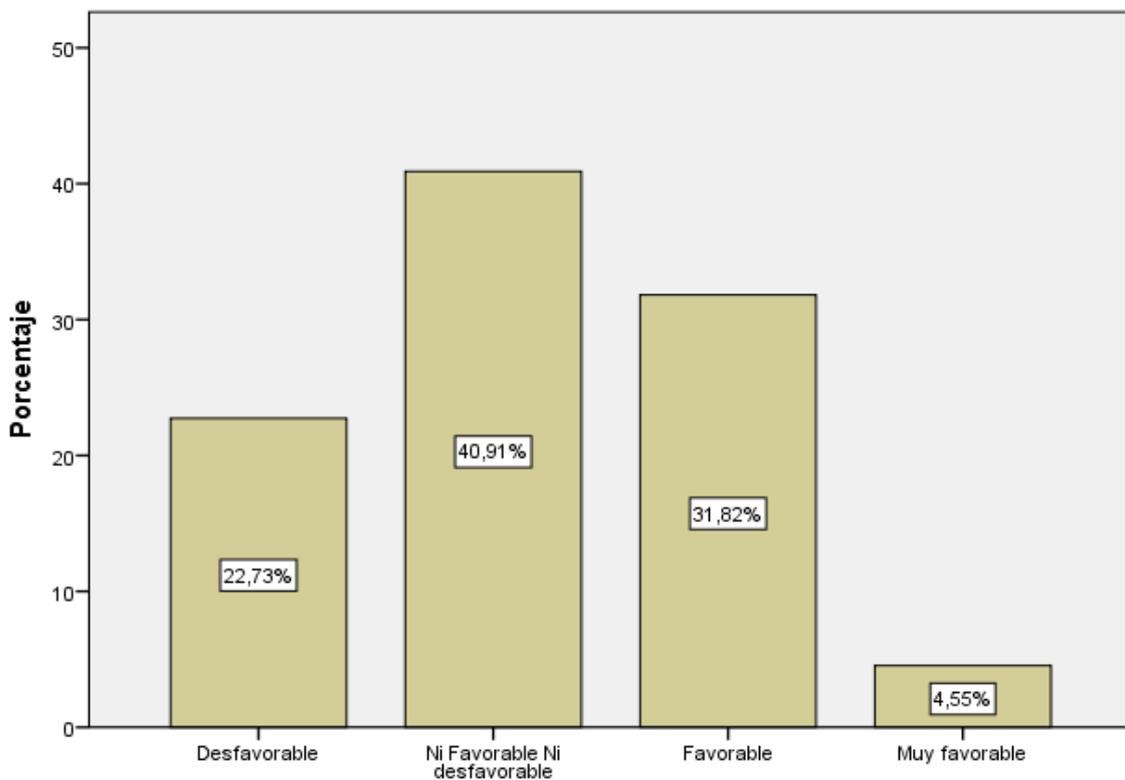


Figura 6. Resultados de la dimensión Involucramiento Laboral

Interpretación: El nivel de Involucramiento Laboral es “Ni Favorable ni desfavorable” con 40.91%, lo que nos muestra que la mayoría del personal se encuentra medianamente identificado y comprometido con la empresa, para el 31.82% es “Favorable”, comparten los objetivos y hacen suyo los compromisos organizacionales, el 22.73% del personal que lo percibe como “Desfavorable”, es decir, no hacen suyos los objetivos de la empresa, cumplimiento de funciones y tareas programadas, por lo cual se debe trabajar con el 63.63% a fin de que lo perciban como “Favorable” o “Muy Favorable”.

3.2.2.3.1. Resultados de la dimensión Involucramiento laboral por indicador Compromiso con la Institución:

Tabla 11

Resultados del indicador Compromiso con la Institución

INDICE	ni	Ni	% ni	%Ni
Muy favorable	1	1	5%	5%
Favorable	7	8	32%	36%
Ni favorable ni desfavorable	11	19	50%	86%
Desfavorable	3	22	14%	100%
Muy desfavorable	0	22	0%	100%
Total	22		100%	

Fuente: Elaboración Propia

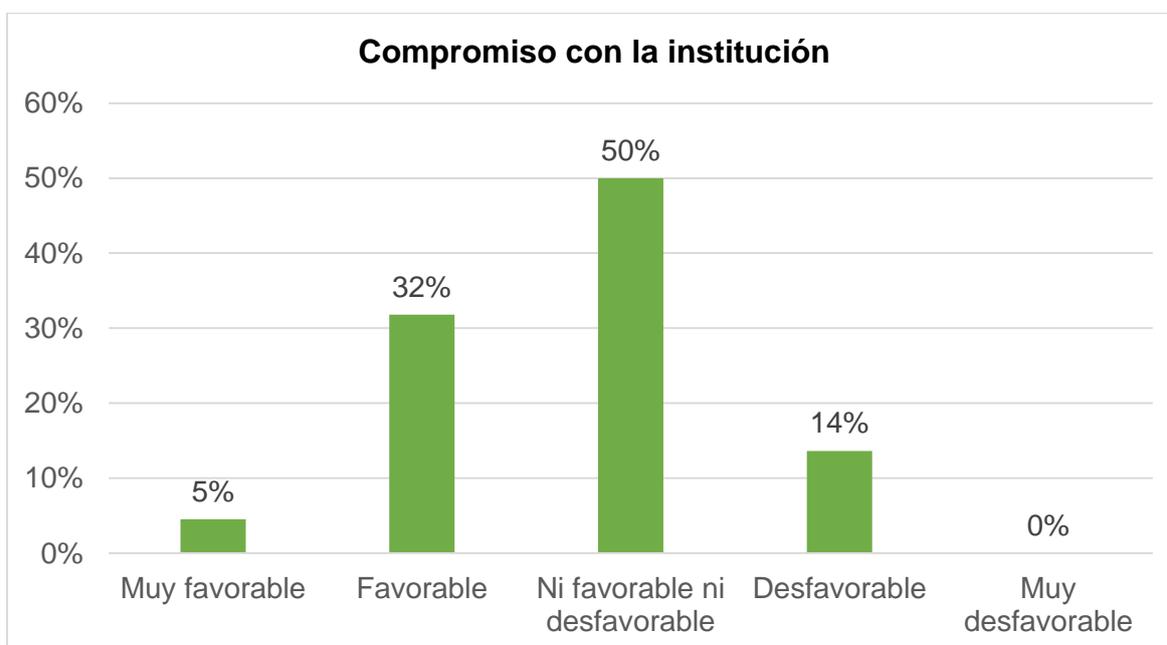


Figura 7.

Resultados del indicador Compromiso con la Institución

Interpretación:

El indicador compromiso con la institución se considera “Ni favorable ni desfavorable” ya que el 50% de colaboradores encuentra su compromiso con la institución de forma indiferente, el 37% lo encuentra “Favorable”, pero hay un 14% que lo encuentra desfavorable, debido a que la empresa no tiene estrategias de motivación que genere un vínculo con el colaborador.

3.2.2.3.2. Resultados de la dimensión Involucramiento laboral por indicador Identificación con la Institución:

Tabla 12

Resultados del indicador Identificación con la Institución

INDICE	ni	Ni	% ni	%Ni
Muy favorable	0	0	0%	0%
Favorable	10	10	45%	45%
Ni favorable ni desfavorable	6	16	27%	73%
Desfavorable	4	20	18%	91%
Muy desfavorable	2	22	9%	100%
Total	22		100%	

Fuente: Elaboración Propia

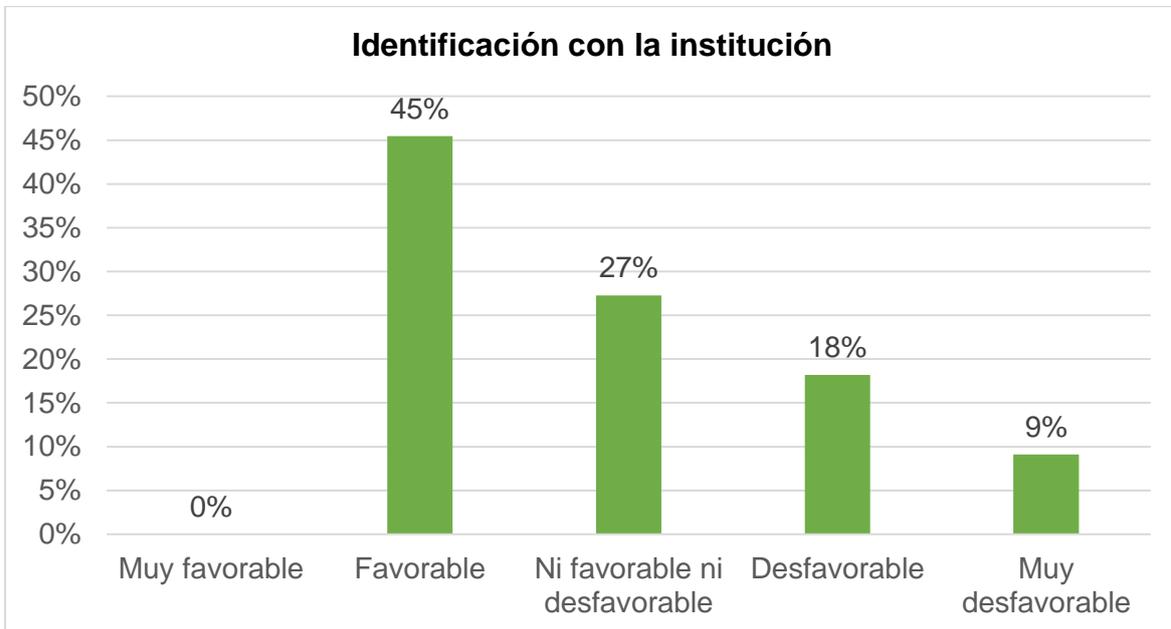


Figura 8.

Resultados del indicador Identificación con la institución

Interpretación:

El indicador identificación con la institución se considera “Favorable” debido a que el 45% de colaboradores se encuentran identificados con la empresa, para el 27% “Ni favorable ni desfavorable”, el 27% lo encuentra “Desfavorable” y “Muy desfavorable” debido a la falta de una cultura organizacional.

