



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Análisis del clima laboral del Colegio de Ingenieros del
Perú Consejo Departamental Piura**

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

America Stefani Anton Lopez

Andrea Lucia Paredes Garces

Asesora: Dra. Rosa Beatriz Zambrano Hurtado

Piura, febrero 2020

A mis padres Antero y Celinda por ser mi gran apoyo durante todos estos años de vida, por nunca dejarme y animarme a conseguir cada uno de mis sueños.

A mi abuelo Raúl López (QEPD), por haberme acompañado en cada paso que he dado, dándome su eterno amor y comprensión.

A mis hermanas Vanessa y Leslie, que nunca han dejado de confiar en mí y me dieron fuerzas cuando más lo he necesitado.

A Giancarlo, mi gran amor, por ser mi soporte día a día, sacando siempre lo mejor de mí.

A Andrea, mi mejor amiga, porque desde que tengo uso de razón, ha sido mi complemento y ha hecho posible la realización de esta tesis.

Indudablemente, a Dios y a la Virgen y a todos los que creyeron en mí, con todo mi amor, les dedico esta tesis. (**América Antón López**)

A Dios y a la Virgen por siempre estar a mi lado guiando mis pasos y hacerme una guerrera.

A mis padres Verónica y Gustavo por darme la vida, amarme sin condiciones, creer en mí y alentarme a luchar por mis metas. Gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se los debo a ustedes.

A mis abuelos Segundo Paredes (QEPD) y Hugo Garcés (QEPD) por darme las fuerzas que necesito desde el cielo.

A mis abuelas Lorenza Shimokawa, Benita Shimokawa (QEPD) y Carmen Solano por darme todo su amor desde que nací.

A mis queridos hermanos Paola y Renato, gracias por estar conmigo en los buenos y malos momentos.

A Ricky, por alentarme a seguir adelante en cada paso dándome fortaleza y su apoyo incondicional.

A América, mi mejor amiga desde la infancia y la mejor compañera de tesis.

A Dulce María, la reina de mi corazón, gracias por tantas cosas buenas que me has dado y por acompañarme tanto.

A Sari y Thanos, gracias por alegrar mis días. A todos mis familiares y amigos que confiaron en mí. (**Andrea Paredes Garcés**).

Agradecimiento

Un agradecimiento especial a la Dra. María Mercedes Henríquez de Urdaneta por todos los conocimientos impartidos para la realización de la presente investigación, a nuestra asesora la Dra. Rosa Zambrano Hurtado, por el apoyo constante y dedicación profunda con la elaboración de esta tesis, a la profesora Cinthya Alexandra Posso Vento, por ser nuestra guía y gran consejera durante este proceso y al Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental de Piura por la información otorgada, especialmente al Decano Hugo Garcés Solano por brindarnos su colaboración en esta investigación.

Resumen Analítico-Informativo

Análisis del clima laboral del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura

America Estefani Anton Lopez; Andrea Lucia Paredes Garces

Asesor(es): Dra. Rosa Beatriz Zambrano Hurtado

Tesis.

Título de Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, marzo 2020

Palabras claves: Análisis, clima laboral, realización personal, compromiso laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales.

Introducción: Analizar el clima laboral en todas las organizaciones, indistintamente de su naturaleza, resulta ser importante para evaluar las condiciones ambientales y personales, lo cual conlleva al beneficio de la entidad, pero principalmente al buen sentir de los miembros que lo conforman. Por ello, se realizó el análisis del clima laboral de los colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura, debido a que, para el año que se realizó la investigación, se iniciaba un nuevo decanato y, además, hasta la fecha, no se había elaborado ningún estudio con respecto al clima organizacional.

Metodología: Se realizó un cuestionario de 50 preguntas elaborado por la autora Sonia Palma Carrillo, evaluando cinco factores: realización personal, compromiso laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Tuvo una escala de respuesta tipo Likert, la cual emplea un instrumento de medición estandarizado, validado por seis expertos en el área, con una confiabilidad de 0.97. Se realizaron dos procedimientos, el primero es el manual que consiste en la clasificación, codificación y tabulación de los datos obtenidos y el estadístico en el que se usó el programa SPSS 20, donde se ingresaron las respuestas de los colaboradores. Dichos análisis comprendieron las medidas de tendencia central tales como la media, los valores máximos, mínimos y tablas de contingencia, concluyéndose con su respectiva interpretación.

Resultados: Después de evaluar cada uno de los cinco factores considerados en la investigación, se obtiene como resultado que el nivel del clima laboral es favorable, siendo el de más baja puntuación el de realización personal, referido a los factores personales de los colaboradores, mientras que, compromiso laboral tuvo la más alta calificación y hace referencia a la identificación que tienen con los valores y objetivos organizacionales.

Conclusiones: Se puede concluir que el clima laboral es positivo, lo que se traduce en condiciones adecuadas en cuanto a los cinco factores estudiados, demostrando que los colaboradores de la entidad se sienten comprometidos y contribuyen al éxito de la organización con lo cual logran alcanzar los objetivos personales y laborales. El análisis permitirá detectar problemas actuales que puedan repercutir a futuro y les ayudará a plantear soluciones que intervengan en la mejora de la calidad de vida de los colaboradores, lo cual tendrá un impacto en la atención que brindan a los clientes externos y en la dedicación que le pongan a cada una de las labores que realizan.

Fecha de elaboración del resumen: 18 de febrero de 2020

Analytical-Informative Summary

Análisis del clima laboral del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura

America Estefani Anton Lopez; Andrea Lucia Paredes Garces

Asesor(es): Dra. Rosa Beatriz Zambrano Hurtado

Tesis.

Título de Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, marzo 2020

Keywords: Analysis, working climate, personal growth, work engagement, supervision, communication, working conditions.

Introduction: Analyzing the work environment in every organization, despite their nature, it is important to examine the environmental and personal conditions which brings the benefice of the entity but mainly to the the good feeling to all the members that are part of it. That´s why there has been a work environment analysis of the workers from the College of Engineers of Peru Departmental Council Piura, provided that, the year that this has been done, a new deanery and, besides, until the date, there hasn´t been elaborate any study about the organizational environment.

Methodology: A 50 question questionnaire was done by Sonia Palma Carrillo, the author, evaluating five factors: personal growth, work engagement, supervision, communication and work conditions. It had and answer such as Likert type, which uses a standard measure instrument, validated by six professionals in the area, with a reliability of 0.97. Two procedures were done, the first is a manual that consists in a classification, codification and tabulation of the obtained data and the statistic in which used the program SPSS 20, where the answers of the workers were entered. Those analyses included central trend measures as the average, the maximum values, minimum values and contingency tables, concluding with their respective interpretation.

Results: After evaluating each of the five factors found in the investigation, it results in the level of the working climate being at a favorable level, being the lowest score being the personal growth, referring to personal factors of the employees, while, work commitment had the highest rating and refers to the identification they have with organizational values and objectives.

Conclusions: It can be concluded that the working climate is positive, which results in adequate conditions in terms of the five factors studied, proving that the entity´s collaborators feel committed and contribute to the success of the organization in order to achieve personal and work goals. The analysis will allow to detect current problems that may have an impact in the future and will help them come up with solutions that are involved in improving the quality of life of employees which will have an impact on the attention they give to external clients and the dedication they put into each of the tasks they do.

Summary date: February 18, 2020

Prefacio

Existen infinidad de situaciones por las cuales se puede desarrollar un tema de investigación para tesis, en algunas ocasiones, se tiene en cuenta el conocimiento manejado sobre el tema, la flexibilidad al obtener información primaria y secundaria necesaria para su desarrollo, entre otras motivaciones. En este caso, se decidió investigar sobre el clima laboral como una opción válida en consideración de los motivos antes mencionados, así como la relación coherente y satisfactoria de la aproximación que debe existir entre las organizaciones y cada uno de los miembros que la conforman.

En este sentido, los colaboradores internos son importantes y fundamentales en todas las organizaciones, sobre todo en las empresas de servicios donde es más notoria su participación, ya que estas, al no ofrecer un producto tangible, presentan ante los clientes y la comunidad una imagen en base a la conducta y predisposición de aquellos colaboradores. Entonces, es ahí precisamente donde radica la importancia de tenerlos fuertemente involucrados e identificados con la organización, para que esto pueda expresarse de manera óptima en la atención que brindan a los clientes y en la dedicación que le pongan a cada una de las labores que realizan.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, se decidió efectuar el análisis del clima laboral en los colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura, en el año 2018, el cual sirvió para recabar información real sobre las condiciones presentes en dicha entidad, así como para conocer los objetivos organizacionales y personales propuestos para su éxito institucional.

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Datos generales	5
1.1. Historia	5
1.2. Actividad principal.....	5
1.3. Misión externa.....	6
1.4. Visión externa	6
1.5. Valores	6
1.6. Objetivos estratégicos	8
1.7. En base a la dirección.....	9
1.8. En base a sus motivaciones	10
1.9. En base a su cultura organizacional	12
1.10. En base a la comunicación en el colegio de ingenieros	12
1.11. En base a la gestión del talento humano	13
Capítulo 2 Fundamentación	15
2.1. Planteamiento del problema	15
2.2. Objetivos de la investigación	18
2.2.1. Objetivo general	18
2.2.2. Objetivos específicos.....	18
2.3. Justificación de la investigación.....	18
2.4. Delimitación de la investigación.....	19

Capítulo 3 Marco teórico	21
3.1. Antecedentes de la investigación	21
3.2. Bases teóricas.....	26
3.2.1. Concepto de clima laboral.....	26
3.2.2. Teorías sobre el clima laboral	29
3.2.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	29
3.2.2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg	31
3.2.2.3. Teoría sobre el clima laboral Rensis Likert.....	32
3.2.3. Elementos del clima laboral	34
3.2.4. Características del clima laboral	37
3.2.5. Importancia del clima laboral	40
3.2.6. Teorías del diagnóstico del clima laboral	42
3.2.6.1. Teoría del diagnóstico del clima laboral de Palma Carrillo	42
3.2.6.2. Teoría del diagnóstico del clima laboral de Bustos	45
3.2.6.3. Teorías del diagnóstico del clima laboral de Luc Brunet	47
3.2.7. Teorías de percepción del clima laboral	49
3.2.7.1. Teoría de percepción del clima laboral de Méndez.....	49
3.2.7.2. Teoría de percepción del clima laboral de Palma Carrillo	50
3.2.7.3. Teoría de percepción del clima laboral de Fernando Toro.....	51
3.2.8. Contextualización de la teoría de clima laboral según Sonia Palma.....	53
 Capítulo 4 Marco metodológico	 55
4.1. Tipo de investigación.....	55
4.2. Diseño de la investigación	56
4.3. Población	56
4.4. Técnica de observación.....	57
4.4.1. Instrumento	58
4.4.2. Validez.....	59
4.4.3. Confiabilidad.....	59
4.5. Técnica de análisis de datos	60

Capítulo 5 Resultados de la investigación	63
5.1. Presentación de resultados	63
5.1.1. Variable: Clima laboral	64
5.1.1.1. Dimensión: Realización personal	64
5.1.1.2. Dimensión: Compromiso laboral.....	69
5.1.1.3. Dimensión: Supervisión.....	74
5.1.1.4. Dimensión: Comunicación	79
5.1.1.5. Dimensión: Condiciones laborales	84
5.2. Discusión de resultados.....	90
Conclusiones.....	97
Recomendaciones.....	101
Referencias bibliográficas.....	105
Anexos.....	109
Anexo 1. Organigrama CIP CDP 2016 - 2018	111
Anexo 2. Encuesta para la medición del cliente laboral	112
Anexo 3. Test de clima laboral del Sonia Palma Carrillo.....	114
Anexo 4. Tabulaciones de encuestas aplicadas.....	115