3.2.2.4. Resultados de la dimensión Supervisión

Tabla 13
Resultados de la dimensión Supervisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	10	45,5	45,5
	Ni Favorable Ni desfavorable	7	31,8	77,3
	Favorable	4	18,2	95,5
	Muy favorable	1	4,5	100,0
	Total	22	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

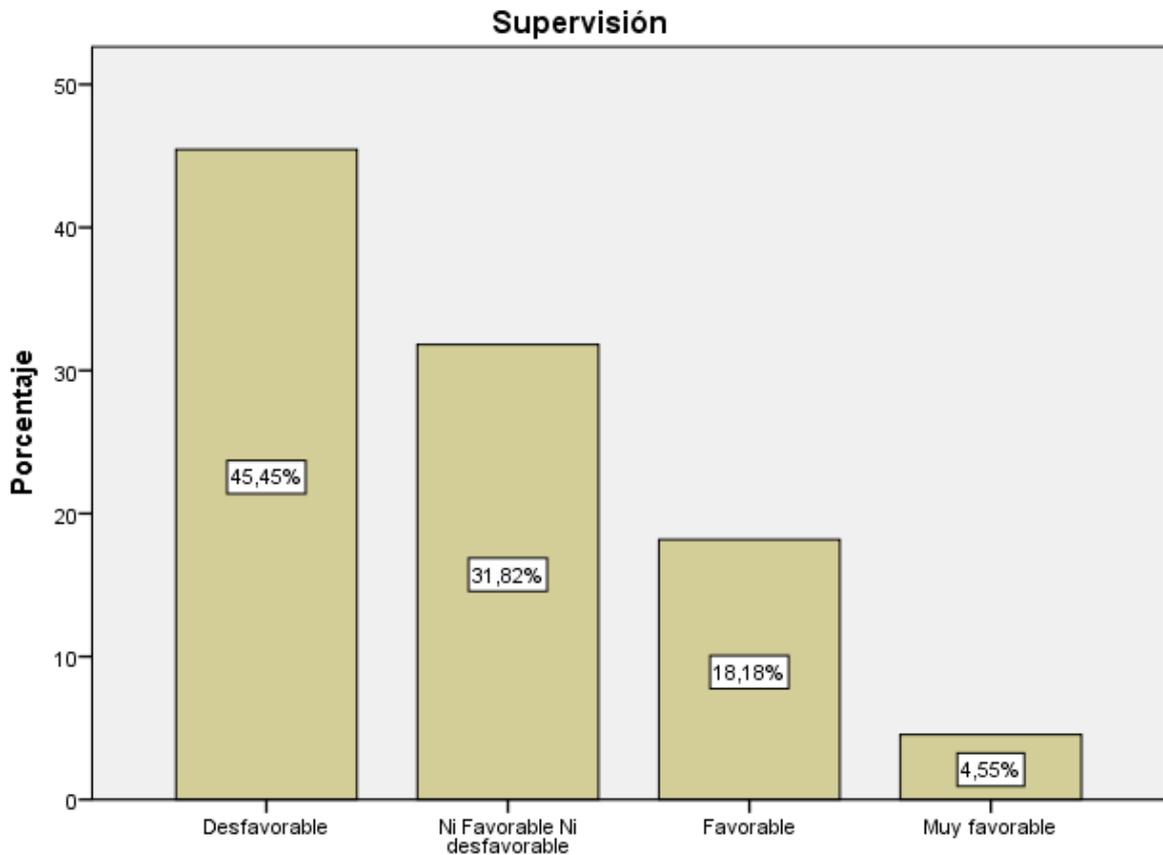


Figura 9. Resultados de la dimensión Supervisión

Interpretación: El nivel de Supervisión se percibe como “Desfavorable”, teniendo como resultado: 45.45%, lo que demuestra que casi la mitad del personal no siente el apoyo de su jefe inmediato o no ve su liderazgo como ejecutor de mejoras de procesos para el área y para su equipo de trabajo, el 31.82% como Ni Favorable ni Desfavorable, 18.18% Favorable, 4.55% Muy Favorable.

3.2.2.4.1. Resultados de la dimensión Supervisión por indicador Apoyo en las tareas:

Tabla 14
Resultados del indicador Apoyo en las tareas

INDICE	ni	Ni	% ni	%Ni
Muy favorable	2	2	9%	9%
Favorable	4	6	18%	27%
Ni favorable ni desfavorable	11	17	50%	77%
Desfavorable	5	22	23%	100%
Muy desfavorable	0	22	0%	100%
Total	22		100%	

Fuente: Elaboración Propia

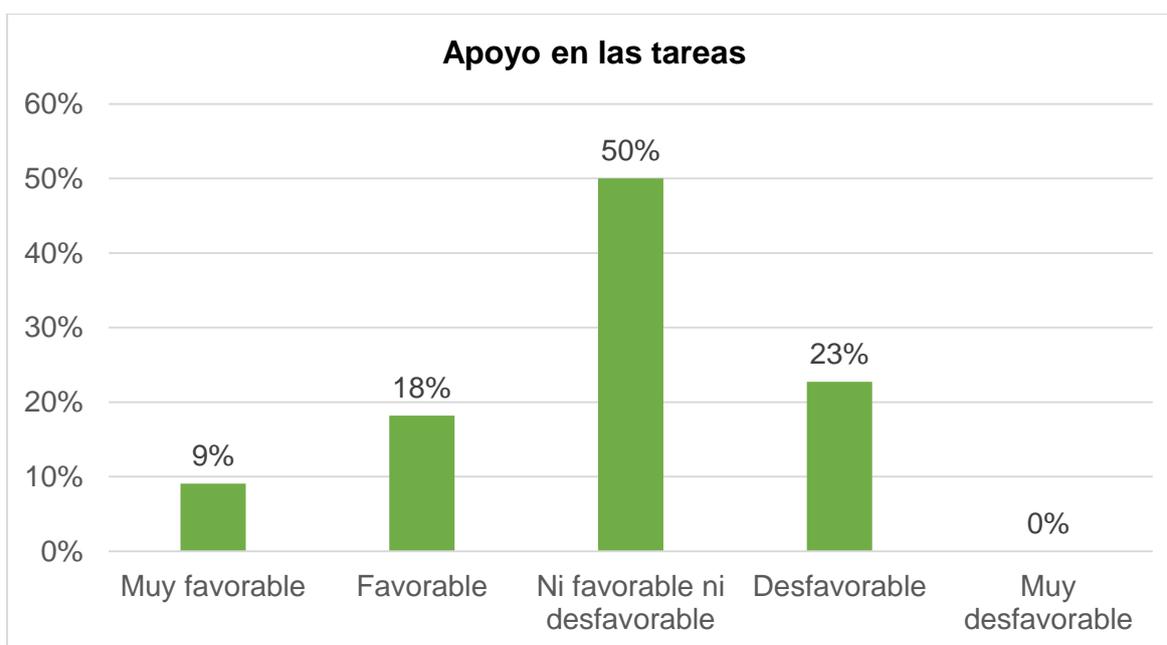


Figura 10.
Resultados del indicador Apoyo en las tareas

Interpretación:

El indicador Apoyo en las tareas se considera “Ni favorable ni desfavorable”, debido a que el 50% de los colaboradores perciben que reciben apoyo en las tareas de parte de su jefe inmediato, el 27% lo considera favorable y el otro 23% lo percibe como desfavorable.

3.2.2.4.2. Resultados de la dimensión Supervisión por indicador Liderazgo y Funcionalidad:

Tabla 15

Resultados del indicador Liderazgo y Funcionalidad

INDICE	ni	Ni	% ni	%Ni
Muy favorable	0	0	0%	0%
Favorable	5	5	23%	23%
Ni favorable ni desfavorable	6	11	27%	50%
Desfavorable	8	19	36%	86%
Muy desfavorable	3	22	14%	100%
Total	22		100%	

Fuente: Elaboración Propia

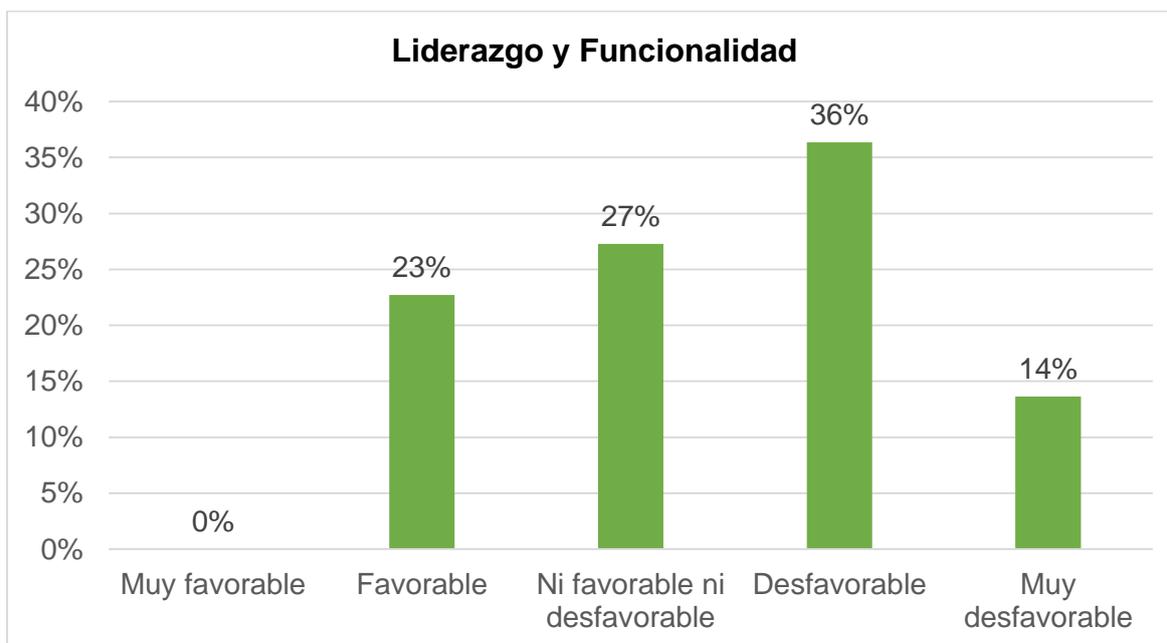


Figura 11.
Resultados del indicador Liderazgo y Funcionalidad

Interpretación:

El indicador Liderazgo y funcionalidad se considera “Desfavorable”, ya que el 50% de los colaboradores perciben un liderazgo inadecuado de su jefe inmediato, sólo el 23% lo considera favorable y el 27% lo percibe ni favorable ni desfavorable.