Lista de tablas

Tabla 1.	Factores de estudio.....	44
Tabla 2.	Cuadro de variables.....	53
Tabla 4.	Población y muestra de estudio.....	57
Tabla 5.	Oportunidades de progreso.....	64
Tabla 6.	Interés del jefe.....	64
Tabla 7.	Definición de objetivos y acciones.....	65
Tabla 8.	Valoración del desempeño.....	65
Tabla 9.	Reconocimiento de los logros.....	66
Tabla 10.	Desarrollo profesional.....	66
Tabla 11.	Capacitación de los jefes.....	67
Tabla 12.	Capacitación de la empresa.....	67
Tabla 13.	Creatividad.....	68
Tabla 14.	Reconocimiento de logros.....	68
Tabla 15.	Compromiso de éxito.....	69
Tabla 16.	Planteamiento de metas.....	69
Tabla 17.	Factor clave.....	70
Tabla 18.	Compromiso con la organización.....	70
Tabla 19.	Oficina.....	71
Tabla 20.	Cumplimiento de tareas diarias.....	71
Tabla 21.	Tareas estimulantes.....	72
Tabla 22.	Servicios.....	72
Tabla 23.	Visión, misión y valores.....	73

Tabla 24.	Calidad de vida laboral	73
Tabla 25.	Apoyo al supervisor	74
Tabla 26.	Métodos de trabajo	74
Tabla 27.	Evaluación de trabajo	75
Tabla 28.	Preparación necesaria	75
Tabla 29.	Responsabilidades definidas	76
Tabla 30.	Sistema de control.....	76
Tabla 31.	Normas de trabajo.....	77
Tabla 32.	Objetivos definidos.....	77
Tabla 33.	Planes establecidos	78
Tabla 34.	Trato justo.....	78
Tabla 35.	Información necesaria.....	79
Tabla 36.	Información del área	79
Tabla 37.	Relaciones armoniosas.....	80
Tabla 38.	Canales de comunicación	80
Tabla 39.	Interacción con jerarquía	81
Tabla 40.	Superación de obstáculos.....	81
Tabla 41.	Comunicación interna.....	82
Tabla 42.	Atención del jefe.....	82
Tabla 43.	Colaboración oficinas	83
Tabla 44.	Conocimiento de otras áreas	83
Tabla 45.	Cooperación.....	84
Tabla 46.	Objetivos retadores	84
Tabla 47.	Oportunidad de tomar decisiones	85
Tabla 48.	Equipo integrado.....	85
Tabla 49.	Oportunidad de mejorar	86
Tabla 50.	Administración de los recursos.....	86
Tabla 51.	Remuneración.....	87
Tabla 52.	Objetivos y visión	87
Tabla 53.	Tecnología	88

Tabla 54.	Remuneración acorde al desempeño.....	88
Tabla 55.	Consolidación de la medida del clima laboral general	89
Tabla 56.	Clima laboral.....	89



Introducción

El ser humano tiene la imperiosa necesidad de vivir en sociedad. Esto se afirma porque ha coexistido desde los inicios de la civilización, ya que solo resulta ser vulnerable y, por ende, tarda más en conseguir sus objetivos. Esta necesidad de compañía del hombre se traduce en la creación de organizaciones, en las que van quedando los conocimientos adquiridos fruto su trabajo, sirviendo para posteriores generaciones y en las cuales transcurrirá la mayor parte de su vida. Así es como se inicia el trabajo integrado en grupos y equipos para la consecución de objetivos tanto de las organizaciones como para el cumplimiento de metas de cada uno de sus integrantes.

Una característica saltante y actual es la integración del hombre en grandes organizaciones, a las cuales dedica parte de su tiempo en el desempeño de múltiples actividades. El trabajo desarrollado por los colaboradores da como resultado una fluida interacción, traducida en contactos muy estrechos entre ellos. Estas relaciones interpersonales son el medio por el que los subordinados pueden comprender y contribuir, con eficacia y eficiencia, en alcanzar los objetivos de la empresa, para lo cual, se tiene que comprender la complejidad de esta interacción y la naturaleza del factor humano.

En este sentido, en la presente investigación se estudia el clima laboral, el cual es definido por Forehand y Von Gilmer (1964) (como se citó en Jiménez & Jiménez, 2016) como “el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas dentro de la organización”. Asimismo, según la autora Sonia Palma Carrillo (2004) el clima laboral se conforma por cinco factores: realización personal, compromiso laboral, supervisión, comunicación y

condiciones laborales, los cuales son muy importantes debido a que modifican la conducta de los colaboradores. Esto permite el logro o no de los objetivos organizacionales, así como también facilita que se asuma una mejor actitud en el desempeño de las tareas encomendadas, siempre y cuando cuenten con las condiciones idóneas para el cumplimiento de su labor dentro de la empresa.

Cuando las personas se integran a una organización es porque tienen objetivos, los cuales pueden ser personales y profesionales. Abarcan desde tener una fuente de ingresos para velar por las necesidades básicas y elementales (como cubrir la sed, el hambre, salud, vestimenta, etc.), hasta las del desarrollo y aspiraciones más elevadas (como ascender en la estructura de una empresa, tener una línea de carrera, entre otras metas las cuales resultan imposibles de satisfacer si no se está integrado a las organizaciones). Así, estos y más objetivos se deben contemplar dentro de una compañía y tenerlos en cuenta para el crecimiento de sus colaboradores.

Por otra parte, a medida que a los participantes se les induzca e integre adecuadamente dentro de la organización van a sentirse parte de la misma, ya que resulta necesario que se les involucre en aspectos relacionados con la visión, misión y valores de la empresa, que conozcan qué es lo que se espera de ellos, así como hacerles entender que su aporte es importante para alcanzar los objetivos y puedan sentirse orgullosos de haber colaborado en los logros de la organización; por lo tanto, resulta fundamental involucrar laboral y personalmente a los colaboradores para un mejor desarrollo de la empresa.

Es necesario mencionar que, como resultado de una falta de motivación, oportunidades, conocimientos y capacitaciones, así como por circunstancias ambientales adversas entre otros motivos, pocos colaboradores trabajaran con celo, confianza de manera productiva. Entonces es importante el proceso de influir sobre ellos de modo que se esfuercen espontáneamente hacia el logro de los objetivos organizacionales, brindándoles un adecuado estilo de supervisión para guiarlos, conducirlos y dirigirlos hacia el empleo máximo de sus capacidades en la ejecución de su trabajo.

En otra instancia, la comunicación es entendida como la transferencia de información de una persona a otra; es decir, es la manera por la cual los miembros de las organizaciones comparten con otros para comprenderse en el desempeño de sus actividades. Actualmente, la comunicación se vuelve más fluida, en grandes volúmenes y a grandes velocidades, debido al avance tecnológico, el cual acarrea el uso de internet, intranet y extranet.

Asimismo, la comunicación es el medio por el cual las personas están mutuamente vinculadas a las organizaciones con el fin de modificar la conducta (comportamiento), por lo cual, resulta sumamente importante que la información sea productiva y que conlleve al logro de los objetivos de las organizaciones y de las personas que lo conforman. Por lo tanto, es de importancia primordial que esta herramienta sea empleada de la mejor manera y contribuya al éxito personal y profesional de los colaboradores dentro y fuera de las instituciones.

Para poder efectuar el trabajo y la labor encomendada de una forma adecuada y que con cada tarea se alcancen las metas y objetivos, es necesario que los colaboradores dispongan de todo lo que necesiten, o de lo que precisan, para asumir su labor de forma óptima. Esto involucra diversos aspectos, tales como instrumentos, materiales, máquinas, equipos, muebles e indumentaria. Así como de otros factores que inciden sobre el rendimiento, tales como la iluminación, nivel de ruidos, temperatura ambiental, entre otros. Dichos factores son fundamentales para la productividad, por lo que los directivos de las diferentes organizaciones deben considerarlos y ponerlos al servicio de sus colaboradores.

De lo mencionado, se entiende que el clima laboral es muy importante en cualquier organización, independientemente del tamaño de esta, incluso sea esta con fines de lucro o no. Deberá ser constantemente evaluado, analizado y diagnosticado, para así mejorar, corregir o cambiar las condiciones del factor o factores que lo componen y llevarlos a un óptimo nivel, lo cual, evidentemente, incidirá en beneficio de la organización, así como de cada uno de sus colaboradores.

Todo lo anteriormente indicado permite efectuar el análisis del clima laboral de los colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura (en adelante CIP CDP), principalmente porque se ha iniciado un periodo diferente con la elección de un nuevo decano en el cargo, el cual, desde el 2016 al 2018, ha asumido sus funciones. Asimismo, porque desde hace varios años no se ha realizado estudios al respecto que permitan conocer cuál es el clima laboral de las diferentes empresas de la localidad. Igualmente, el estudio es importante, ya que la entidad analizada contribuye con el desarrollo de obras y la supervisión directa e indirecta de las mismas en la reconstrucción de la infraestructura dañada por el Fenómeno de El Niño Costero el cual afectó a la ciudad de Piura en el año 2017.

Por otra parte, la investigación ha sido desarrollada con el objetivo de realizar un análisis del clima laboral en el CIP CDP durante el primer semestre del año 2018. Para fines de orden y muestra de resultados, el presente trabajo se encuentra compuesto de cuatro capítulos.

En el primer capítulo, denominado Fundamentación, comprende temas relacionados con los motivos por los que se eligió desarrollar la investigación, donde se contempla el planteamiento de la problemática, que a su vez lleva a la formulación del objetivo general y los objetivos específicos. Posteriormente, se realiza la justificación, así como la delimitación que contempla el presente estudio.

Dentro del segundo capítulo, llamado Marco teórico, se detalla los antecedentes de la investigación e información sobre estudios que guardan relación al trabajo realizado. Además, hace referencia a conceptos, factores e importancia del clima laboral según la opinión de diversos autores. Por último, se diseña el sistema de la definición conceptual y operacional de la variable de estudio.

En el tercer capítulo, designado como Marco metodológico, se abordan aspectos relacionados con la metodología, la cual contempla el tipo y diseño de investigación empleado; asimismo, se menciona la población, técnicas e instrumentos de extracción de la información, validez y confiabilidad de los mismos, y las técnicas para el procesamiento de los datos obtenidos.

En el cuarto capítulo, denominado Resultados de la investigación, se detallan los resultados y hallazgos del estudio realizado, la discusión de los mismos al confrontarlos con los antecedentes seleccionados y la teoría empleada.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Capítulo 1

Datos generales

Para poder entender la percepción del clima laboral que poseen los colaboradores del CIP CDP fue necesario realizar una entrevista al gerente administrativo del periodo 2016-2018 y obtener datos generales de la organización. De este modo, tuvimos alcance al plan estratégico institucional de los años en mención.

1.1. Historia

Durante el segundo gobierno del presidente Manuel Prado Ugarteche y gracias a los esfuerzos del ingeniero Enrique Martinelli, el 8 de junio de 1962 se promulgó la Ley N° 14086 que agrupa a los profesionales peruanos de la ingeniería en el Colegio de Ingenieros del Perú, centrándose en principio en la ciudad de Lima.

En 1986, bajo el mando del ingeniero Gonzalo García Núñez, el Consejo Nacional planteó elaborar un nuevo estatuto gestionando una ley que permita la descentralización y autonomía de los Consejos Departamentales. Es así que, el 20 de enero de 1987, el Congreso de la República aprueba la Ley N° 24648, modificando la Ley N° 14086 que creó el Colegio de Ingenieros del Perú.

1.2. Actividad principal

El Colegio de Ingenieros del Perú es una entidad gremial que agrupa a los profesionales peruanos en la rama de ingeniería. La ley N°24648 indica que para ejercer la profesión en el país es indispensable la inscripción del título profesional en los registros de

matrícula del CIP, posteriormente la institución examina y establece las obligaciones de los colegiados. Para lograr el desarrollo integral y sostenible en cada uno de los departamentos del Perú, deben regular, evaluar y constatar el correcto uso de bienes y servicios por parte de los ingenieros colegiados a favor de la sociedad.

1.3. Misión externa

“Somos el CIP CDP, institución representativa de todos los ingenieros colegiados de la región Piura. Prestamos servicios eficientes de defensa profesional, protección social, desarrollo profesional, recreación a sus colegiados y familiares; generamos debate de opinión técnica y normativa sobre temas de interés para el desarrollo regional y nacional, contribuyendo al logro del bienestar social y económico de nuestra membresía. Aportamos a la sostenibilidad de los procesos de desarrollo en el territorio regional y el progreso de nuestra sociedad”.

1.4. Visión externa

“Al 2021 el CIP CDP será una institución moderna, democrática y transparente que velará por los intereses de sus colegiados y facilitará su desarrollo profesional, prestándole diversos servicios de calidad a la sociedad peruana. Liderará corrientes de opinión sobre aspectos técnicos y legales que le conciernen, participando activa y eficazmente en los procesos de desarrollo regional”.

1.5. Valores

Las actitudes que valora la institución son fundamentales porque sobre ellos se edifica el cumplimiento del plan estratégico institucional. Son normas y principios de conducta que propone tener como característica distintiva para lograr el posicionamiento de la institución.

Los ingenieros del CIP CDP trabajan arduamente en fortalecer los siguientes valores:

- **Vocación de servicio:** Brindar una atención dedicada, con rostro humano a los ciudadanos que visitan, por distintas razones, las instalaciones del CIP CDP o que solicitan cualquier tipo de servicio que se les pueda brindar.

- **Honestidad y transparencia:** Cuidar los recursos institucionales, que son de los agremiados y están destinados al servicio y al progreso de la población. Asimismo, brindar referencias de todas las actividades a través del portal electrónico y por diversos medios de acceso a información.
- **Calidad humana:** Actuar con respeto y consideración con los miembros de la institución y preocuparse por el bienestar global de todos los que lo conforman.
- **Respeto:** Es fundamental preservar la tolerancia y confianza, lo cual ayudará a convivir en paz y a aceptar a los colegas ingenieros a pesar de cualquier tipo de diferencia, sin importar raza, religión o condición socioeconómica.
- **Profesionalismo:** Ejecutar las tareas asignadas con responsabilidad, eficiencia y eficacia, imponiendo primero la moral y la ética ante cada decisión tomada.
- **Liderazgo y trabajo en equipo:** Trabajar de forma conjunta, tanto en el nivel interinstitucional como al interior de cada área, respetando las decisiones que la alta dirección pueda tomar.
- **Justicia:** Actuar con equidad, honradez y rectitud, de tal manera que se oriente al perfeccionamiento de las decisiones que el equipo de trabajo tome, intentando que este valor sea la fortaleza dentro de la institución.
- **Compromiso institucional:** Deberse a la institución la cual les permitirá desarrollar sus capacidades para generar el bien común de la colectividad. La comunidad mira a la institución, por lo que deben comportarse como correctos representantes de la misma.
- **Responsabilidad y puntualidad:** Guardar el máximo cuidado y someter a análisis todas las acciones que deciden realizar, lo que les permite tener mayor seguridad en la gestión y uso de los recursos; asimismo, mostrar respeto hacia las demás personas y hacia uno mismo valorando su tiempo y el de los demás.
- **Responsabilidad social:** Autoexigencia que busca atender de manera eficiente las funciones y obligaciones asignadas. Implica un compromiso con las acciones y con lo que los demás esperan de cada uno.
- **Ética:** Actuar con profesionalismo bajo los principios de legalidad, la moral y la buena conducta en todas las actividades, labores y decisiones tomadas.
- **Tolerancia:** Aceptar la diversidad de opinión social, étnica, cultural y religiosa. Aprender a escuchar, aceptar a los demás, así como admitir que la sociedad en general tiene una manera de ser y de actuar distinta a la propia.

1.6. Objetivos estratégicos

Tal y como se aprecia en el Plan Estratégico Institucional 2016-2018 (2015), el objetivo principal del CIP es promover el avance permanente de la ingeniería como medio para contribuir al desarrollo técnico, humano y conceptual del ingeniero, así como al desarrollo sostenible del país.

- **Con relación al país:**

- Impulsar el desarrollo a través de la investigación e innovación tecnológica, mediante la modernización y divulgación de las experiencias y prácticas exitosas de la ingeniería.
- Interactuar permanentemente con la sociedad, mediante el cotejo y análisis de sus principales problemas, proponiendo soluciones integrales.
- Contribuir al desarrollo económico y social del Perú, propiciando políticas de aprovechamiento sustentable y prioritario de los recursos y tecnologías.
- Asesorar al Estado, sociedad civil, poderes públicos e instituciones en asuntos de interés nacional, regional y local.
- Defender el patrimonio histórico y cultural de nuestro país.
- Defender el uso de los recursos naturales y productivos, así como su racional explotación.
- Contribuir a reafirmar los derechos de la persona humana.

- **Con relación a la ingeniería:**

- Promover y normar el ejercicio de la ingeniería, conforme a la moral, la ciencia, la tecnología, la función social y realidad nacional que a la profesión le corresponde.
- Cautelar el ámbito de trabajo de la ingeniería y la dignidad de su ejercicio.
- Mantener y defender el prestigio de la ingeniería peruana.
- Impulsar la integración de las especialidades en el ejercicio de la ingeniería.
- Promover la investigación en las diversas especialidades de la ingeniería, divulgar y publicar los avances, obras y trabajos de sus autores, con especial referencia a la realidad nacional.

- **Con relación a los ingenieros:**

- Cautelar los intereses generales de la profesión y los derechos de los ingenieros en el ejercicio de la misma en todo el país.
- Ejercer la representación oficial y legal en defensa de la profesión.
- Promover el perfeccionamiento y desarrollo profesional de sus integrantes.
- Fomentar los valores, el desarrollo de una sólida conciencia profesional, la vinculación y solidaridad entre todos los ingenieros.
- Cautelar que el ejercicio de la ingeniería se realice conforme a la ética profesional y sus normas.
- Impulsar el progreso de la ciencia y de la tecnología aplicada a la profesión.
- Promover un justo nivel de vida y adecuadas condiciones de trabajo de los ingenieros.
- Preferir la seguridad y previsión social de sus miembros y familiares.
- Promover el rol de los ingenieros en la actividad empresarial del país.
- Contribuir al establecimiento de adecuados mecanismos de los proyectos empresariales de los ingenieros.

- **Con relación a la formación profesional:**

- Velar y coadyuvar al logro de una orientación y formación académica y profesional adecuada, coordinando con las universidades y la sociedad civil.
- Fortalecer las relaciones científicas, tecnológicas y culturales con instituciones afines.
- Contribuir al logro de una formación integral y permanente.

1.7. En base a la dirección

De acuerdo al organigrama apreciado en el anexo 1, el consejo directivo del periodo 2016-2018 estuvo conformado de la siguiente manera:

- Decano: Ing. CIP Hugo Garcés Solano, ganador con 1816 votos a favor.
- Vicedecano: Ing. Jaime Saavedra Diez.
- Director secretario: Ing. Raúl Sánchez Moscol.
- Director prosecretario: Ing. Rolando Loayza Pozo.
- Director tesorero: Ing. Carlos Cabrejos Vásquez.

- Directora profesora: Ing. Brenda Cumpa Luna.
- Administrador General: Ing. Luis Andrés Junior Zapata Mantilla.

Los datos correspondientes al resto de los colaboradores que conformaron dicho periodo resultaron ser confidenciales, bajo determinación del CIP CDP.

- **Tipo de dirección**

El tipo de dirección del CIP CDP es institucional y burocrática, puesto que el gerente administrativo, quien lidera y toma las decisiones directas, se adapta a las distintas situaciones de trabajo y busca que su equipo confíe en la labor que desempeña. Además, involucra a los colaboradores a participar en las actividades laborales, incentivándolos a comunicarse y compensándolos por las tareas realizadas. Por otro lado, la alta dirección es burocrática, ya que debe seguir una estructura jerárquica con normas y pautas preestablecidas para el buen funcionamiento de la organización.

1.8. En base a sus motivaciones

- **La dirección y sus motivaciones**

Con respecto a las motivaciones que poseen los directivos del CIP CDP, estas se encuentran agrupadas en extrínsecas, intrínsecas y trascendentes. Las motivaciones que a continuación detallamos no surgen de manera simultánea y no son las mismas para cada uno de los directivos. No obstante, después del estudio realizado, concordamos que las más importantes son las siguientes:

- **Motivaciones extrínsecas:**

Reciben una remuneración mensual acorde al salario promedio de los puestos directivos del mercado. Cabe precisar que el único miembro que no recibe una remuneración y que posee un trabajo *ad honorem*¹ es el decano. No obstante, aunque no percibe dinero por la labor desempeñada, obtiene constante reconocimiento social.

¹ Ad honorem: Actividad realizada sin percibir ningún tipo de retribución económica a cambio. Significa por prestigio, honra, o satisfacción personal que la acción brinda.

– **Motivaciones intrínsecas:**

Mediante capacitaciones, individuales o grupales obtienen mayor conocimiento sobre normas y leyes gubernamentales las cuales resultan ser de gran interés para la labor que desempeñan. Amplían sus conocimientos sobre las últimas tendencias del país, recibiendo asesorías que les permitan ejecutar tareas más especializadas para el área en el que se encuentran.

– **Motivaciones trascendentes:**

Los directivos buscan ayudar a los colaboradores a desempeñar mejor sus labores y se involucran con la situación de los miembros del CIP CDP. No ven en ellos solo a colaboradores que deben desempeñar funciones dependiendo del cargo en el que se encuentran, sino a personas con virtudes y defectos, por lo tanto, aspiran a potencializar las bondades de su personal para que ellos también busquen el beneficio de la comunidad en general, ya sea en obras públicas, privadas o distintas actividades ingenieriles.

• **Los colaboradores y sus motivaciones**

Con respecto a las motivaciones que poseen los colaboradores del CIP CDP, estas están divididas en extrínsecas, intrínsecas y trascendentes. Las motivaciones que se explican a continuación son las que poseen un buen porcentaje de los 27 colaboradores a los que se estudiaron. No todos coinciden que son motivados de la misma manera (de acuerdo a encuesta y entrevista). Al término de la investigación se descubre cuáles son las carencias que un pequeño número sostiene en cuanto a las motivaciones recibidas en el CIP CDP; sin embargo, la gran mayoría concuerda que son guiados por lo siguiente:

– **Motivaciones extrínsecas:**

Todos los miembros que conforman el Colegio de Ingenieros Consejo Departamental Piura son remunerados de acuerdo a la labor que desempeñan. Otra de las motivaciones que abarcan las extrínsecas es que ciertas áreas tienen la posibilidad de tener un ascenso en su línea de carrera, por lo tanto, pueden aspirar a tener sueldos más competitivos en cuanto al sector.

– **Motivaciones intrínsecas:**

Uno de los aspectos que más valoran los miembros del CIP CDP es la posibilidad de aumentar su capacidad intelectual. Los colaboradores tienen grandes deseos de aprender de las labores que se les solicitan. Son conscientes que no saben todo lo que se les puede requerir, por ello esperan captar información relevante de las capacitaciones y reuniones laborales.

– **Motivaciones trascendentes:**

Los colaboradores comprenden que a través de su trabajo pueden ayudar a brindar soluciones a los principales contratiempos de la sociedad, por ello, se involucran con la problemática de cada departamento (en este caso de la ciudad de Piura) y apuntan a ayudar, contribuir y mejorar la situación del país y del prójimo.

1.9. En base a su cultura organizacional

En la entrevista realizada a Luis Andrés Zapata Mantilla, administrador general del periodo 2016-2018, nos dio a conocer que la cultura organizacional del CIP CDP está orientada a los resultados y al cumplimiento de los objetivos que tienen como organización. Sus principios se rigen en los valores anteriormente mencionados, definiendo pautas sobre la conducta que debe ser la base de la moral que posee la institución. Asimismo, se promueve el uso eficaz y eficiente de los recursos para asegurar servicios de calidad, siempre enfocándose en entender y satisfacer las necesidades de los ingenieros colegiados, así como las expectativas que la sociedad piurana tiene sobre ellos.