3.2.2.5. Resultados de la Dimensión Comunicación

Tabla 16
Resultados de la dimensión Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	7	31,8	31,8
	Ni Favorable Ni desfavorable	9	40,9	72,7
	Favorable	6	27,3	100,0
	Total	22	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

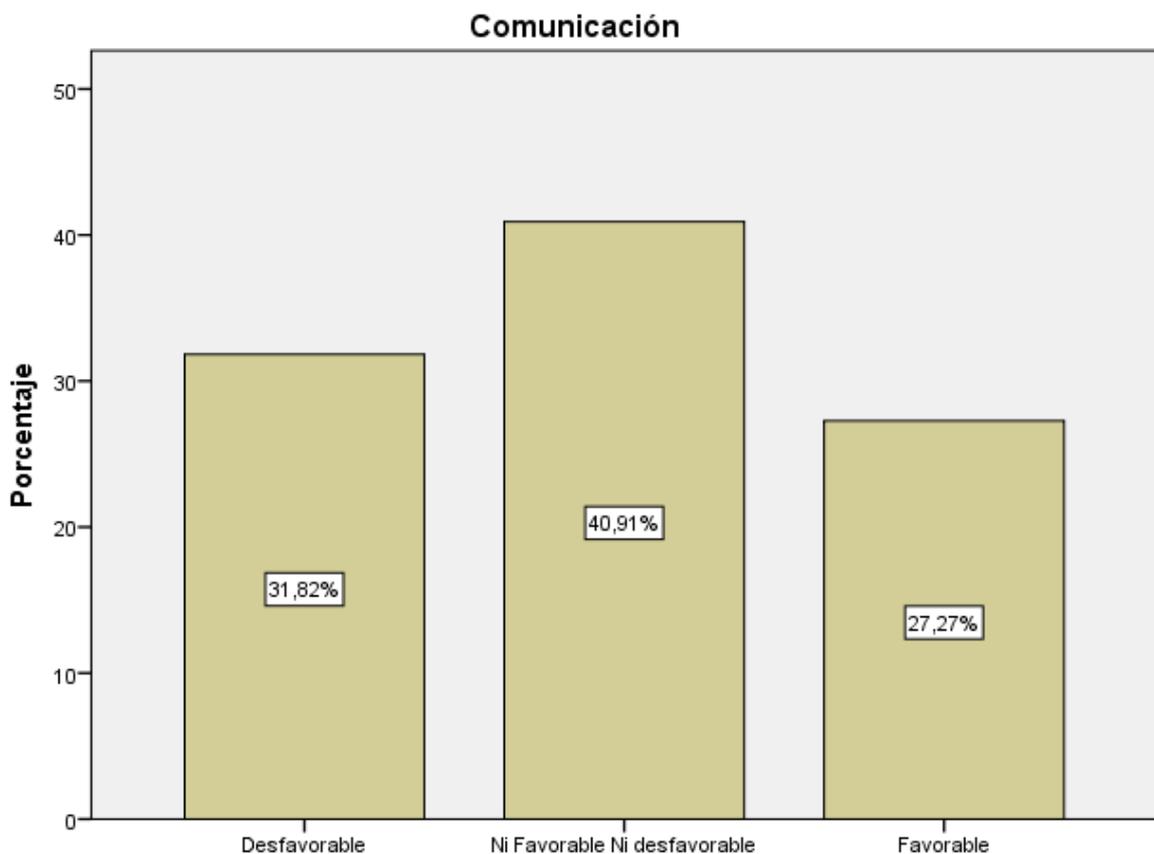


Figura 12. Resultados de la dimensión Comunicación

Interpretación: El nivel de Comunicación se considera “Ni Favorable ni Desfavorable” ya que el 40.91% considera que la empresa no tiene fortalecida una buena comunicación, el 31.82% lo percibe como “Desfavorable” ya que afecta no tener acceso a la información de forma oportuna para el desarrollo de las tareas, lo que puede generar retrasos en el cumplimiento de las mismas, y el 27.27% del personal lo considera como “Favorable” porque no se ven afectados esta falta de comunicación.

3.2.2.5.1. Resultados de la dimensión Comunicación por indicador Acceso a la Información:

Tabla 17
Resultados del indicador Acceso a la Información

INDICE	ni	Ni	% ni	%Ni
Muy favorable	2	2	9%	9%
Favorable	9	11	41%	50%
Ni favorable ni desfavorable	5	16	23%	73%
Desfavorable	6	22	27%	100%
Muy desfavorable	0	22	0%	100%
Total	22		100%	

Fuente: Elaboración Propia

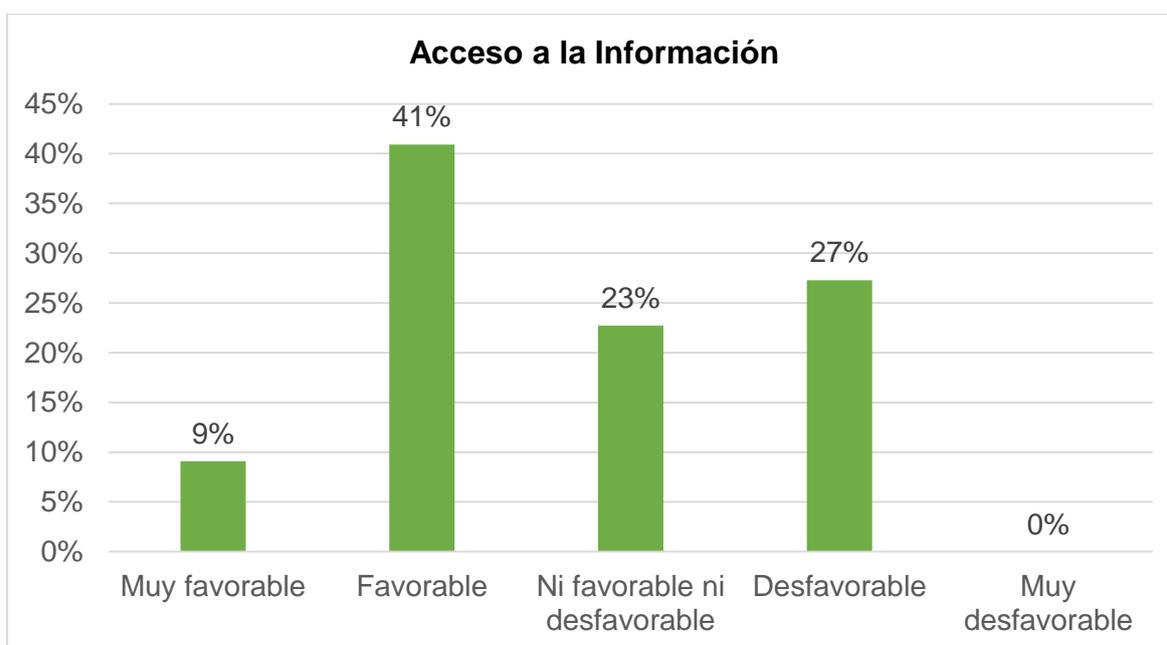


Figura 13.
Resultados del indicador Acceso a Información

Interpretación:

El 50% de los colaboradores perciben un acceso a la información “Favorable” y “Muy favorable”, el 23% lo considera “Ni favorable ni desfavorable”, el 27% lo considera “Desfavorable”. Se observó que el 27% lo considera de esa forma porque cuando se requiere información, no se obtiene de forma oportuna por falta de un sistema que consolide el mismo.

3.2.2.5.2. Resultados de la dimensión Supervisión por indicador Fomento de la Comunicación:

Tabla 18

Resultados del indicador Fomento de la Comunicación

INDICE	ni	Ni	% ni	%Ni
Muy favorable	0	0	0%	0%
Favorable	5	5	23%	23%
Ni favorable ni desfavorable	10	15	45%	68%
Desfavorable	5	20	23%	91%
Muy desfavorable	2	22	9%	100%
Total	22		100%	

Fuente: Elaboración Propia

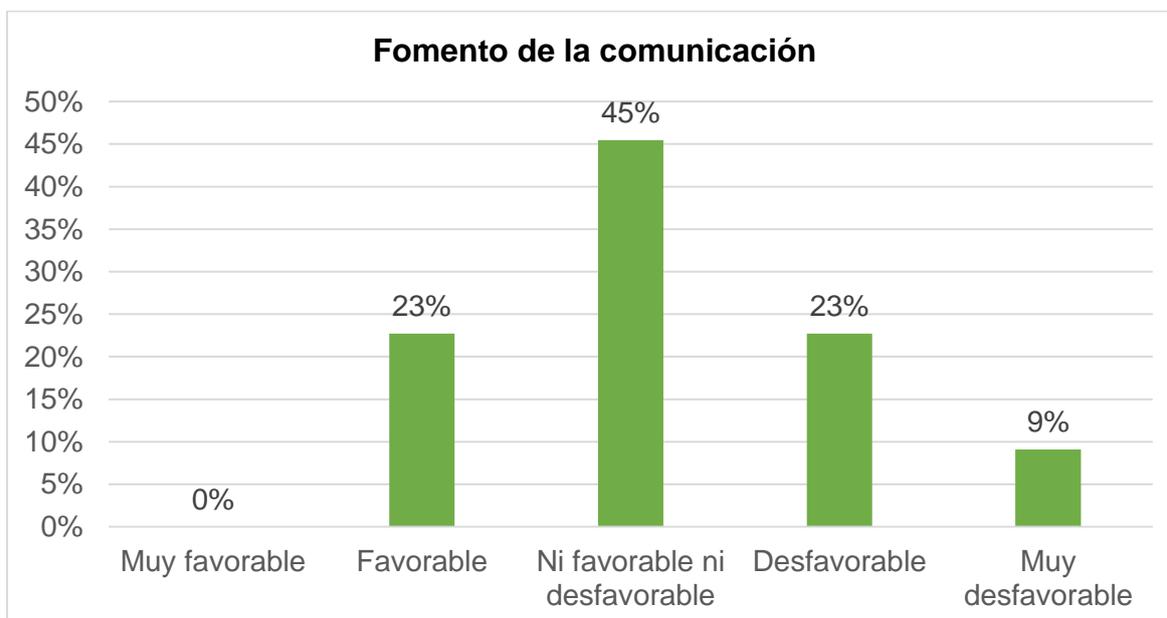


Figura 14.

Resultados del indicador Fomento de la comunicación

Interpretación:

El 45% de los colaboradores percibe que la empresa fomenta y promueve la comunicación de forma “Ni favorable ni desfavorable”, el 32% lo considera “Desfavorable” y “Muy desfavorable” debido a que se observó que la empresa no tiene como prioridad el fomentar o promoverla la comunicación entre las áreas y esta es débil, sólo el 23% y 9% lo considera “Favorable” y “Muy favorable” debido a que hay comunicación fluida dentro de cada área.

3.2.2.6. Resultados de la dimensión Condiciones Laborales

Tabla 19
Resultados de dimensión Condiciones Laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	5	22,7	22,7
	Ni Favorable Ni desfavorable	11	50,0	72,7
	Favorable	6	27,3	100,0
	Total	22	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

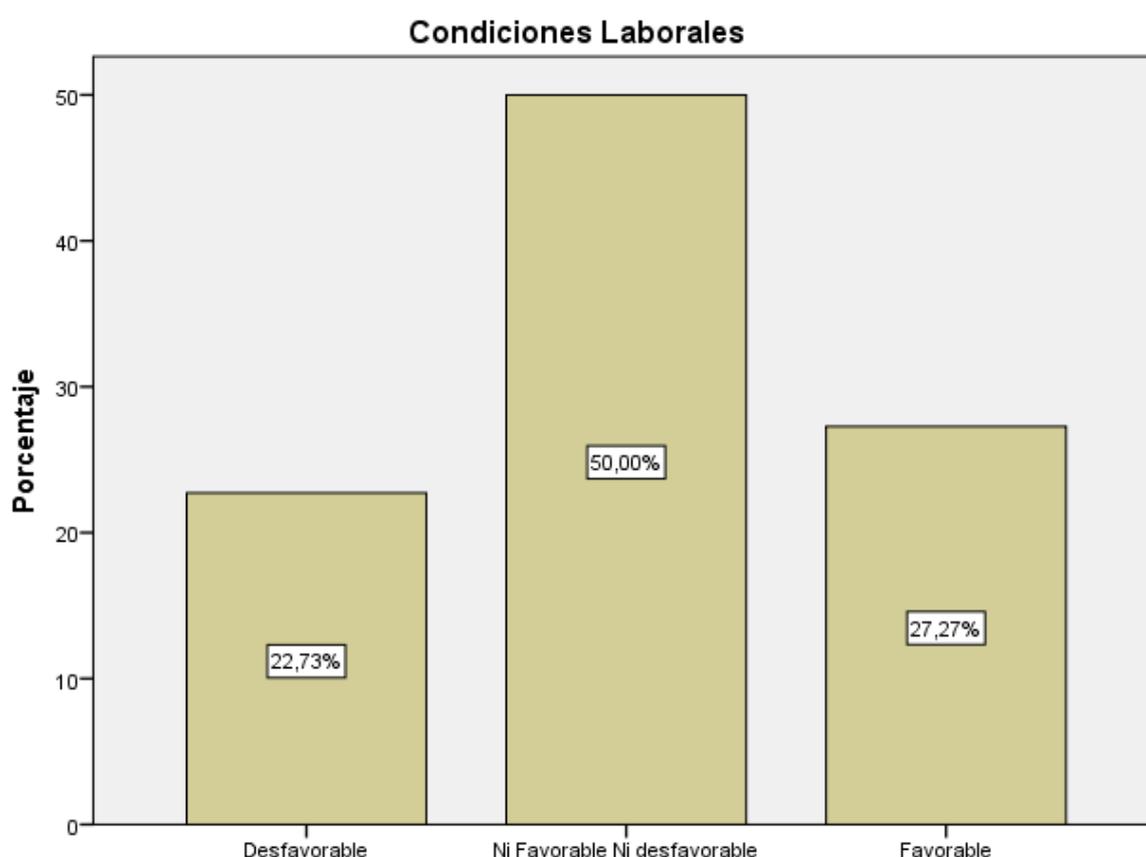


Figura 15. Resultados de la dimensión Condiciones Laborales

Interpretación: El 50% del personal considera las Condiciones Laborales como “Ni Favorable ni Desfavorable”, ya que existen algunas carencias en elementos materiales, tecnológicos, de infraestructura y remunerativos, los cuales influyen en el desempeño adecuado de las tareas, el 22,73% lo considera “Desfavorable” ya que consideran que la parte remunerativa no es atractiva en comparación con otras empresas, sólo el 27.73% del personal lo considera “Favorable” ya que cuentan con los materiales e infraestructura adecuadas.

3.2.2.6.1. Resultados de la dimensión Condiciones Laborales por indicador Infraestructura:

Tabla 20
Resultados del indicador Infraestructura

INDICE	ni	Ni	% ni	%Ni
Muy favorable	3	3	14%	14%
Favorable	8	11	36%	50%
Ni favorable ni desfavorable	9	20	41%	91%
Desfavorable	2	22	9%	100%
Muy desfavorable	0	22	0%	100%
Total	22		100%	

Fuente: Elaboración Propia

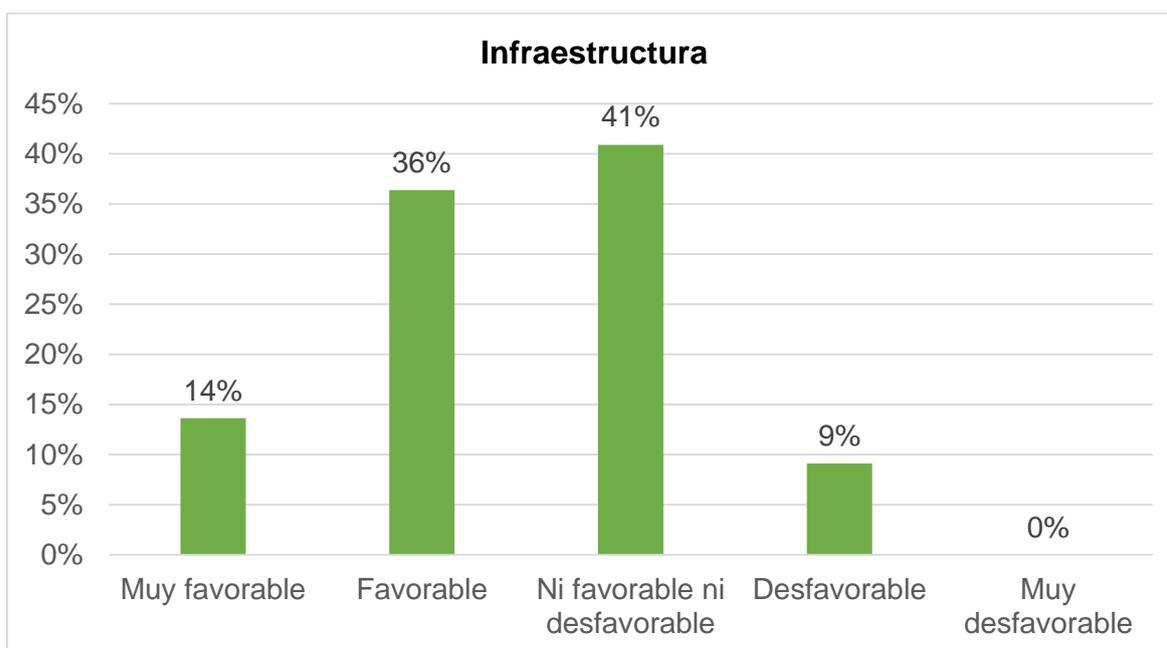


Figura 16.
Resultados de indicador Infraestructura

Interpretación:

El 50% de los colaboradores considera elementos de infraestructura favorables y muy favorables, el 41% lo considera ni favorable ni desfavorable, debido a que cuentan con sillas relativamente cómodas pero no son ergonómicas, lo que en un futuro afectaría su salud, el 9% lo considera desfavorable debido a que se observó que el baño de mujeres presenta problemas de mantenimiento.

3.2.2.6.2. Resultados de la dimensión Condiciones Laborales por indicador Remuneración Atractiva:

Tabla 21
Resultados del indicador Remuneración atractiva

INDICE	ni	Ni	% ni	%Ni
Muy favorable	0	0	0%	0%
Favorable	3	3	14%	14%
Ni favorable ni desfavorable	2	5	9%	23%
Desfavorable	10	15	45%	68%
Muy desfavorable	7	22	32%	100%
Total	22		100%	

Fuente: Elaboración Propia

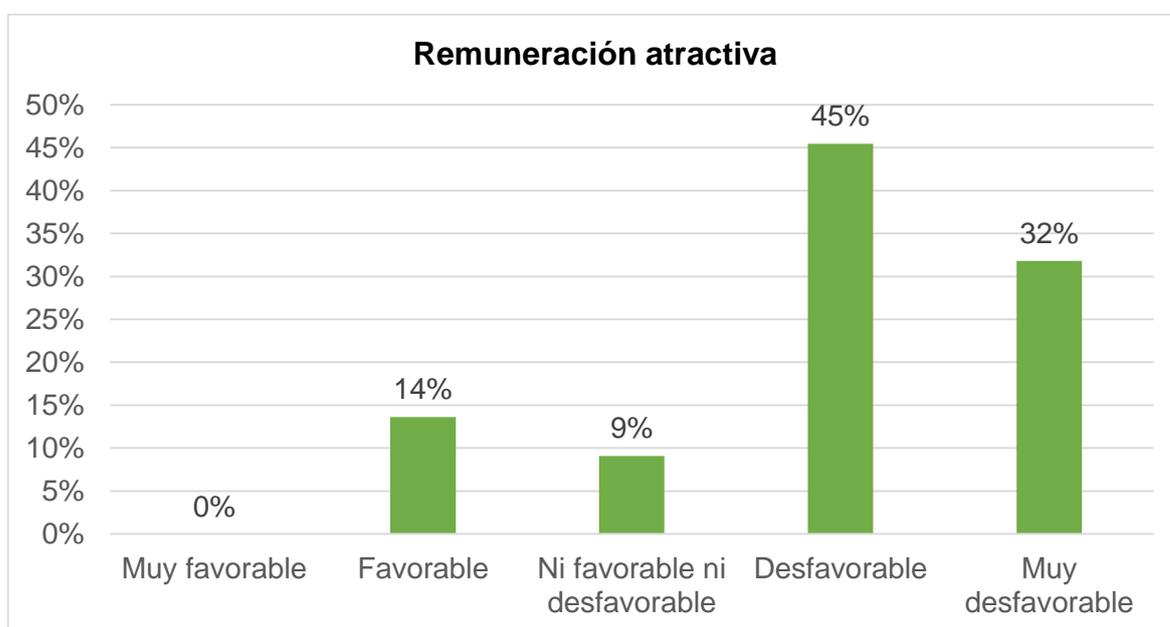


Figura 17.
Resultados de indicador Remuneración atractiva

Interpretación:

El indicador remuneración atractiva se considera “Desfavorable”, ya que un 77% de los colaboradores considera que su remuneración no es atractiva en comparación con otras empresas, es decir el colaboración siente que recibe una remuneración injusta, el 9% lo considera ni favorable ni desfavorable y sólo el 14% lo considera favorable.