1.10. En base a la comunicación en el colegio de ingenieros

Se puede afirmar que los colaboradores del CIP CDP tienen una comunicación formal, la cual es bastante respetuosa, centrada en las tareas y los objetivos concernientes a la organización. La gran mayoría de los colaboradores (excluyendo al personal encargado de vigilancia y mantenimiento) poseen un correo empresarial, por el cual transmiten información confidencial y referente a las labores del CIP CDP. Asimismo, por dicho medio también circulan las invitaciones a charlas y asesorías para brindar un mejor

servicio a los asociados. De igual forma, cuentan con un tablero en el cual colocan información actualizada del CIP CDP, así como los últimos acontecimientos dados en la ciudad de Piura, de ahí parten varias de las ideas innovadoras que los miembros de la organización tienen para dar soluciones a la problemática piurana. Las pequeñas decisiones son tomadas por ellos mismos, sin necesidad de ser consultadas por un tercero; sin embargo, las decisiones más importantes deben ser consultadas al jefe inmediato, quien a su vez apoyará o denegará, junto con el administrador general, las opiniones de los colaboradores. Cabe resaltar que, el CIP CDP, toma decisiones independientes de la central ubicada en Lima.

Por otro lado, existe una comunicación informal ya que los trabajadores tienen lazos amicales entre sí. El gerente administrativo realiza actividades de confraternidad e incluso, cada cierto tiempo, reuniones que finalizan en ruedas de chistes o karaokes. Es necesario precisar que, como en cualquier otra organización, también surgen rumores de lo que está sucediendo internamente en el CIP CDP, por ello, intentan contrarrestarlo con la información formal brindada por el portal web, correo o tablero informativo.

1.11. En base a la gestión del talento humano

El reclutamiento y selección de personal del CIP CDP consta de 4 etapas:

- Análisis del puesto: Consiste en verificar las características de la nueva vacante. Para ello, el administrador general mantiene una conversación con la encargada del área, la cual explica el porqué del requerimiento. Además, se definen cuáles son las tareas a realizar y el perfil idóneo para el puesto.
- Evaluación de los colaboradores internos: Estudian al personal dentro de la organización y analizan si cumplen o no con los requisitos previamente establecidos por la encargada del área, de existir colaboradores calificados para el puesto se abre una convocatoria interna, la cual les da la oportunidad de postular y conseguir un ascenso. En caso el personal de la institución no cumpla con el perfil solicitado se abre una convocatoria externa a través de la web oficial del CIP CDP y en distintas páginas encargadas de realizar este tipo de avisos, así todas las personas del entorno externo que se sientan calificadas y cumplan con el perfil solicitado pueden tener la oportunidad de participar.

- Análisis de los perfiles: Se estudian las hojas de vida de los miembros que aplicaron para el puesto y se analiza quién es el mejor candidato. Una vez examinado, toman la decisión correspondiente y posteriormente llaman al futuro colaborador del CIP.
- Inducción: El último paso es la incorporación del personal a la organización, la cual inicia con la fase de inducción al nuevo colaborador.

Cabe precisar que, según el administrador del CIP CDP, durante el periodo 2016-2018 fueron muy pocos los puestos que se habilitaron. No tenía los datos exactos al respecto; sin embargo, asegura recordar que las ocasiones fueron limitadas debido a que cada decanato solo dura 2 años, tiempo considerablemente corto para hacer recorte de personal, abrir nuevos puestos de trabajo o conseguir un ascenso (línea de carrera), siguiendo así las 4 etapas de reclutamiento solo en casos excepcionales.



Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Planteamiento del problema

El ser humano desde tiempos ancestrales no vivía solo, sino en grupos, lo que le permitía la realización de actividades fundamentales y de sobrevivencia, ya que solo siempre ha sido vulnerable. Así, desde su nacimiento hasta su muerte, la mayor parte de su tiempo ha transcurrido en las organizaciones, principalmente en lo que concierne a las actividades laborales, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicios. De este modo, para que una organización sea considerada como tal, es necesario que dos o más personas se integren y cooperen entre sí para poder alcanzar objetivos comunes que no podrían realizar con esfuerzo individual, ya que además deben contar con todos los recursos necesarios para poder cumplir adecuadamente los propósitos que deseen conseguir. De esta manera, al medio en el que interactúan las personas y otros recursos en búsqueda de alcanzar los objetivos se denomina clima laboral.

Chiavenato (2012) refiere que “el clima laboral es el ambiente psicológico y social de cualquier tipo de organización y determina la conducta de sus miembros. Puede ser un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable o también un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable” (p. 104). En este sentido, se entiende que surge una interacción entre las personas y la organización, esperando que los miembros efectúen sus labores bajo los recursos, incentivos y recompensas que les brinda la institución; así las personas ofrecen sus actividades, trabajo y esfuerzo para obtener a cambio satisfacciones personales.

Los CEOs² de las más importantes empresas del mundo se preocupan por que sus políticas y sus gerentes de recursos humanos consideren el clima laboral de suma importancia para la competitividad empresarial. En este punto, la diferencia entre una y otra empresa se da exclusivamente por el factor humano, por lo cual, es muy importante que se preste la atención debida dentro del contexto organizacional, teniendo en cuenta que las personas son el activo más importante.

Ejemplos de buen clima laboral son los mencionados por Koontz, Weihrich y Cannice (2012), quienes comentan que líderes como Herb Kelleher de Southwest Airlines y Jack Welch de General, afirman que el clima laboral ha hecho mucho por inspirar a sus empleados al ofrecer un ambiente de trabajo y oportunidades desafiantes para el crecimiento personal y profesional, creando así una sensación de comunidad y familia en su organización.

Otro caso es el de William R. Hewlett y David Packard, dos líderes organizacionales que demostraron un estilo gerencial único, distintivo y difundido, el cual fue practicado en Hewlett-Packard (HP) y denominado el estilo HP. Ellos iniciaron sus operaciones en un espacio pequeño en 1939 con 538 dólares y finalmente establecieron una corporación exitosa que hoy genera más de 10,000 productos. Ante este crecimiento surge la pregunta ¿cuál es el estilo HP? en aspectos generales son las políticas y acciones que ayudan a los colaboradores a realizar un buen trabajo, siendo creativos y productivos siempre que se les proporciona un ambiente laboral adecuado (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

En este sentido, se entiende que el clima laboral en las empresas es de suma importancia para la productividad, competitividad y otros aspectos de la misma, ya que está directamente relacionado con la calidad de vida de los colaboradores. Por ello, un punto crítico para cualquier empresa sería perder el 10 % de su talento humano, en el caso del Perú esta cifra aumenta y se establece alrededor del 30 %. Siguiendo esta línea, Gil (2017) sostiene que los trabajadores migran a otras empresas cuando consideran que no tienen oportunidades de crecimiento profesional, el ascenso a corto plazo no es viable, no existen ocasiones para los intraemprendedores, así como cuando viven un mal clima laboral en general.

Por otra parte, Miñan (2016) señala que la inversión de las organizaciones peruanas,

² CEO es la abreviatura de *Chief executive order*, cuya traducción en español es ‘Oficial ejecutivo en jefe’, que se entiende como la mayor autoridad en la jerarquía operacional de una organización.

respecto al fortalecimiento de sus recursos humanos, es una tendencia que ha ido mejorando con el pasar de los años. Del mismo modo, el autor describe que un mejor clima laboral tiene como consecuencia mayores niveles de productividad.

En el CIP CDP se hace necesario evaluar el ambiente en el que se desarrollan las actividades diarias ejecutadas por los colaboradores, sobre todo por la gestión que se inició en el 2016 (nuevo decanato). Esto puede incidir directamente sobre el clima laboral que predomina en la institución al traer, quizá, otro estilo de comunicación, supervisión, motivación y cambios en las condiciones laborales, lo cual afecta la percepción que tienen al respecto los colaboradores.

Asimismo, hasta el cierre de la investigación el CIP CDP no pudo facilitarnos un Reglamento de Organización y Funciones (ROF), razón por la cual consideramos importante investigar si está correctamente definida o no su estructura orgánica, así como la integración y coordinación de los colaboradores en cada una de sus áreas institucionales. Por otro lado, el Manual de Organización y Funciones (MOF) entregado no está correlacionado con algunos de los órganos administrativos que tiene, además podría considerarse desfasado, estático e inflexible a los cambios que han tenido en los estatutos del CIP CDP (Plan Estratégico Institucional CIP Piura, 2015-2018). Lo mencionado anteriormente trae consecuencias en varios aspectos como la duplicidad, cruce y evasión de funciones (dependiendo del carácter del funcionario), motivos por los cuales un colaborador podría recibir indicaciones y supervisión de más de una jefatura.

Por otro lado, no se cuenta con un Manual de Procesos, lo cual impide la eficiencia y eficacia en las actividades laborales que desarrollan los colaboradores en la institución. Además, no se presentan planes operativos para las actividades diarias y de corto plazo con metas previamente establecidas, por lo que la supervisión y el control resultan ser inadecuados, al mismo tiempo que afectan el proceso de comunicación.

De acuerdo con el contexto anteriormente descrito, se hace evidente y necesario, la realización de un diagnóstico y evaluación del clima laboral mediante la percepción de los colaboradores y a través de los factores de realización personal, compromiso laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales en las cuales se desarrollan las actividades diarias en el CIP CDP, esto según la percepción de sus colaboradores, todo lo que se traduce en actitudes que finalmente inciden en el logro de los objetivos de la institución.

2.2. Objetivos de la investigación

2.2.1. Objetivo general

Analizar la percepción de los 27 colaboradores en relación al clima laboral del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura.

2.2.2. Objetivos específicos

- a. Determinar el nivel de realización personal de los colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura.
- b. Describir el compromiso laboral de los colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura.
- c. Definir el grado de supervisión hacia los colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura.
- d. Analizar la calidad de la comunicación entre los colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura.
- e. Caracterizar las condiciones laborales de los colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura.

2.3. Justificación de la investigación

Esta investigación resulta importante porque el conocimiento del clima laboral permite detectar problemas que puedan estar afectando a la institución. Asimismo, ayudará a plantear programas que intervengan en la mejora de la calidad de vida laboral de los colaboradores, así como en la competitividad de la organización.

Desde el punto de vista práctico, en la investigación se obtuvo información real sobre las condiciones del clima laboral presentes en el año 2018 en los miembros del Colegio de Ingenieros del Perú situado en la ciudad de Piura, a partir del cual, se pudo elaborar un análisis e interpretación de la situación de dicho periodo. Esto permitió conocer la importancia con respecto a que instituciones que trabajan en bienestar de la sociedad y del país tengan un ambiente laboral favorable que les ayude a optimizar los objetivos personales, así como también los organizacionales, lo cual conlleven al éxito de la entidad.

Como justificación teórica, esta se fundamenta en la comprobación y verificación del concepto teórico del clima laboral, los factores que lo componen y fundamentalmente la importancia de un buen ambiente en las organizaciones. En este sentido, la investigación podría ser utilizada en estudios que la entidad decida realizar con posterioridad o ser de gran utilidad para organizaciones con características iguales o semejantes, ya que les permitirá profundizar en el tema desarrollado.

Por último, a nivel metodológico, la investigación podrá ser mencionada como antecedente en posteriores estudios. Además, servirá de bibliografía a consultar en próximos proyectos de investigación que empleen el mismo instrumento y técnica para abarcar temas relacionados al clima laboral.

2.4. Delimitación de la investigación

La presente investigación se desarrolló en el Colegio de Ingenieros del Perú, específicamente en el Consejo Departamental Piura, y se estudió la percepción del total de sus colaboradores (a excepción del decano), administrativos y personal de servicio, considerando su valoración respecto a las condiciones del clima laboral en la organización. El estudio tuvo un horizonte de tiempo entre agosto 2017 y julio 2018, y se sustentó bajo la evaluación del clima laboral de Sonia Palma (2004), la cual considera cinco factores fundamentales en el diagnóstico del clima laboral: realización personal, compromiso laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Capítulo 3

Marco teórico

3.1. Antecedentes de la investigación

Al ejecutar la búsqueda bibliográfica sobre el tema de investigación, se encontró los siguientes antecedentes relacionados a la variable clima laboral (o fuertemente ligados a la misma), tales como tesis elaboradas para la obtención de grado, postgrado, así como también artículos internacionales, nacionales y locales.