3.2.2.6.3. Resultados de la dimensión Condiciones Laborales por indicador Elementos de Tecnología y materiales

Tabla 22

Resultados del indicador Elementos de Tecnología y materiales

INDICE	ni	Ni	% ni	%Ni
Muy favorable	0	0	0%	0%
Favorable	7	7	32%	32%
Ni favorable ni desfavorable	9	16	41%	73%
Desfavorable	6	22	27%	100%
Muy desfavorable	0	22	0%	100%
Total	22		100%	

Fuente: Elaboración Propia

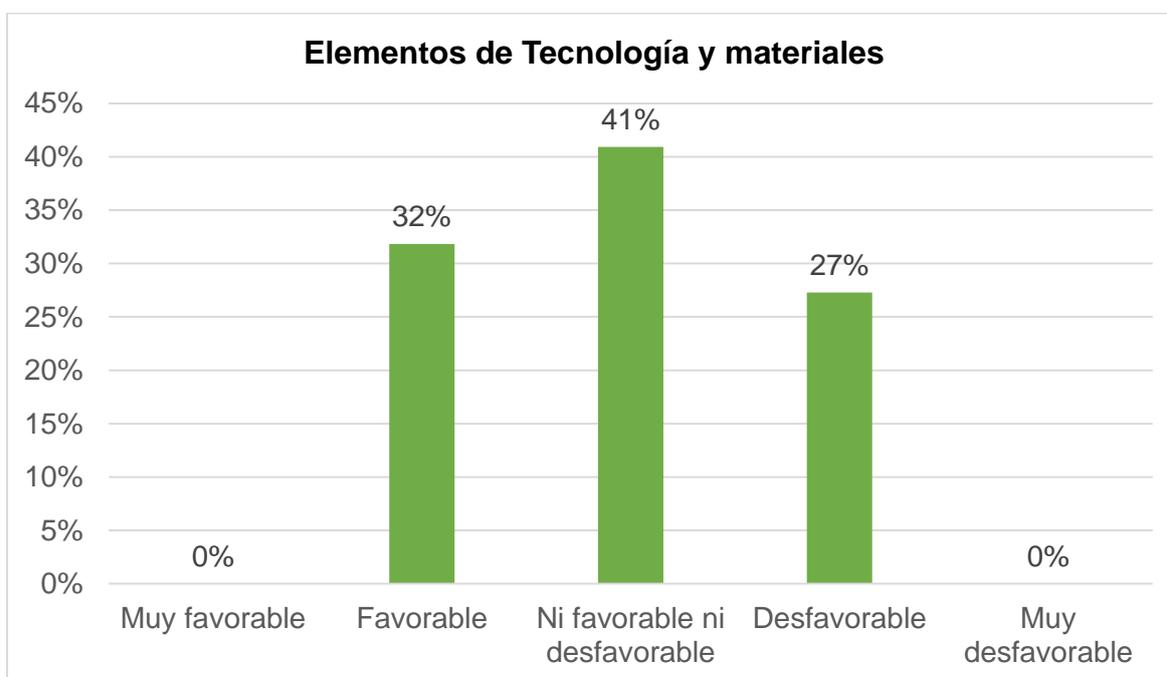


Figura 18.

Resultados del indicador Elementos de tecnología y materiales

Interpretación:

El indicador Elementos de tecnología y materiales se considera “Ni favorable ni desfavorable” debido a que el 41% de colaboradores considera que la empresa brinda los requerimientos básicos para hacer su trabajo, sin embargo un 27% de los colaboradores lo consideran “Desfavorable” debido a que sienten que se debe mejorar la parte tecnológica, de equipos y materiales en la organización para un mejor desarrollo de sus tareas, sólo un 32% lo considera “Favorable”.

3.3. Modelo de Solución Propuesto

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C., 2018, de cómo perciben su clima organizacional y las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, se presenta el siguiente plan de mejora propuesto para el personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C., el cual puede adaptarse también para el personal operativo de la empresa. Para la elaboración del plan, se tomaron en cuenta la situación actual de la empresa.

Situación Actual Dimensión Autorrealización

El nivel de Autorrealización se considera “Ni Favorable ni Desfavorable”, teniendo como resultado: 40.91%, ello indica que la mayoría del personal se encuentra cumpliendo medianamente actividades que le permiten trascender profesional y personalmente, el 22.73% considera que es “Desfavorable”, o un medio laboral poco estimulante, 22.73% “Favorable”, el personal encuentra un buen nivel de desarrollo o visión de crecimiento laboral.

- Sólo un 23% de los colaboradores perciben que puede haber un desarrollo personal trabajando en la empresa siendo que el otro 77% lo percibe de manera distinta.
- El 54% de los colaboradores percibe que en la empresa no brinda desarrollo profesional, el 23% considera que el desarrollo profesional no es favorable ni desfavorable y sólo el 23% considera que puede desarrollarse profesionalmente.

3.3.1. Modelo de solución para la dimensión Autorrealización

Tabla 23

Modelo de solución para la dimensión Autorrealización

Objetivos	Estrategias	Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Indicadores	Responsable	Presupuesto	
Desarrollar habilidades personales de los colaboradores.	Implementar un programa de capacitación quincenal para desarrollar las habilidades blandas del colaborador.	Identificar el perfil de colaborador actual.	■												Calificación Encuesta de Habilidades Blandas	Responsable de RR.HH.	S/ 7,200.00	
		Determinar el perfil del colaborador Cormei.		■														
		Identificar temas a desarrollar para los colaboradores.			■													
		Licitación de proveedores que realizarán la capacitación con temas para desarrollar a personal.				■												
		Agendar capacitaciones en horarios determinados.					■	■	■	■	■	■	■	■				■
Desarrollar habilidades técnicas y profesionales de los colaboradores.	Implementar un programa de capacitaciones técnicas semanal, desarrolladas por colaboradores en materias especializadas.	Identificar estudios realizados por colaboradores.	■												Promedio de notas de examen de fin de capacitación técnica.	Asistente 1 de RR.HH.	S/ 4,800.00	
		Determinar las técnicas de los colaboradores a potencializar.		■														
		Estructurar el programa de capacitación.			■	■												
		Determinar bono a pagar a colaborador.			■													
		Inicio de las capacitaciones					■	■	■	■	■	■	■	■				
	Implementar un programa de convenios con instituciones educativas.	Establecer convenios con instituciones educativas y cursos a desempeñar.	■	■												n° colaboradores estudiando / n° colaboradores total n° colaboradores ascendidos por este programa / n° total colaboradores ascendidos	Responsable de RR.HH.	S/ 0.00
		Difundir los convenios mediante charlas a los colaboradores y afiches promocionales.			■													
		Dar a conocer la proyección profesional a cada trabajador de acuerdo a su nivel educativo				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
																	S/ 2,000.00	

Fuente: Elaboración Propia

Situación Actual Dimensión Involucramiento Laboral

El nivel de Involucramiento Laboral es “Ni Favorable ni desfavorable” con 40.91%, lo que nos muestra que la mayoría del personal se encuentra medianamente identificado y comprometido con la empresa, para el 31.82% es “Favorable”, comparten los objetivos y hacen suyo los compromisos organizacionales, el 22.73% del personal que lo percibe como “Desfavorable”, es decir, no hacen suyos los objetivos de la empresa, cumplimiento de funciones y tareas programadas, por lo cual se debe trabajar con el 63.63% a fin de que lo perciban como “Favorable” o “Muy Favorable”.

- El 50% de colaboradores encuentra ni favorable ni desfavorable su compromiso con la institución, el 37% lo encuentra favorable, pero hay un 14% que lo encuentra desfavorable.
- El 45% de colaboradores encuentra favorable su identificación con la empresa, para el 27% ni favorable ni desfavorable, el 27% lo encuentra desfavorable y muy desfavorable.

3.3.2. Modelo de solución para la dimensión Involucramiento Laboral

Tabla 24

Modelo de solución para la dimensión Involucramiento Laboral

Objetivos	Estrategias	Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Indicadores	Responsable	Presupuesto	
Fortalecer el compromiso de los colaboradores en Cormei.	Establecer reuniones quincenales con equipo de trabajo directo.	Informar lineamientos de resultados de la operación.													Porcentaje de cumplimiento de tareas diaria, semanal y mensual.	Controller	S/ 0.00	
		Implementar planes de acción antes de cerrar el periodo.																
	Establecer reuniones mensuales para promover el compromiso con la empresa.	Generar una pauta y frecuencia de reuniones para visualizar resultados de la compañía.																
		Establecer espacio para reconocer logros de áreas internas por cumplimiento de las tareas de rutina.																
Fortalecer la identidad de los colaboradores en Cormei.	Establecer programas que mejoren la calidad de vida del colaborador.	Implementar día libre por cumpleaños, "Día Feliz".													Calificación Encuesta de Identidad Organizacional	Asistente Social	S/ 1,613.33	
		Implementar obsequios representativos por fechas especiales (cumpleaños, día de la mujer, día del padre/madre, día del trabajador, Navidad de los niños).															S/ 6,400.00	
		Implementar medio día libre anual para trámites personales.															S/ 806.67	
	Involucrar a colaboradores a formar parte de la cultura de Cormei.	Difundir los pilares de la empresa.	Crear un espacio donde el colaborador pueda identificar los Visión, Misión, Valores y objetivos de Cormei.														Asistente 1 de RR.HH.	S/ 450.00
			Propiciar concursos donde el colaborador participe y brinde ideas de cultura para la compañía.															S/ 0.00
		Generar programa de reconocimiento mediante entradas y combos de cine para ganadores del concurso de cultura.														Asistente Social		S/ 1,920.00
																	S/ 11,190.00	

Fuente: Elaboración Propia

Situación Actual Dimensión Supervisión

El nivel de Supervisión se percibe como “Desfavorable”, teniendo como resultado: 45.45%, lo que demuestra que casi la mitad del personal no siente el apoyo de su jefe inmediato o no ve su liderazgo como ejecutor de mejoras de procesos para el área y para su equipo de trabajo, el 31.82% como Ni Favorable ni Desfavorable, 18.18% Favorable, 4.55% Muy Favorable.

- Solo un 27% de los colaboradores perciben que tienen apoyo en las tareas de parte de su jefe inmediato, siendo que el otro 73% lo percibe de manera distinta.
- El 50% de los colaboradores perciben un liderazgo y funcionamiento desfavorable y muy desfavorable de su jefe inmediato, sólo el 23% lo considera favorable y el 27% lo percibe ni favorable ni desfavorable.

3.3.3. Modelo de solución para la dimensión Supervisión

Tabla 25

Modelo de solución para la dimensión Supervisión

Objetivos	Estrategias	Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Indicadores	Responsable	Presupuesto
Mejorar el apoyo de responsables hacia su equipo de trabajo.	Establecer reuniones semanales de seguimiento de tareas de los responsables y su equipo de trabajo.	Identificar los objetivos de las reuniones semanales.													Porcentaje de cumplimiento de tareas diaria, semanal y mensual.	Gerente Administrativo	S/ 0.00
		Determinar horario de las reuniones.															
		Iniciar el programa de reuniones semanales.															
Mejorar Liderazgo y funcionalidad de los responsables de área.	Implementar un programa Trimestral de capacitaciones (coaching).	Identificar los objetivos del coaching.													Resultados de la evaluación 360°.	Responsable de RR.HH.	S/ 1,600.00
		Licitación de proveedores que realizarán las capacitaciones.															
		Establecer la agenda para las capacitaciones de los responsables.															
																	S/ 1,6 00.00

Fuente: Elaboración Propia

Situación Actual Dimensión Comunicación

El nivel de Comunicación se considera “Ni Favorable ni Desfavorable” ya que el 40.91% considera que la empresa no tiene fortalecida una buena comunicación, el 31.82% lo percibe como “Desfavorable” ya que afecta no tener acceso a la información de forma oportuno para el desarrollo de las tareas, lo que puede generar retrasos en el cumplimiento de las mismas, y el 27.27% del personal lo considera como “Favorable” porque no se ven afectados esta falta de comunicación.