Iniciando con los antecedentes, se encuentra la investigación realizada por Vargas (2017), denominada: “Percepciones de los Docentes sobre el Clima Laboral en el Departamento de Inglés de una Universidad Privada en Lima”, la cual tuvo como objetivo principal analizar la percepción de los docentes del Departamento de Inglés de la Universidad ESAN con relación al clima laboral reinante en su institución de trabajo, atendiendo los postulados de Bris (2000).

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y transversal, y diseño no experimental. La muestra seleccionada fue la totalidad de los docentes de inglés de la universidad, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado según el modelo propuesto por Mario Martín Bris (2000). Este fue contextualizado a la realidad de la universidad estudiada con el propósito de conocer las percepciones de los docentes respecto al clima laboral. Así, dicho cuestionario quedó conformado por cuatro dimensiones y constó de veinte ítems. Fue validado mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,912, el cual dio confiabilidad y validez al instrumento aplicado. El cuestionario en mención estuvo conformado con las siguientes dimensiones

del clima laboral: comunicación, motivación, confianza y participación. Para el análisis de la información se hizo uso de la hoja de cálculo de Windows Excel.

Respecto a los resultados, se pudo afirmar que existe dificultad en la comunicación lateral entre los docentes, lo que obstaculiza el trabajo en equipo. En la dimensión de motivación los profesores no perciben reconocimiento por el trabajo que realizan y tampoco sienten que obtengan prestigio como tales; además, no se encuentran motivados con las condiciones laborales, lo que implica que no exista incentivo para trabajar a favor de los objetivos del área. En cuanto a las relaciones de confianza, perciben que estas no son del todo sinceras, afectando valores como la amistad, lealtad, seguridad y apertura hacia los demás. En relación a la participación, esta presenta rasgos positivos que propicia, en ocasiones, el trabajo en equipo.

La investigación es importante porque al tratarse de una universidad, se puede apreciar en mayor magnitud cómo afectan las políticas internas al desenvolvimiento de los docentes en su labor diaria y cuán importante les resulta el reconocimiento del trabajo que realizan para sentirse motivados a perseguir los objetivos de la institución.

Continuando con los antecedentes del estudio, se encuentra la investigación elaborada por Albañil (2015) “El Clima Laboral y la Participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura”, cuyo objetivo principal fue describir el clima organizacional de dicho centro; además de conocer los factores más significativos para los profesores de la institución. Los autores en los que se basaron fueron Likert (1961) y Brunet (1987).

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo, transversal, y diseño no experimental. Para realizar el estudio se tomó como muestra al total de docentes de la institución educativa, que para el caso correspondió a 58 docentes. Se les aplicó un cuestionario diseñado con 86 ítems, con 6 dimensiones agrupadas y las siguientes variables correspondientes a la configuración del clima laboral: comunicación, satisfacción, confianza, participación, aspectos de gestión y percepción del clima laboral. Para medir la confiabilidad del instrumento se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual indicó 0,970, lo que demuestra una alta confiabilidad en el instrumento aplicado. Para el análisis de la información obtenida se empleó el programa estadístico SPSS 22.

Los resultados de las dimensiones evaluadas, arrojaron que el 55,2 % de los docentes percibe un ambiente de regular a bueno; no obstante, no es del todo satisfactorio. Esto

evalúa al clima como paternalista (62,1 %) con una ligera inclinación a un clima participativo (31%) y, en general, el clima laboral es percibido en tendencia positiva. Entre los aspectos a fortalecer se encuentran el reconocimiento recibido por parte de la institución, como por parte de los profesores del equipo directivo. Asimismo, los docentes son quienes aportan mayormente a la existencia de un ambiente de trabajo adecuado, mientras que el resto de personal contribuye escasamente a ello. Además, existe un clima organizacional con niveles de comunicación bajos por parte del personal docente al interior de la institución, lo cual arroja poca predisposición para trabajar en equipo. Finalmente, se observó que la satisfacción laboral de los docentes tiene una tendencia media alta de un 62 %.

El aporte rescatado es que todas las instituciones educativas deben cuidar las variables relacionadas al clima laboral, estas pueden ser mejoradas para obtener resultados de calidad que comprometan a los colaboradores con el trabajo que realizan y, de este modo, repercutan en la clase de educación que le brindan a la sociedad. Igualmente, pueden implementarse programas para corregir las deficiencias encontradas y potencializar las virtudes de la institución. Todas estas mejoras contribuyen al desarrollo del sector educativo de cada país.

Siguiendo con la línea de investigaciones, se encontró el estudio “El clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores de la empresa Limones Piuranos SAC, 2015” realizado por Elías (2015). En esta investigación se analizó el clima laboral y su impacto en las labores de los colaboradores de la empresa mencionada, la cual se ubica en el kilómetro 1040, carretera Sullana-Tambogrande. El estudio se realizó según el modelo de las dimensiones del clima laboral de Litwin y Stringer (1978).

Se trató de una investigación correlacional y transversal, de diseño no experimental. De la población total de 500 colaboradores, se seleccionó una muestra probabilística empleando una fórmula estadística para población finita, determinándose así la muestra de 141 colaboradores de las diversas áreas de la empresa. Para la aplicación, se le entregó a cada colaborador un cuestionario elaborado con 26 preguntas para poder recolectar la información de la percepción de los trabajadores. La encuesta piloto fue aplicada al 10 % de la población para evaluar la validez del instrumento empleado, siendo el programa estadístico SPSS 18 el utilizado en dicha investigación.

Según los hallazgos, los colaboradores perciben que el clima laboral se encuentra globalmente en un nivel regular en cada factor analizado. Es mínimo el número de colaboradores que tienen conocimiento sobre la estructura de la empresa; mientras que las condiciones laborales resultan ser poco confiables, lo cual afecta su desempeño. Igualmente, los colaboradores manifestaron que sus jefes cumplen moderadamente con el rol de líderes. Asimismo, el desempeño laboral en promedio es bueno y solamente el factor responsabilidad es calificado como regular.

Además, se observa que las organizaciones de este sector podrían obtener mayores índices de productividad si los colaboradores observan un compromiso considerable por parte de la alta gerencia. De igual forma, se analiza que el desempeño también puede verse afectado por las condiciones de trabajo en las que se encuentran. Lo rescatable de la investigación es la similitud de la variable en estudio: clima laboral y sus dimensiones con respecto al desempeño de los trabajadores, aportando valiosa información para investigaciones posteriores.

Otro de los antecedentes es la investigación efectuada por Segredo y López (2015), denominada “Evaluación del clima organizacional en el Complejo Hospitalario Gustavo Aldereguía Lima. Cienfuegos, 2015”. El objetivo fue evaluar el clima laboral del complejo hospitalario antes mencionado, ubicado en la ciudad de La Habana en Cuba. Así, se estudiaron diez categorías agrupadas en tres dimensiones del clima organizacional: comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección.

Por otra parte, se realizó una investigación de nivel descriptivo y transversal. La muestra quedó conformada por 22 directivos que cumplieron con los requisitos de evaluación, tales como tener más de cinco años de servicio hospitalario en la provincia de La Habana, y tener la disposición de participar en la investigación. Se aplicó una encuesta validada por Segredo para evaluar el clima laboral, la cual estuvo compuesta por 50 ítems.

En los resultados se tiene que las tres dimensiones (estructura organizacional, comportamiento y estilo de dirección), fueron percibidas por los colaboradores como adecuadas. Esto mismo sucedió en sus dimensiones de forma individual, por lo que se pudo determinar la existencia de un clima laboral muy aceptable. Además, la dimensión comportamiento organizacional es la que obtuvo mejores resultados y dentro de ella la categoría relaciones interpersonales y de trabajo son las que arrojaron un mayor promedio.

Lo más relevante de la investigación radica en la importancia de evaluar las variables del clima laboral en las organizaciones de prestaciones de salud. En este sentido, los directivos de dichas instituciones deben concentrarse en mejorar constantemente todos los aspectos que componen el clima organizacional, puesto que se ha demostrado que tienen una repercusión directa en la satisfacción de cada uno de los colaboradores. Todo esto arroja como resultado una mayor productividad y mejor servicio a los pacientes.

Finalizando con este apartado, Paredes (2013) realizó el estudio “Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos”, universidad ubicada en Nuevo León, México. La indagación tuvo como objetivo fundamental determinar la relación entre los equipos de trabajo y la calidad del clima laboral que perciben los colaboradores. Los postulados que se atendieron fueron de Robbins (1996) y Umaña (2007).

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo correlacional, de campo y transversal, además de contar con un diseño no experimental. Asimismo, la población estuvo compuesta por 334 empleados, de los cuales se seleccionó una muestra de 211, conformada por los que se encontraban realizando su labor al momento de aplicar el cuestionario. Para la recolección de la información fueron asignados dos instrumentos: el primero orientado a medir la unión de los equipos de trabajo, y el segundo dirigido a medir el clima organizacional percibido. Es necesario mencionar que cada herramienta estuvo conformada por 20 ítems. De acuerdo con el valor Alfa de Cronbach, el análisis de confiabilidad para el instrumento de cohesión de equipos de trabajo fue de 0,946 y para el de clima laboral 0,915.

Los resultados indican una relación lineal positiva y significativa entre la primera variable y la segunda; es decir, a mayor grado de relación entre los equipos de trabajo, mejor será la calidad del clima laboral. Del mismo modo, según percepción de los colaboradores, la cohesión de los equipos de trabajo en la empresa es buena y la calidad del clima laboral respecto a la evaluación aplicada es positiva. En este punto, los aspectos mejor evaluados según los colaboradores fueron: la capacidad de los colaboradores para realizar sus tareas, el desarrollo profesional, la disposición por cooperar en situaciones críticas y el interés por seguir perteneciendo al equipo de trabajo.

Los aportes de la investigación están relacionados con la importancia que tienen los trabajos desarrollados por equipos dentro de las diferentes organizaciones, sean públicas o

privadas, y su incidencia en la mejora del clima laboral. De esto se entiende que es necesario fomentar la participación de los colaboradores para realizar de manera óptima las tareas y proyectos encargados, de una forma mancomunada actuando conjuntamente. Esto, finalmente, redundará en el logro de los objetivos organizacionales y personales, lo cual mejora indudablemente el clima laboral y la prestación de servicios hacia los clientes y usuarios externos.

Así, este y todos los antecedentes mencionados son importantes como guía para la presente investigación debido a que estudian la misma variable, el clima organizacional o también llamado clima laboral. Asimismo, se evaluó el nivel, estado y situación del clima organizacional según la percepción de los colaboradores de las diferentes instituciones, por lo que resulta importante la técnica e instrumento para obtener la información necesaria que arroje un alto grado de confiabilidad.

3.2. Bases teóricas

3.2.1. Concepto de clima laboral

Las definiciones que los investigadores han planteado para establecer qué se entiende por clima laboral han evolucionado por medio de distintas aproximaciones conceptuales. Los aportes iniciales engrandecieron las propiedades o características organizacionales, dominando, en primera instancia, los factores organizacionales o situacionales; es decir, con énfasis en la estructura de las entidades y de acuerdo a las circunstancias del entorno (Forehand y Gilmer (1964); Friendlander y Margulies (1969)). Posteriormente, apareció un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas, así como a factores individuales y determinantes; poniendo énfasis en lo que la persona necesitaba para sentirse satisfecho y desarrollar adecuadamente su labor (James y Jones (1974), James y Sells (1981), Schneider, (1975)). Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima como un conjunto de percepciones fundamentales o globales en las que se considera la interacción entre la persona y la situación; en este caso, se le da énfasis tanto al aspecto organizacional como también a las aspiraciones de los colaboradores (Schneider y Reichers (1983), Rousseau (1988)).

Por su parte, Schneider (1975, s/p) afirma que:

El término clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales.

A la vez, Pulido (2003) define al clima laboral:

Como la percepción del microentorno que surge como resultado tanto de pautas de comportamiento cotidiano y diferenciado (esquema cognitivo individual) como de valores, cultura y estructura de la organización y la manera en que estos influyen y afectan el significado y la relación de las personas involucradas en ella (p. 39).