- El 50% de los colaboradores perciben un acceso a la información “Favorable” y “Muy favorable”, el 23% lo considera “Ni favorable ni desfavorable”, el 27% lo considera “Desfavorable”. Se observó que el 27% lo considera de esa forma porque cuando se requiere información, no se obtiene de forma oportuna por falta de un sistema que consolide el mismo.
- El 45% de los colaboradores percibe que la empresa fomenta y promueve la comunicación de forma “Ni favorable ni desfavorable”, el 32% lo considera “Desfavorable” y “Muy desfavorable” debido a que se observó que la empresa no tiene como prioridad el fomentar o promoverla la comunicación entre las áreas y esta es débil, sólo el 23% y 9% lo considera “Favorable” y “Muy favorable” debido a que hay comunicación fluida dentro de cada área.

3.3.4. Modelo de solución para la dimensión Comunicación

Tabla 26

Modelo de solución para la dimensión Comunicación

Objetivos	Estrategias	Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Indicadores	Responsable	Presupuesto	
Mejorar el acceso de la información.	Implementar proceso de manejo de información digital	Diagnosticar situación para compartir información entre áreas internas.	■	■											Horas hombre invertidas en la búsqueda de la información.	Responsable de Sistemas.	S/ -	
		Elaboración de carpetas compartidas en red para digitalización de documentos.			■													
		Difundir proceso de manera interna.				■	■	■	■	■	■	■	■	■				■
Fomentar la comunicación a nivel de las áreas.	Implementar un programa semanal de dinámicas de comunicación	Identificar los objetivos de las dinámicas de comunicación.	■												n° procesos inter áreas realizados / n° total horas para cerrar procesos inter áreas	Asistente Social	S/ 6,000.00	
		Establecer los días y horarios para las dinámicas de comunicación		■														
		Licitación de proveedores que realizarán las dinámicas			■	■												
		Ejecución del programa de forma quincenal.					■	■	■	■	■	■	■	■				
																	S/ 6,000.00	

Fuente: Elaboración Propia

Situación Actual Dimensión Condiciones Laborales

El 50% del personal considera las Condiciones Laborales como “Ni Favorable ni Desfavorable”, ya que existen algunas carencias en elementos materiales, tecnológicos, de infraestructura y remunerativos, los cuales influyen en el desempeño adecuado de las tareas, el 22,73% lo considera “Desfavorable” ya que consideran que la parte remunerativa no es atractiva en comparación con otras empresas, sólo el 27.73% del personal lo considera “Favorable” ya que cuentan con los materiales e infraestructura adecuadas.

- El 50% de los colaboradores considera elementos de infraestructura favorables y muy favorables, el 41% lo considera ni favorable ni desfavorable, debido a que cuentan con sillas relativamente cómodas pero no son ergonómicas, lo que en un futuro afectaría su salud, el 9% lo considera desfavorable debido a que se observó que el baño de mujeres presenta problemas de mantenimiento.
- El indicador remuneración atractiva se considera “Desfavorable”, ya que un 77% de los colaboradores considera que su remuneración no es atractiva en comparación con otras empresas, es decir el colaborador siente que recibe una remuneración injusta, el 9% lo considera ni favorable ni desfavorable y sólo el 14% lo considera favorable.
- El indicador Elementos de tecnología y materiales se considera “Ni favorable ni desfavorable” debido a que el 41% de colaboradores considera que la empresa brinda los requerimientos básicos para hacer su trabajo, sin embargo un 27% de los colaboradores lo consideran “Desfavorable” debido a que sienten que se debe mejorar la parte tecnológica, de equipos y materiales en la organización para un mejor desarrollo de sus tareas, sólo un 32% lo considera “Favorable”.

3.3.5. Modelo de solución para la dimensión Condiciones Laborales

Tabla 27

Modelo de solución para la dimensión Condiciones laborales

Objetivos	Estrategias	Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Indicadores	Responsable	Presupuesto
Mejorar el confort de los trabajadores.	Renovación de mobiliario para los trabajadores.	Realizar un estudio de ergonomía para determinar el mobiliario adecuado para los trabajadores.	■	■											n° colaboradores satisfechos / n° total colaboradores	Responsable de SSOMA	S/ 800.00
		Identificar la cantidad de mobiliario que se renovará según estudio.			■											Responsable de Logística	S/ 3,560.00
		Cotizar el mobiliario recomendado en el estudio.				■											
		Comprar mobiliario recomendado en el estudio ergonómico.					■										
		Implementar el nuevo mobiliario.						■									
Mejorar la política salarial actual de la empresa.	Implementar una política justa y atractiva para los trabajadores mediante un estudio externo.	Evaluación de las falencias de la política actual.	■	■											Responsable de RR.HH.	S/ 14,800.00	
		Elección de la política salarial adecuada a la empresa.			■	■											
		Licitación de proveedores sobre una propuesta salarial adecuada según el rubro de la empresa.					■	■									
		Implementación de la nueva política salarial.							■	■	■	■	■	■			
Mejorar los elementos tecnológicos y materiales.	Implementar un sistema de gestión adecuado y eficiente para todas las áreas.	Evaluación de las necesidades de las áreas a nivel tecnológico.	■	■											Responsable de Sistemas	S/ 50,000.00	
		Determinar la adquisición de un sistema que involucre a todas las áreas de la empresa.			■												
		Licitación de proveedores para la adquisición del sistema.				■	■										
		Implementación del nuevo sistema de gestión.						■	■	■	■	■	■	■			
																S/ 69,160.00	

Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto por Dimensiones

Tabla 28
Presupuesto por Dimensiones

Nro.	Dimensión	Presupuesto	
1	Autorrealización	S/	15,000
2	Involucramiento Laboral	S/	11,190
3	Supervisión	S/	5,500
4	Comunicación	S/	6,000
5	Condiciones Laborales	S/	69,160
	Total	S/	99,950

Fuente: *Elaboración Propia*

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente trabajo de investigación se buscó determinar el Clima Organizacional, además de identificar sus dimensiones, como son, autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018.

Palma (2004), afirma que el clima organizacional es la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en la que laboran, estas percepciones dependen de diversas actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación “Clima Organizacional del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. Lima Perú, 2018” nos permiten afirmar que se cumplió el objetivo general; es decir, se pudo determinar el Clima Organizacional del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. Lima Perú, 2018. Siendo el 36.36% de la población que lo califica como “Ni favorable ni muy desfavorable”, 36.36% como “Desfavorable” y 27.27% como “Favorable”.

Al comparar los resultados obtenidos con otros trabajos de investigación, es normal que se encuentren similitudes, a pesar de las diferencias entre las poblaciones con las que se trabaja, como es el caso del estudio por Nuñez (2018) “Clima Organizacional en los colaboradores de una empresa de transporte de pasajeros – Chiclayo 2017”, quien encontró que la población percibe el clima laboral en un nivel “Medio”, y la investigación de Dominguez J. (2017) “Clima Organizacional en el hotel la Princesa, Distrito de Lince, 2017”, quien dentro de los resultados encontrados pudo comprobar que la variable Clima Organizacional era percibida por un 43% de la población con el nivel “Medio”, con estos resultados se puede afirmar que guardan similitud.

También encontramos otras coincidencias con los resultados obtenidos por Gómez (2017) “Clima laboral en los trabajadores del área de empleo del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo sede central ubicada en el distrito de Jesús

María- Lima” donde pudo comprobar que el 48% de la población califica al Clima Organizacional como “Desfavorable”.

Además Palma (2004) en su teoría de Clima Organizacional “Escala CL-SPC” afirma que uno de los aspectos importantes del clima organizacional está referido a sus dimensiones: autorrealización, comunicación, condiciones laborales, involucramiento laboral, supervisión que pueden desfavorecer o favorecer el clima organizacional.

Por otro lado nuestros resultados difieren de los obtenidos por Elizalde & Pintado (2017) en su tesis “Diagnóstico del clima organizacional y elaboración de una propuesta de fortalecimiento o mejora en Fibro Acero S.A. – Ecuador” donde encontraron que la percepción del Clima Organizacional es mayor a cuatro, siendo cinco el máximo puntaje, concluyendo que existe alta satisfacción laboral en cuanto al clima organizacional de Fibro Acero S.A. Asimismo, también difieren de los resultados obtenidos por Santamaria & Zaña (2015) que encontraron que el 34.83% calificaba a su clima organizacional como “Muy Favorable” y 21.35% como “Favorable”, un caso similar se presentó en la investigación desarrollada por Ferrando, A. (2016). en la publicación de la revista científica “Incidencia del Clima Organizacional en el estrés laboral en las empresas agroindustriales”, quien al trabajar, pudo comprobar que el 79.67% de la población califica al clima organizacional como “Favorable”.

Como se puede observar, tenemos resultados que coinciden y otros que difieren de otras investigaciones que abordan la misma variable de estudio, por lo tanto nuestros resultados, sólo pueden ser considerados como una característica propia de la empresa.

Por otro lado, podemos observar en el análisis de las dimensiones que componen la escala CL-SCP, la mayor parte de los evaluados manifiesta para la Autorrealización una calificación de “Ni favorable Ni desfavorable”, ello concuerda por lo encontrado por Nuñez (2018) y Dominguez J. (2017), quienes encontraron que el 29,75% y 54,00% de la población consideran respectivamente el nivel de autorrealización como “Medio”.

Para la dimensión de Involucramiento Laboral el resultado fue “Ni Favorable ni Desfavorable” con 40.91%, lo cual concuerda con Gomez P. (2017) quien encontró que el 41% de la población considera el nivel de involucramiento laboral como “Desfavorable” y 30% lo considera en un nivel “Medio”.

El nivel de Supervisión se percibe como “Desfavorable”, teniendo como resultado: 45.45%, esto difiere de lo obtenido por Santamaria & Zaña (2015) en su tesis titulada “Percepción del clima laboral en los trabajadores de una entidad universitaria, 2015” donde el 35.96% de la población considera el nivel de supervisión como “Muy favorable”, esto debido a que son condiciones y giro de negocios distintos, sin embargo concuerda con el estudio de Gómez P. (2017) donde el 41% de la población percibió que el nivel de la supervisión es “Desfavorable”, es así que, la definición de Palma (2004), asevera que la supervisión, se trata de las apreciaciones que tiene el colaborador sobre la funcionalidad y significación de superiores en cuanto a la actividad laboral, la relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario, mejorando la producción de la empresa y la calidad de servicio a los usuarios.

El nivel de Comunicación se considera como “Ni Favorable ni Desfavorable” ya que el 40.91% del personal percibe que hay buena comunicación en su grupo de trabajo, pero mala comunicación entre las diferentes áreas, esto se alinea con lo encontrado por Gomez P. (2017) quien obtuvo que el 38% de su población percibe el nivel de comunicación como “Desfavorable” y el 33% como “Medio”.