De otro lado, Palma (2004) define el clima organizacional como la percepción del trabajador respecto a su ambiente laboral, además de la función de aspectos vinculados a procesos o estructuras, tales como: estilo de supervisión, políticas, prácticas, realización personal, relaciones humanas, apoyo, recompensas, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. Todo esto enmarca la explicación del clima laboral dentro de cinco factores, los cuales se encuentran relacionados con propiedades de la organización, sean personales u empresariales.

La autora menciona que estas cinco dimensiones o factores que explican el clima laboral son: realización personal, compromiso laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. En estas están implícitamente señalados los objetivos organizacionales (metas de la organización) y los objetivos personales (metas individuales).

Por su parte, Chiavenato (2012) plantea:

El clima laboral constituye el medio o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El cual está relacionado con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima laboral involucra factores estructurales,

como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales (p. 321).

Según los diversos autores mencionados, el concepto de clima laboral puede considerarse confuso y controvertido. El principal obstáculo para aclararlo conceptualmente está en considerar si este debería asumirse en términos de los rasgos objetivos de la organización (físicos o estructurales) o de las reacciones subjetivas (perceptuales) de la misma. La mayoría de las acepciones de clima laboral están relacionadas a las percepciones que el individuo tiene de la organización, acentuando la dimensión psicológica o subjetiva del clima (Pulido (2003) y Palma (2004)). Sin embargo, también hay autores que definen el clima como algo real, externo al individuo, en combinación de aspectos subjetivos (Chiavenato, 2012), que incluyen distintas variables organizacionales y psicológicas, sobre todo las referidas a la satisfacción de las necesidades de los colaboradores, a través de las cuales se describen el contexto de las acciones individuales.

Como se observa, la definición de clima laboral presenta confusión, ya que es difícil alcanzar a manifestar una definición idónea que contemple su complejidad. No obstante, prevalece un acuerdo entre los investigadores en convenir que los elementos básicos del clima laboral son atributos o un conjunto de propiedades del contexto de trabajo. Sin embargo, dicho acuerdo es nulo cuando se intenta discernir la naturaleza de esas propiedades, el modo en que se conjugan y el proceso a través del cual el sujeto llega a configurar su percepción del clima laboral.

Para el desarrollo de la presente investigación es conveniente la identificación con lo mencionado por la Dra. Palma (2004), en su definición del clima laboral u organizacional, ya que menciona aspectos globales que intervienen en su construcción y que las diversas investigaciones han confirmado como válidos. Así, la autora refiere que deben atenderse aspectos estructurales de la organización relacionándolos con la interacción entre los diferentes colaboradores en el desarrollo de su labor diaria, esto para gestionar un clima laboral adecuado, en el cual el personal se sienta satisfecho y por ende se logre la eficacia y eficiencia, que a su vez concluirá en una mayor productividad en las diferentes organizaciones.

Se puede afirmar según estos conceptos, que el clima laboral es el conjunto de características cuantificables dentro del contexto de trabajo, percibido directa o indirectamente por los colaboradores de la organización que laboran en ese ambiente, lo cual influye en sus motivaciones y comportamientos, enmarcados tanto en factores relacionados con la organización y los relacionados con las personas. En tal sentido, para efectos de un clima laboral adecuado la organización debe proveer condiciones mínimas necesarias para el buen desempeño laboral (físicos), además de condiciones favorables para el desarrollo personal y profesional.

3.2.2. Teorías sobre el clima laboral

La noción del clima laboral está relacionada con la teoría del comportamiento en la administración, que trajo un nuevo concepto y enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias de la conducta y el énfasis continuo en las personas, enmarcado en un contexto organizacional más amplio. Se hace imprescindible el estudio de la motivación humana para poder explicar cómo se comportan las personas en la organización. El administrador precisa conocer sobre las necesidades humanas para comprender mejor la conducta de las personas en las organizaciones. Es por esta razón que las teorías sobre el clima laboral están eminentemente relacionadas con la motivación de los colaboradores dentro de las organizaciones.

3.2.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow (como se cita en Chiavenato, 2012, p. 283) presentó una teoría de la motivación según la cual:

Las necesidades humanas se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia e influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide, en cuya base se encuentran las necesidades primarias (necesidades fisiológicas) y en la cima se encuentran las necesidades más elevadas (las necesidades de autorrealización).

Maslow continúa afirmando (como se cita en Chiavenato, 2012) que las

necesidades humanas asumen formas y expresiones que varían según el individuo. Asimismo, su intensidad y su manifestación varían y obedecen a las diferencias individuales entre las personas. A pesar de eso, la jerarquía de necesidades de Maslow se fundamenta en los siguientes aspectos:

1. Solamente cuando un nivel inferior de necesidades se ha satisfecho, el nivel inmediatamente superior surge en la conducta de la persona. En otros términos, cuando una necesidad se satisface deja de ser motivadora de conducta, dando la oportunidad para que un nivel más elevado de necesidad pueda manifestarse.
2. No todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide de necesidades. Algunas llegan a preocuparse por las necesidades de autorrealización; otras se estacionan en las necesidades de estima; algunas por las necesidades sociales; mientras que otras permanecen preocupadas exclusivamente con necesidades de seguridad y fisiológicas, sin que consigan satisfacerlas adecuadamente.
3. Cuando las necesidades más bajas se satisfacen, las necesidades ubicadas en los niveles más elevados dominan la conducta. Sin embargo, cuando se interrumpe la satisfacción de alguna necesidad de nivel más bajo, esta satisfacción vuelve a predominar sobre la conducta, mientras genera tensión en el organismo. La necesidad más inmediata monopoliza al individuo y lo lleva a movilizar las diversas facultades del organismo para atenderla.
4. Cada persona posee siempre más de una motivación. Además, todos los niveles de motivación actúan en conjunto en el organismo. Las necesidades más elevadas actúan sobre las más bajas, desde que esas se encuentran satisfechas. Igualmente, toda necesidad se relaciona con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras necesidades. Su efecto sobre el organismo es siempre global en conjunto y nunca aislado.
5. La conducta motivada funciona como un canal a través del cual las necesidades se expresan o satisfacen.
6. La frustración o la posibilidad de frustración de la satisfacción de ciertas necesidades se considera una amenaza psicológica. Esa amenaza produce las reacciones generales de emergencia en la conducta humana.

3.2.2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg

Para Herzberg (como se cita en Chiavenato, 2012) existen dos factores que orientan la conducta de las personas dentro de su trabajo en las organizaciones:

1. Factores higiénicos o factores extrínsecos, presentes en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales ellas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones se administran y deciden por la empresa, estos factores se encuentran fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: sueldo, beneficios sociales, tipo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices, clima de relación dentro de la empresa y los empleados, reglamentos internos, etc.; son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo. De manera tradicional únicamente los factores higiénicos se utilizan en la motivación de los empleados. Por otra parte, cuando estos son precarios provocan la insatisfacción del personal; son esencialmente preventivos, evitan la insatisfacción, pero no provocan la satisfacción.
2. Factores motivacionales o factores intrínsecos, se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Los factores motivacionales se encuentran bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. El efecto de estos factores sobre las personas es profundo y estable, cuando son óptimos estos provocan la satisfacción en las personas; sin embargo, cuando son precarios, estos evitan la satisfacción.

3.2.2.3. Teoría sobre el clima laboral Rensis Likert

La teoría del clima laboral de Likert (como lo cita Brunet, 1999), establece que el comportamiento asumido por los subordinados, depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. En este punto, Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima laboral. En tal sentido, se cita:

- **Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales encausan el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Dentro de estas variables se citan la estructura organizacional, políticas, decisiones, estilo de liderazgo, habilidades y conductas.
- **Variables intervinientes:** Este tipo de variables refleja el clima interno de la organización, afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones, por lo que están orientadas a medir el estado interno de la empresa. Entre las más importantes están: desempeño, lealtad, actitudes, percepción y conductas.
- **Variables finales:** Estas variables (dependientes) surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intervinientes referidas con anterioridad. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, entre los que se encuentran la productividad, nivel de costos, calidad, ganancia y pérdida.

Las teorías mencionadas anteriormente tienen un punto de coincidencia, el cual refiere que, para el logro de los objetivos organizacionales o empresariales, es necesario que también se logren simultáneamente los objetivos personales de los colaboradores. En este sentido, se menciona que la satisfacción de las necesidades personales (Maslow) y también en el lugar de trabajo (Herzberg) son muy importantes para lograr un buen ambiente laboral. Todo lo mencionado presenta así puntos de concordancia.

Como se entiende, los factores higiénicos de Herzberg tienen similitud con las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales) y las variables causales de Likert; mientras que los factores motivacionales presentan analogía con las necesidades secundarias de Maslow (necesidades de estima y autorrealización) e intervinientes según Likert.

En el presente estudio, las investigadoras se identifican con la Teoría de los dos factores de Herzberg, ya que relaciona el clima laboral con la percepción que tengan los colaboradores respecto a la satisfacción e insatisfacción en el desempeño de la labor que realizan dentro de las organizaciones:

- La satisfacción en el puesto de trabajo está determinada por los factores motivacionales o satisfactorios, así como por el contenido o tareas desafiantes y estimulantes del puesto desempeñado por cada persona.
- La insatisfacción en el puesto de trabajo está determinada por los factores higiénicos o no satisficentes, entre los que se pueden encontrar el contexto de trabajo, remuneración, beneficios recibidos, supervisión, compañeros y ambiente general que involucra el puesto ocupado.
- Factores relacionados con las dimensiones del clima laboral y que la mayoría de investigadores contemplan de una u otra manera, según su visión particular, pero que tienen puntos en común relacionados con la Teoría de Herzberg.

Como se aprecia, dichas teorías ofrecen al administrador una variedad de estilos de dirección para poder aplicar en sus organizaciones, según las condiciones que se presenten. Así, los estilos de administración dependen de la percepción del comportamiento humano en las organizaciones. Dicha percepción determina la forma de conducir a las personas, la división del trabajo, planeación, organización y control. Es decir, el comportamiento humano en las organizaciones es un factor muy importante para los administradores y para la organización, además de estar plenamente relacionado con el clima laboral.

Asimismo, se puede establecer que para lograr eficiencia, eficacia y productividad es importante que las organizaciones en general pongan atención en suministrar y brindar las herramientas y medios que los colaboradores necesitan para sentirse motivados y satisfechos al desarrollar la labor diaria que les corresponde, poniendo énfasis principalmente en la persona, pero también en la estructura que esté relacionada con el mejor desempeño del ser humano.

3.2.3. Elementos del clima laboral

Dentro de las organizaciones, el clima laboral está integrado por una serie de elementos y factores condicionantes del tipo de ambiente en el que laboran los colaboradores. A continuación, se presenta teorías al respecto:

Los profesores Litwin y Stinger (citados por Conexión ESAN, 2015) establecieron nueve elementos que, a su criterio, repercuten en la generación del clima laboral en una determinada organización. Es necesario señalar que cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la misma. Estos nueve elementos son los siguientes:

- **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo diario de su trabajo.
- **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su empleo. Asimismo, es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha; es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. En este punto, es la medida en que la organización utiliza más los premios que el castigo.
- **Desafío:** Concierno al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo. También, es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Implica el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Así, el énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Comprende la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento, además del hecho de que estas sean equitativas para todos.
- **Conflictos:** Implica el grado en que los miembros de la organización aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, que motiva a sentirse un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Sobre el mismo punto, Moss (1989) describe que el clima laboral está integrado por elementos mencionados a continuación:

- El aspecto individual de los empleados, en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el colaborador en la organización.
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, satisfacción, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencias y estilo.
- La estructura con su macro y micro entorno.³
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

³ Macroentorno: son los factores no controlables que afectan de forma directa a la empresa (factores políticos, tecnológicos, medioambientales, etc.).

Microentorno: son los factores no controlables que inciden directamente en la actividad de la empresa y en el resto de ellas (competidores, terceros, proveedores, etc.).

Por su parte, Palma (2004) señala la existencia de cinco elementos que explican el clima existente en una determinada empresa, cada uno de estos relacionado con ciertas propiedades de la organización.