El 50% del personal considera las Condiciones Laborales como “Ni Favorable ni Desfavorable”, ya que existen algunas carencias en elementos materiales, tecnológicos y remunerativos para un desempeño adecuado de las tareas, esto concuerda con los resultados obtenidos por Medina (2017) donde 40.7% de la población considera este nivel como “Medio” y Gomez P.(2017) obtuvo que el 42% de la población percibe las condiciones laborales como “Desfavorable” y el 36% como nivel “Medio”.

CONCLUSIONES

1. El nivel de Clima Organizacional en el personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. ubicada en el distrito de Chorrillos se considera entre “Desfavorable” y “Ni favorable Ni Desfavorable”, no se considera una buena calificación ya que al no ser una empresa competitiva en cuanto a clima organizacional, está muy expuesta a una alta rotación, a una fuga de talentos, y a un bajo rendimiento de su personal, sólo el 27.7% considera el clima como Favorable lo que debe seguir reforzándose para que la empresa sea más competitiva.
2. En la dimensión autorrealización del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. ubicada en el distrito de Chorrillos se considera “Ni favorable Ni Desfavorable” teniendo como resultado: 40.91%, ello indica que la mayoría del personal se encuentra cumpliendo medianamente actividades que le permiten trascender profesional y personalmente, el 22.73% considera que es Desfavorable, o un medio laboral poco estimulante, 22.73% lo considera como Favorable, ya que encuentra un buen nivel de desarrollo o vision de crecimiento laboral.
3. En la dimensión involucramiento laboral del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. ubicada en el distrito de Chorrillos se considera “Ni favorable Ni Desfavorable” con 40.91%, lo que nos muestra que la mayoría del personal se encuentra medianamente identificado y comprometido con la empresa, para el 31.82% es Favorable, y este personal si comparte los objetivos y hacen suyo los compromisos organizacionales, lo que ayuda a que la empresa pueda alcanzar sus objetivos, el 22.73% del personal que lo percibe como Desfavorable, ya que sienten que sólo identifican sus errores, más no hay un reconocimiento cuando el trabajador alcanza niveles altos de desempeño, el 4.55% como Muy Favorable se debe seguir mejorando ya que este personal puede empezar a contaminar a los demás con comentarios desalentadores o pensamientos revolucionarios hacia la empresa.
4. En la dimensión supervisión del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. ubicada en el distrito de Chorrillos se considera “Desfavorable” teniendo como resultado: 45.45%, lo que demuestra que casi la mitad del personal no siente el apoyo de su jefe

inmediato para el cumplimiento de sus funciones o no ve su liderazgo como ejecutor de mejoras de procesos para el área y para su equipo de trabajo, lo que conlleva a que los trabajadores comentan errores y haya pérdida de tiempos para el desarrollo de sus tareas y una mala administración de los recursos humanos, el 31.82% como Ni Favorable ni Desfavorable, 18.18% Favorable, 4.55% Muy Favorable,

5. En la dimensión comunicación del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. ubicada en el distrito de Chorrillos se considera “Ni Favorable ni Desfavorable” ya que el 40.91% del personal percibe que hay buena comunicación en su grupo de trabajo, pero mala comunicación entre las diferentes áreas, 31.82% lo percibe como Desfavorable ya que afecta mucho la falta de fluidez de la información para una ejecución adecuada de sus tareas lo que genera retrasos en el cumplimiento de las mismas, reprocesos, pérdida de recursos materiales y ineficiencia en los procesos de búsqueda de información también puede generar pago de multas, etc., lo que genera además costos adicionales para la empresa, y el 27.27% del personal lo considera como Favorable porque no le afectan esta falta de comunicación.

6. En la dimensión condiciones labores del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. ubicada en el distrito de Chorrillos se considera “Ni favorable Ni Desfavorable” ya que el 50% del personal considera las Condiciones Laborales con algunas carencias en elementos materiales, tecnológicos , de infraestructura y económicos lo que afecta el desarrollo óptimo del cumplimiento de tareas, 27.73% del personal lo considera Desfavorable ya que perciben niveles remunerativos que no son equitativos, y esto puede generar desmotivación de los trabajadores, lo cual a su vez afecta su rendimiento, el 27.27% del personal lo considera Favorable ya que cuentan con los materiales, salarios y condiciones adecuadas.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos y a las conclusiones que se llegaron en el presente estudio, se van a establecer las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda para el Clima Organizacional y las cinco dimensiones que lo componen, las cuales son autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, aplicar el modelo de solución propuesto en el presente trabajo de investigación, teniendo en cuenta que es la base para que el personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. tenga un mejor rendimiento, desempeño, se sientan motivados y satisfechos en la organización.
2. Se recomienda para la dimensión de autorrealización, implementar un programa de desarrollo personal en habilidades blandas y profesional para el personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C., con el fin de incrementar el índice obtenido en la presente investigación. El programa consta de un plan de capacitaciones y convenios con entidades educativas a fin de que el trabajador puede seguir creciendo personal y profesionalmente. A su vez fomentar oportunidades internas en la organización con promociones, en las cuales el personal perciba que es valorado profesionalmente.
3. Se recomienda para la dimensión de involucramiento laboral, implementar un programa de motivación y reconocimiento del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C., con el fin de incrementar el índice obtenido en la presente investigación. Mediante estos programas se logrará mejorar la calidad de vida e involucramiento del personal para ser un protagonista del cambio en el clima organizacional, el personal administrativo reconocerá que es un agente importante para la empresa, mejorando su nivel de compromiso e identificación con la empresa.
4. Se recomienda para la dimensión de supervisión, implementar un plan de capacitaciones (coaching) y evaluaciones 360° en la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C., con el fin de transformar el índice desfavorable obtenido en este trabajo. El programa está orientado hacia los responsables de área y altos directivos, donde ellos puedan empoderarse y liderar de forma eficaz, eficiente y transversal en las áreas de trabajo. El plan

de capacitaciones también tendrá pautas y dinámicas grupales para establecer un liderazgo asertivo, proactivo lo cual contribuirá a mejorar el clima en las áreas; también implementar reuniones semanales de revisión por cada área, a fin de resolver problemas de manera conjunta.

5. Se recomienda para la dimensión de comunicación implementar proceso de manejo de información digital del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C., con el fin de mejorar el índice de comunicación, a fin de que los colaboradores tengan a su alcance la información necesaria y oportuna para el cumplimiento de sus funciones, con ello se reducirá los tiempos invertidos de personal de recursos humanos para búsqueda de información, reproceso y cuellos de botella. Por otro lado también se recomienda realizar charlas de manera dinámica para que personal administrativo interiorice la importancia de una buena y clara comunicación.
6. Se recomienda para la dimensión de condiciones laborales, evaluar la mejor opción de sistema tecnológico en la nueva implementación, realizar renovación de equipos de infraestructura necesaria para el personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. así como también mejorar el suministro y uso adecuado de los materiales, con el fin de mejorar el índice obtenido en esta dimensión, el cual permitirá un óptimo desarrollo de las labores. También se recomienda evaluar la escala salarial actual y adecuarla de manera equitativa con el nivel de responsabilidad, estudios y funciones requeridas a desempeñar por el puesto.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, M., & Martínez, L. (2012). *Clima Organizacional*. EAE.
- Andia, W. (2017). *Manual de Investigación Universitaria*. Lima: Ediciones Arte y Pluma.
- Arnao, J. C., & Villegas, A. E. (2015). Tesis de pregrado. *Propuesta de plan de mejora del clima laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado el 07 de Febrero de 2019, de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/687>
- Barzola, I., Barzola, V., & Flores, W. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Revista científica Dominio de Las ciencias*, 3(3), 917-937.
- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. España: Universidad Nacional de Educación a distancia. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de <https://books.google.com.pe/books?id=7ICxCwAAQBAJ&pg=PT25&lpg=PT25&dq=%E2%80%9CEI+clima+laboral+se+refiere+al+contexto+de+trabajo,+caracterizado+por+un+conjunto+de+aspectos+tangibles+e+intangibles+que+est%C3%A1n+presentes+de+forma+relativamente+estable+en>
- Bravo-Díaz, Á., & González-Murillo, G., & Duque-Ceballos, J. (Enero-Junio de 2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*. Recuperado el 07 de Febrero de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265457559002>
- Brito, J. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 7(13), 114-132. Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6620216>
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: D.F: Trillas S.A.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Castellanos, J. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional: Estudio de caso Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Pamplona*. España: Editorial Académica Española.
- Chiang, M., Rodrigo, J., & Antonio, N. (2010). *Relaciones entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*. España: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado el 28 de Marzo de 2019, de https://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA124&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikytuXrcjKAhWBVSYKHYZrB9UQ6AEILjAC#v=onepage&q=clima%20organizacional%20y%20sus%20componentes&f=false
- Chiavenato, I. (2011). *El capital humano de las organizaciones, Administración de recursos humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw - Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. MEXICO: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Dávila, D., & Nuñez, J. (2017). Tesis de Pregrado. *Clima organizacional en los colaboradores de una empresa de transporte chiclayana, basado en el modelo de Litwin y Stringer*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado el 07 de Febrero de 2019, de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/1065>
- Díaz, M. (2013). *Realización personal, descubriendo una nueva realidad*. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de Selvv: <https://selvv.com/realizacion-personal/>
- Dominguez, J. (2017). Clima Organizacional en el hotel la princesa, Distrito de Lince, 2017. Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/14309>
- Dominguez, L., Ramirez, A., & Garcia, A. (Enero - Junio de 2013). El clima laboral como elemento de compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración 4° Edición*, 59-70.
- Elizalde, L., & Pintado, D. (2017). Trabajo de Grado. *Diagnóstico del clima organizacional y elaboración de una propuesta de fortalecimiento o mejora en Fibro Acero S.A*. Universidad del Azuay. Recuperado el 07 de Febrero de 2019, de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7299>
- Ferrando, A. (2016). Incidencia del Clima Organizacional en el estrés laboral en las empresas agroindustriales. *Revista Anales Científicos*, 77(1), 54-62. Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6171138>
- Gestiopolis. (15 de Febrero de 2018). *Gestiopolis*. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/>: <https://www.gestiopolis.com/clima-laboral>
- Gómez, P. (2017). Trabajo de Suficiencia Profesional. *Clima laboral en los trabajadores del área de empleo del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo sede central ubicada en el distrito de Jesús María*. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Recuperado el 07 de Febrero de 2019, de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1401/TRAB.SUFIC.PROF.%20G%C3%93MEZ%20AR%C3%89VALO%2c%20PEDRO%20ALEXANDRE.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. México: Sociedad latinoamericana para la calidad.
- Guillén, C., & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de Investigación*. México D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Iglesias, A., & Sanchez, Z. (2015). *Generalidades del clima organizacional*. Cuba: Universidad de Ciencias Médicas, Cienfuegos.
- Medina, D. (2017). Clima Laboral en el personal administrativo de la Universidad San Pedro de Chimbote. Chimbote, Perú: Universidad San Pedro. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4597/Tesis_56469.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Núñez, K. (16 de Julio de 2018). Clima Organizacional en los colaboradores de una empresa de transporte de pasajeros - Chiclayo 2017. Chiclayo, Perú. Recuperado el 15 de Mayo de 2019, de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/1487>
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL - SPC*. Lima.
- Pastor, A. (2018). *Clima Organizacional y Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado el 08 de Febrero de 2019, de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf
- Pavia, I. (2014). *Comunicación en las relaciones profesionales*. España: IC Editorial.
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Pulido, C. (2015). *Clima Organizacional Una medida del éxito*. Lima: Neuza Urizar.
- Quiñonez, F., Perez, Y., Campos, R., & Cuellar, H. (Septiembre de 2015). Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior Mexicana. (Seccional, Ed.) *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 11-17.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional, decimoséptima edición*. Mexico: Pearson.
- Santamaria, F., & Zaña, K. (2015). Percepción del Clima Laboral de los trabajadores de una Entidad Universitaria, 2015. Chiclayo: Tesis. Recuperado el 2019 de Mayo de 21, de <http://repositorio.umb.edu.pe/bitstream/UMB/69/1/Tesis%20Santamaria%200%26%20Za%C3%B1a.pdf>
- Sierra, M. (Enero de 2015). El clima laboral en los/las colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán A.V. *Tesis de Grado*. San Juan Chamelco, Alta Veraz., Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 02 de Febrero de 2019, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>
- Soto, B. (2018). *Que es el Clima Organizacional*. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de Gestión.org.: <https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/>
- Toro, F., & Posada, A. (2013). *Gestión del clima organizacional*. Colombia, Medellín: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional - CINCEL.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México, D.F.: Editorial El Manual Moderno S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Medición

Cuestionario Percepción del Clima Organizacional

Estimado trabajador: A continuación encontrara ítems sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta, el cuestionario tiene como objetivo primordial recolectar información acerca de la situación de la organización para el desarrollo de una propuesta de mejora.

Son cinco escalas. Le agradeceremos que lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x), solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

1) Ninguna o nunca 2) Poco 3) Regular 4) Mucho 5) Todo o Siempre

N	Ítems	1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de progresar o crecer en la organización.					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3	Tu superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Cuentas con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Tus compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	Tu superior se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura el cumplimiento de sus responsabilidades del trabajo.					
8	Participas en la mejora continua de los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Mis objetivos de trabajo son retadores.					
11	Participas en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Te consideras un factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace de tu trabajo, te ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Tienes la oportunidad de tomar decisiones en las tareas que son de tu responsabilidad.					
16	Se valoran los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Recibes la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen canales adecuados de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los responsables de área expresan reconocimientos por los logros.					
N	Ítems	1	2	3	4	5

22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la infraestructura adecuada realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que trabajas te permiten aprender y desarrollarte.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos materiales.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La organización fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva con respecto con la de otras organizaciones.					
36	La organización promueve ascensos del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	Tu superior escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión o planes estratégicos.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la institución.					
49	Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

Elaborado por Sonia Palma (1999). Adaptado por Rocío Acuña (2019)

Anexo 2. Matriz de Consistencia

"CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018"

TEMA / PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Cómo se encuentra el Clima Organizacional del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo se encuentra el Clima Organizacional en la dimensión Autorrealización, del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018? ○ ¿Cómo se encuentra el Clima Organizacional en la dimensión Involucramiento Laboral, del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018? ○ ¿Cómo se encuentra el Clima Organizacional en la dimensión Supervisión, del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018? ○ ¿Cómo se encuentra el Clima Organizacional en la dimensión Comunicación, del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018? ○ ¿Cómo se encuentra el Clima Organizacional en la dimensión Condiciones Laborales del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018? 	<p>GENERAL: Determinar el Clima Organizacional del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificar el Clima Organizacional en la dimensión autorrealización del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018. ○ Identificar el Clima Organizacional en la dimensión involucramiento laboral del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018. ○ Identificar el Clima Organizacional en la dimensión supervisión del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018. ○ Identificar el Clima Organizacional en la dimensión comunicación del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018. ○ Identificar el Clima Organizacional en la dimensión condiciones laborales del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018. 	<p>V.I.: Clima Organizacional</p>	<p>Autorrealización, Desarrollo personal y profesional, oportunidades de progresar en la empresa.</p> <p>Involucramiento Laboral Hace referencia a la identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización.</p> <p>Supervisión Apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.</p> <p>Comunicación Acceso a las información, como la empresa fomenta la comunicación entre las áreas.</p> <p>Condiciones laborales Elementos tecnológicos y materiales, remunerativos y de infraestructura necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.</p>	<p>MÉTODO: Deductivo Metodología cuantitativa</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: Aplicada</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: Descriptiva, no experimental, transversal</p> <p>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: Principalmente se hizo uso de encuestas a través de cuestionarios.</p> <p>POBLACIÓN: 22 Personas administrativas de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.</p> <p>MUESTRA: 22 Personas administrativas de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.</p>

Anexo 3.

Categorías diagnósticas de la Escala del Clima Laboral

El cuestionario de percepción de clima organizacional está estructurado bajo una escala tipo Likert de cinco categorías: ninguna o nunca (1), poco (2), regular o algo (3), mucho (4), todo o siempre (5). Los puntajes finales serán categorizados de acuerdo a la siguiente estructura:

Tabla 29
Categorías diagnósticas de la Escala del Clima Laboral

Categoría Diagnóstica	Puntaje Total
Muy Favorable	210 – 250
Favorable	170 – 209
Ni Favorable ni Desfavorable	130 – 169
Desfavorable	90 – 129
Muy desfavorable	50 - 89

Fuente: (Palma, 2004)

Tabla 30
Diagnósticas de la Escala de Clima Laboral por Dimensión

	Autorrealización	Involucramiento Laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones Laborales	Clima Organizacional
Muy Favorable	42 – 50	42 – 50	42 – 50	42 – 50	42 – 50	210 – 250
Favorable	34 – 41	34 – 41	34 – 41	34 – 41	34 – 41	170 – 209
Ni Favorable ni Desfavorable	26 – 33	26 – 33	26 – 33	26 – 33	26 – 33	130 - 169
Desfavorable	18 – 25	18 – 25	18 – 25	18 – 25	18 – 25	90 - 129
Muy Desfavorable	10 – 17	10 – 17	10 – 17	10 – 17	10 – 17	50 - 89

Fuente: (Palma, 2004)

Anexo 4. Baremación de las escalas CO - SPC

Se aplica la baremación de Sonia Palma Carrillo (2004) el cual nos permitió interpretar el nivel de clima laboral que presenta la población.

Por consiguiente, para este instrumento se consideraron los siguientes puntajes para cada categoría diagnóstica:

Tabla 31
Categorías Diagnósticas De La Escala De Clima Laboral por Dimensión

VARIABLE	DIMENSION	PUNTAJE MINIMO	PUNTAJE MAXIMO
Clima Organizacional	Autorrealización	10	50
	Involucramiento Laboral	10	50
	Supervisión	10	50
	Comunicación	10	50
	Condiciones Laborales	10	50
	Total		50

Fuente: (Palma, 2004)

Anexo 5. Validez y Confiabilidad de Instrumento

En la etapa de ajuste final de la Escala CL -SPC, los datos obtenidos de la muestra total, se analizaron con el Programa del SPSS, y con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman se estimó la confiabilidad, evidenciando correlaciones de .97 y .90 respectivamente; lo que permite referir de una alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable. (Tabla 7)

Tabla 32
Análisis de Confiabilidad Escala CL - SPC

Método de Análisis	Escala DO - SPC
Alfa de Cronbach	97
Split Hals de Guttman	90

Fuente: (Palma, 2004)

Los datos de la versión de 66 ítems se sometieron al Test de Kaiser-Meyer Olkin obteniendo un nivel de .980 lo que evidencia la adecuación de la muestra para efectos de análisis factorial. (Tabla 8)

Tabla 33
Adecuación para análisis Factorial Escala CL-SPC

	Coeficientes
Medida de adecuación Kaiser Meyer	980
Test de Esfericidad de Barlett	44751,69
Nivel de significación	0

Fuente: (Palma, 2004)

Luego de corroborada, dicha adecuación, se efectuó el análisis del factor de extracción y las comunidades pertinentes (Tabla N° 9 y 10); luego el análisis exploratorio y rotación con el método de Varimax, determinando 50 ítems para la versión final del instrumento, en él se determinan correlaciones positivas y

significativas (Entre los cinco factores de Clima Laboral, confirmando la validez del instrumento.

Tabla 34
Factor de extracción Escala CL- SPC

Ítem	Extracción
1	626
2	558
3	515
4	529
5	536
6	497
7	390
8	535
9	454
10	440
11	485
12	490
13	532
14	583
15	424
16	615
17	524
18	561
19	539
20	592
21	541
22	455
23	530
24	537
25	591
26	494
27	621
28	527
29	511
30	512
31	536
32	591
33	599
34	564
35	540
36	642
37	616
38	673
39	478

40	542
41	587
42	484
43	674
44	579
45	404
46	634
47	553
48	569
49	562
50	572

Fuente: (Palma, 2004)

Tabla 35
Comunidades Escala CL – SPC

	Total	% Varianza	% Acumulado
	20.929	41.858	41.558
	1.841	3.682	45.540
	1.668	3.337	48.876
	1.452	2.905	51.781
	1.154	2.308	54.090

Fuente: (Palma, 2004)

Tabla 36
Análisis componentes Escala CL-SPC (Rotación Varimax)

Ítem	Componentes				
	1	2	3	4	5
1	625	325		336	
2		563		426	
3				557	
4			307	612	
5				597	402
6	408			332	
7		383			
8	342		378	408	
9			329	479	
10		383		490	
11	436		342		
12		581			
13	308	450	416		
14				382	639
15	305			450	
16	450				347
17		614			
18	410		478	346	

19	329				498
20				606	407
21	488				408
22		509			
23			590		
24					567
25		322		493	
26	413	399			
27	316	624			
28			630		
29		389			455
30	373		409	361	
31	505		416		
32		705			
33			687		
34	367		311		478
35	687				
36	637	301			
37		665			
38		420	640		
39	329				435
40		446	487		
41	402	332			498
42			500	338	
43		451	645		
44	312				612
45	405		352		
46	586	388			314
47	412	585			
48	563				312
49	540		315		419
50	681				

Tabla 37
Correlaciones por factores Escala CL – SPC (Spearman – Brown)

Factores	Área I Realización Personal	Área II involucramiento Laboral	Área III Supervisión	Área IV Comunicación	Área V Condiciones Laborales	Puntaje total
Área I Realización Personal	1.00	630**	671**	686**	700**	755**
Área II Involucramiento Laboral	-	1.00	779**	764**	783**	889**
Área III Supervisión	-	-	1.00	803**	826**	921**
Área IV Comunicación	-	-	-	1.00	839**	921**
Área V Condiciones Laborales	-	-	-	-	1.00	926**