- **Realización personal:** Es la apreciación del trabajador respecto a las posibilidades que el medio laboral ofrece para favorecer su desarrollo personal y profesional actual y con perspectiva de futuro.
- **Compromiso laboral:** Abarca la identificación con los valores organizacionales, así como el compromiso para el cumplimiento de objetivos y desarrollo de la organización.
- **Supervisión:** Son las valoraciones de funcionalidad y significación por parte de los superiores en la supervisión de la actividad laboral. Además, implica la relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño.
- **Comunicación:** Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa, como con la atención de usuarios o clientes de la misma.
- **Condiciones laborales:** Involucra el reconocimiento por parte de la institución que provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Respecto a los elementos del clima laboral, Litwin y Stinger (como se citó en Conexión Esan, 2015) y Palma (2004), refieren que aquellos están relacionados con aspectos tangibles e intangibles que las organizaciones deben ofrecer a sus colaboradores para el desempeño de su trabajo.

Por otra parte, los conceptos de las tareas y estructuras se definen bajo un enfoque democrático y humano, lo cual hace más flexible y retadoras a las organizaciones. Esto efectúa el análisis de las empresas mediante aspectos relacionados con la estructura informal, cultura, creencias y valores, así como relaciones interpersonales, expectativas y percepción en forma individual y grupal, según lo mencionado por Palma (2004), Litwin y Stinger (como se citó en Conexión Esan, 2015) y Moss (1989).

Finalmente, las investigadoras de este estudio se identifican con la visión que tiene la autora Palma (2004) respecto de los elementos del clima laboral, debido a que su enfoque abarca globalmente aspectos relacionados con la organización, tales como la supervisión, comunicación y condiciones laborales. Asimismo, comprende ámbitos personales e individuales, como la realización personal y el compromiso laboral de cada uno de los colaboradores y de los equipos que estos puedan formar. Además de abarcar la interacción que surja, las creencias, valores, percepciones y expectativas de los colaboradores. Así, todos estos elementos son los que se identifican para el desarrollo de la presente investigación.

3.2.4. Características del clima laboral

Se presentan una serie de características del clima laboral, las cuales son importantes conocer desde el punto de vista de diversos investigadores para poder realizar correctamente un diagnóstico de estas. Por ello, a continuación, se presentan las siguientes opiniones al respecto.

Según Siqueira (2016), las características del clima laboral deben ser:

- **Un espacio limpio y agradable:** Abarca el lugar físico en el que se encuentran los trabajadores, ya que este influye en su bienestar. Un ejemplo claro es el de un ambiente limpio e iluminado, el cual es agradable para los colaboradores; mientras que uno con las características contrarias, no influye positivamente en el desarrollo del trabajo.
- **Respeto entre los compañeros:** Se entiende que el respeto, la cordialidad y el compañerismo entre los integrantes de una organización es clave para la buena convivencia de los colaboradores. Sin embargo, también es natural el surgimiento de conflictos, pero cuando esto sucede, lo mejor es resolver rápidamente los inconvenientes entre las personas afectadas y no implicar a nadie más.
- **Que el trabajador se sienta valorado:** Este punto señala que a las personas les gusta que se les tenga en cuenta. Así, reconocer el trabajo y esfuerzo de los colaboradores, logra que estos se sientan valorados y más comprometidos con la organización.
- **Empatía entre los compañeros:** Aquí se indica que siempre es positivo escuchar a los demás cuando brindan un consejo para mejorar las tareas; mientras que lo

contrario (riñas, discusiones, etc.) crea un clima de tensión en el lugar de trabajo. Esto señala que la empatía también puede traducirse en acciones más sencillas, como tener el teléfono en silencio para no distraer a los demás o utilizar palabras correctas en la comunicación dentro del espacio laboral.

- **Solidaridad:** Implica que, entre los compañeros de un ambiente laboral, las acciones de apoyo o respaldo son otra de las formas de generar un espacio positivo en el lugar de trabajo. De esto se entiende que un ambiente colaborativo es un lugar ideal para lograr las metas organizacionales y personales.
- **Que existan oportunidades de crecimiento:** En general, todos los trabajadores buscan crecer en su área. Así, aquellos empleados que no vislumbran alguna oportunidad de crecimiento, tarde o temprano empezarán a desmotivarse, bajando su rendimiento, lo cual termina en que quieran cambiar de trabajo, ya que buscan nuevos desafíos.

Morales (2015) menciona que para tener un clima laboral positivo las empresas deben tener las siguientes características:

- **Escuchar a sus colaboradores:** Cuando un trabajador percibe un sentido abierto y transparente en la forma de comunicación, entiende que tiene valor para sus colegas, además, le ofrece un sentido de pertenencia y empoderamiento. Asimismo, es necesario que el colaborador sepa qué es lo que la organización espera de su trabajo.
- **Promover la sana competencia:** Los colaboradores a los cuales se les plantea metas con recompensa de por medio, tienden a cumplir mejor sus objetivos. Así, utilizar el desempeño laboral como un diferenciador entre los trabajadores que tienen el mismo perfil, muchas veces ofrece una mejor productividad en la organización, ya que alienta la sana competencia.
- **Reconocer el esfuerzo de los colaboradores:** Es bueno que exista en las organizaciones el llamado refuerzo positivo, el cual consiste en ofrecer recompensas a los empleados que tengan un esfuerzo sobresaliente en su labor, motivando el mismo comportamiento en sus compañeros. De este modo, se busca que el trabajador se sienta valorado al interior de la organización.

- **Involucrarse en los proyectos:** Sucede mediante la formación de equipos de trabajo conformados por colaboradores afines. Esto busca obtener resultados en forma conjunta, es decir, mantener el sentido de unidad.
- **Generar un ambiente de respeto:** Son necesarias tres palabras clave: respeto, cortesía y educación. Aquí se considera importante establecer ciertas normas de convivencia, como evitar el uso de sobrenombres, saludar a los compañeros, pedir las cosas de manera amable, etc.

Por su parte, Rodríguez (1999) refiere que el clima organizacional tiene las siguientes características:

- El clima laboral hace referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima laboral son aspectos que guardan relación con el ambiente organizacional.
- El clima laboral tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima negativo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- El clima laboral afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene la posibilidad de conseguir un nivel significativo de identificación con sus miembros; en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores no están comprometidos con la empresa normalmente tienen un mal clima laboral.
- El clima laboral es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, además, pueden ser afectadas por el clima de la institución.

- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima laboral es posible, pero se requiere más de una variable para que el cambio sea duradero; es decir, para conseguir que el clima de una empresa se estabilice en una nueva configuración.

Por otro lado, dentro del estudio de las características del clima laboral, es evidente la importancia de los aspectos físicos (infraestructura y elementos de trabajo), los estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones interpersonales (relación individuo-individuo, individuo/grupo), todos elementos constitutivos importantes de la organización, tal como señalan Siqueira (2016), Morales (2015) y Rodríguez (1999). Igualmente, los autores coinciden en que se debe poner énfasis en fomentar un clima adecuado en las organizaciones, atendiendo a características personales, grupales y organizacionales, además de generar ambientes gratos, de respeto, camaradería y de sana competencia.

Lo establecido por Rodríguez (1999) se tomará en consideración para efectuar la investigación, ya que constituye las características que se diagnosticarán mediante la aplicación de un instrumento que abarque las dimensiones y factores que explican el clima laboral en la institución a analizar. Es importante medir estos factores que están orientados a las relaciones interpersonales, a los elementos físicos y estructurales, y cómo estos actúan al facilitar o dificultar los procesos que se desarrollan en la organización.

El análisis de clima es un proceso enmarcado en una situación específica o un momento dentro de la organización. Esto se debe hacer en base a la perspectiva que examine globalmente las características de la entidad (macro enfoque) y a la visión de los colaboradores de la entidad. Ambas perspectivas, macro (organización) y micro (colaboradores), son necesarias para realizar estudios de la medición del clima organizacional.

3.2.5. Importancia del clima laboral

El clima laboral es sumamente importante porque es una variable clave en el desempeño de las organizaciones. Pese a que no puede ser visto o tocado, el clima de una empresa se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la misma, influyendo en el comportamiento de los colaboradores.

Para Hernández (2014), el clima laboral es uno de los aspectos más importantes para las organizaciones y lo define como el conjunto de condiciones estructurales, sociales y psicológicas que caracterizan a las empresas, lo cual repercute de manera directa en el desempeño de los colaboradores. Esto incluye elementos como el grado de identificación del colaborador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, la comunicación, entre otros. Tener un excelente clima laboral es de suma importancia para tener una empresa de éxito, donde los empleados logren sentirse comprometidos y ofrezcan excelentes resultados para su empresa y para el consumidor.

Asimismo, Vásquez (2000) afirma que el clima laboral es importante debido a que brinda una salud organizativa; es decir, brinda satisfacción a las personas en el trabajo. Además, se entiende que es lo que facilita la adaptación estratégica frente al entorno turbulento, también hace posible la regularidad y el buen funcionamiento para conseguir los objetivos y la rentabilidad. Todo esto conduce a que los sentimientos positivos de las personas correspondan a la satisfacción, colaboración y buenas relaciones individuales, como entre los grupos presentes en las organizaciones.

Por su parte, Figueroa (s/f) plantea que el clima laboral se caracteriza por ser multidimensional, de manera positiva o negativa. En este sentido, en los lugares de trabajo que se destacan por presentar un buen clima laboral, los trabajadores sienten orgullo de pertenecer a la organización; además de una autoexigencia, entrega y disciplina en su lugar de trabajo, todo lo cual se acompaña de un deseo de asumir nuevas tareas y responsabilidades. A todo lo mencionado, se suma que los empleadores deben de conceder gran importancia a las personas y reconocer el trabajo bien hecho, al mismo tiempo que los líderes deben escuchar opiniones positivas y negativas por parte de los colaboradores. Además, se debe potenciar la camaradería y el trabajo en equipo.

La importancia del clima laboral radica en que este afecta directamente el comportamiento, ya que es multidimensional y abarca aspectos relacionados con la interacción que surge entre los miembros de una organización, a la vez que comprende aspectos físicos y subjetivos. Esto incide en el desempeño de los colaboradores, afectando la eficacia, eficiencia y productividad de las organizaciones

(Hernández (2014) y Figueroa (s/f)). Todo ello altera la regularidad y el buen funcionamiento para el logro de los objetivos y la rentabilidad (Vásquez, 2000).

Las investigadoras se identifican con lo expresado por Hernández (2014) respecto a la importancia del clima laboral en las organizaciones, debido a que lo define como un conjunto de condiciones similares que servirán para desarrollar el estudio, además de examinar los factores que abarcará el instrumento a aplicar para obtener la información necesaria para la investigación.

Asimismo, se entiende que las organizaciones son complejas, son sistemas sociales, están formadas por personas las cuales pasan la mayor parte de su vida interactuando constantemente unas con otras. Esta interacción está supeditada a una serie de condiciones relacionadas con factores organizacionales y personales, dando como resultado lo que se denomina clima laboral. De ahí que su importancia radica en que la mayor parte de la vida de los colaboradores transcurre en dichas organizaciones, por lo que es fundamental la existencia de un clima laboral satisfactorio que, en lo posible, permita tener calidad de vida que beneficie tanto a las entidades como a los mismos colaboradores.

3.2.6. Teorías del diagnóstico del clima laboral

3.2.6.1. Teoría del diagnóstico del clima laboral de Palma Carrillo

Palma (2004) diseñó un instrumento para el diagnóstico del clima laboral, como parte de sus actividades como profesora e investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert, el cual comprendió, en su versión final, un total de 50 ítems que exploran la variable clima laboral, que se define operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral. Los aspectos vinculados a este punto son las posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

- 1. Realización personal:** Es la percepción del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral donde se encuentra favorezca a su desarrollo personal y profesional, relacionado a las tareas que realiza y con perspectiva a futuro. Ejemplos de ítems en esta área son:
 - Existen oportunidades de progresar en la institución.
 - Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.
- 2. Compromiso laboral:** Implica la identificación de los trabajadores con los valores organizacionales y su compromiso con el cumplimiento de objetivos y desarrollo de la organización. Como muestra de los ítems en este factor se encuentran los siguientes:
 - Cada empleado se considera clave para el éxito de la organización.
 - Los trabajadores están comprometidos con la organización.
- 3. Supervisión:** Son las apreciaciones y percepciones de funcionalidad y comportamiento de los superiores en la supervisión, apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario de los trabajadores dentro de la actividad laboral. Por ejemplo:
 - El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.
 - La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar.
- 4. Comunicación:** Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información, comunicación relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa, así como la relacionada con la atención a usuarios o clientes de la misma. Algunos de los ítems en esta área son:
 - Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.
 - La institución fomenta y promueve la comunicación interna.
- 5. Condiciones laborales:** Abarca el reconocimiento por parte de los trabajadores en cuanto se provee de elementos materiales, económicos y

psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas por parte de la institución. Se presentan, por ejemplo:

- La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.
- Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

Tabla 1. Factores de estudio

Factores	Ítems
Realización Personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.
Compromiso 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)

El instrumento se puede aplicar de forma manual o computarizada; sin embargo, para efectos de la calificación, es necesario que se digite la calificación en un software estadístico para determinar la puntuación por factores y escala general de clima laboral que, de acuerdo a los parámetros técnicos establecidos, se puntúa de 1 a 5 puntos por ítems, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general (comprendiendo los cinco factores) y de 50 puntos para cada uno de ellos. Las categorías de diagnóstico presentes en el instrumento se basan en puntuaciones directas: por tanto, se considera que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente laboral, y a menor puntuación se explica de manera contraria.

a) Condiciones e instrucciones de la aplicación del instrumento

De acuerdo con Palma (2004), la variable de medición condiciona que, por su naturaleza, las personas que se sometan a la evaluación lo hagan de manera voluntaria y con la disposición de participar en el proceso de diagnóstico e intervención organizacional, en tal sentido, debe considerarse las siguientes recomendaciones:

- Aplicación en ambiente y horario adecuado, lo que implica asegurarse que durante el periodo de aplicación no se solicite a los participantes

atender tareas laborales, cambiar de ambiente físico o tener interferencias de algún tipo.

- Dar instrucciones sobre los procedimientos para responder a la prueba, especialmente si esta se efectúa de modo computarizado.
- Emplear el instrumento siempre que exista una auténtica necesidad de identificar aspectos, perceptivos del ambiente laboral y siempre que el grupo o las personas así lo dispongan.
- Explicar claramente el significado de la evaluación para los propósitos de cambio organizacional. Evitar caer en extremos como el transmitir excesivo optimismo, falsas expectativas o minimizar la importancia de las opiniones que se consignent.
- Resaltar la importancia de la sinceridad y honestidad de las respuestas, incluso cuando estas comprometan nuestra propia actuación laboral.
- Asegurar que al aplicar del instrumento se pueda atender a las preguntas o inquietudes del personal evaluado.

Para la aplicación manual de la escala CL - SPC se deben seguir las siguientes instrucciones:

- Distribuir el cuadernillo CL - SPC.
- Solicitar sus datos laborales.
- Explicar la naturaleza de la prueba y motivo de la evaluación.
- Asegurarse que todos los datos y respuestas hayan sido debidamente consignados.
- Ofrecer aclaración o explicación apropiada con respecto a inquietudes que puedan formularse para un adecuado manejo de expectativas.

3.2.6.2. Teoría del diagnóstico del clima laboral de Bustos

Bustos (2000), resalta tres sistemas básicos para la detección del clima laboral:

- 1. La observación directa:** Es el método menos objetivo, pero muy útil para realizar un diagnóstico previo de la situación. Se consideran como síntomas de mal clima los actos de insubordinación, la ausencia repetida

del puesto de trabajo, las quejas reportadas por los mandos intermedios, los rumores, etc.

2. Las ratios: En este punto se trata de analizar una serie histórica de indicadores que tiene como objetivo ponerlos en paralelo cronológicamente para tratar de interpretar el porqué de sus variaciones. Dentro de ellos se tiene:

- **Ausentismo:** Fenómeno producido por causas individuales o sociales, reales o imaginarias, en el que con o sin justificación objetiva, los trabajadores no asisten al trabajo.
- **Rotación:** Son los cambios del personal producidos en la empresa. Una excesiva rotación puede considerarse como verdaderos capitales económicos que se pierden.
- **Accidentes laborales:** Comprende el análisis de la hora en la que se produjeron, los días y cuál fue la causa de los mismos.
- **Productividad:** Las ratios extraídos encargados de relacionar la producción, disminuyen cuando en la empresa hay un mal clima laboral.
- **Quejas del cliente:** Estas pueden venir motivadas por posibles imperfecciones del producto o servicio, una mala distribución del mismo, mala atención, etc.
- **Ausencia en la participación:** Se mide por la falta de participación de empleados en actividades organizadas por la empresa, tales como actos sociales, cursos de formación, entre otros.

3. Los métodos sociológicos:

- **La entrevista personal:** Generalmente se realiza a los responsables funcionarios de la organización. Esta se da en forma individual o colectiva, según las capacidades de los entrevistados, dentro de la jornada laboral y fuera de su lugar de trabajo. El mejor tipo de entrevista para recabar este tipo de información es la estructurada, ya que permite analizar las percepciones y guiones personales sobre las diversas situaciones de trabajo.

- **Análisis de contenido o documental:** Relacionado a las informaciones, comunicaciones externas e internas de la organización.
- **Auditoria organizativa:** Comprende el análisis, el diagnóstico de la estructura y los procesos organizativos.
- **Encuestas o escalas de medición:** Estos instrumentos están destinados a los trabajadores, aunque tienen como inconveniente que las respuestas puedan estar afectadas por condiciones como el temor de expresar las opiniones, posibles represalias, etc. A pesar de ello, es un medio que ofrece la posibilidad que el encuestado responda de una manera directa y exacta a la información solicitada. Los tipos de preguntas para los cuestionarios pueden ser abiertas, semiabiertas, dicotómicas o de elección múltiple. En ellas es importante tratar los siguientes temas: el salario, las relaciones con los compañeros, el trabajo propio, la formación, posibilidades de mejora, los mandos superiores, la alta dirección y comunicación.

3.2.6.3. Teorías del diagnóstico del clima laboral de Luc Brunet

Según Brunet (1987),

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado una serie de preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja. Para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima percibido individualmente no tiene utilidad. Así, los datos que se obtienen mediante la aplicación de la encuesta deben ser de calidad y hay que

tener presente la relevancia de su confiabilidad; por ello, es importante considerar la forma cómo se aplica (p. 42).

Asimismo, Palma (2004) y Brunet (1987) mencionan que uno de los principales métodos para el diagnóstico del clima laboral es la aplicación de un instrumento o cuestionario que contemple los factores, dimensiones y variables con las respectivas preguntas, que exploran en forma individual la percepción de los colaboradores, sobre aspectos relacionados con el ambiente en donde realizan sus labores cotidianas dentro de las organizaciones.

Por su parte, Bustos (2000) menciona que existen tres sistemas básicos para diagnosticar el clima laboral. Este es un punto de vista más completo referente a las diferentes formas de detectar el tipo de clima presente en las organizaciones. El único punto de concordancia con los otros autores es respecto a la aplicación de un cuestionario que abarque las principales variables que componen el clima en las organizaciones.

Para esta investigación, se utilizó el instrumento que diseñó Palma (2004), el cual sirvió para detectar y diagnosticar el clima laboral presente en la organización materia de investigación. Esta herramienta permitió medir factores relacionados con elementos físicos y estructurales, como también la interacción de los colaboradores en el desempeño de su trabajo, ya que es el que más se adapta y facilita para la evaluación que se pretendía efectuar. Es un instrumento de la realidad de las organizaciones peruanas en general y sobre el cual se dispone de fuentes secundarias, para poder consultar y realizar tanto la aplicación como el análisis e interpretación posterior.

La finalidad de las herramientas empleadas para medir el clima laboral es establecer los problemas concurrentes en la entidad a nivel de los elementos evaluados. Por tanto, es preponderante evaluar elementos que estén orientados a las relaciones interpersonales, a los elementos tangibles y a los estructurales, así como a la incidencia de los mismos para facilitar o dificultar los procesos que conllevan al establecimiento del clima laboral de los colaboradores y, por ende, de todo el sistema de la entidad.

La evaluación del clima laboral suministra una retroalimentación sobre los procesos que inciden en el comportamiento organizacional, a la vez

facilita la implementación de planes de desarrollo alineados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados, mediante la mejora de los elementos evaluados y con la finalidad de incrementar los niveles de motivación tendientes a favorecer el clima laboral y su externalidad en la productividad.

Para efectuar la evaluación del clima laboral de manera más objetiva, es necesario valorar la autonomía entre el investigador y el objetivo del estudio, esto con la finalidad de disminuir el sesgo en la evaluación y las conclusiones de la investigación. Otro factor que se debe avalar es el anonimato del encuestado y la reserva del proceso para así garantizar la mayor sinceridad posible en la respuesta. También, es importante dar retroalimentación a los colaboradores sobre los resultados que arrojó la encuesta e indicar las formas de mejorar la percepción que ellos tienen de su empresa.

3.2.7. Teorías de percepción del clima laboral

El lugar donde se desarrollan las actividades laborales es muy importante, ya que es donde se pasa la mayoría de las horas del día, por lo que es fundamental que los colaboradores perciban un buen clima laboral.

3.2.7.1. Teoría de percepción del clima laboral de Méndez

Para Méndez (2006),

La medición del clima laboral se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los colaboradores, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los colaboradores frente al clima laboral, específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la organización y que producen actitudes y percepciones en los

colaboradores, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima laboral que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción de los colaboradores (p. 108).

3.2.7.2. Teoría de percepción del clima laboral de Palma Carrillo

Palma (2004) define el clima laboral como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados a procesos o estructuras tales como el estilo de supervisión, políticas, prácticas, realización personal, relaciones humanas, apoyo, recompensas, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Según la autora, existen cinco factores que explican el clima en una determinada organización. Cada uno de estos factores se relaciona con ciertas propiedades de la misma, ya sean personales u organizacionales, las cuales son percibidas por los colaboradores.

- **Realización personal:** Es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral ofrece para favorecer el desarrollo personal y profesional. Esta apreciación debe ser proporcional a la tarea y con perspectiva de futuro.
- **Compromiso laboral:** Implica la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.
- **Supervisión:** Son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral. Esto implica una relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.
- **Comunicación:** Se refiere a la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

- **Condiciones laborales:** Es el reconocimiento en cuanto a que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

3.2.7.3. Teoría de percepción del clima laboral de Fernando Toro

Según Toro (1992),

Se habla de una percepción o representación de las realidades del trabajo y no de la opinión acerca de esas realidades ni de la actitud hacia ellas, y mucho menos de la satisfacción o insatisfacción con ellas. Se refiere entonces a una manera de ver la realidad, que es compartida por las personas de un grupo y de una empresa. Esa manera de ver, compartida, suele ser influida por la realidad misma, por los líderes y personas influyentes en el grupo, por los compañeros y colegas, por los clientes, por la familia y, obviamente, por la gerencia. Las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y las percepciones que se forman de ellas. Estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros (p. 67).

Líneas después, el autor hace referencia al diseño y validación de un instrumento que logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Así, la encuesta para la evaluación del clima laboral debe ser calificada según la percepción de los colaboradores. Su versión inicial planteó 63 ítems; sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Este material mide siete factores de clima independientes: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos. Un octavo factor se encuentra conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto).

Después de la revisión teórica sobre la percepción del clima laboral se evidencia que no existe unificación al respecto. Sin embargo, las teorías de

Palma (2004) y Toro (1992) analizadas coinciden principalmente en dos elementos fundamentales: el primero lo constituye la percepción de los factores organizacionales entendidos como aquellos elementos de la entidad que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados que afectan el clima laboral. Estos se encuentran constituidos por tres aspectos importantes: los estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones interpersonales (relación individuo-individuo, individuo/grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo). El segundo es la percepción respecto al comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Respecto a la percepción del clima laboral, las opiniones vertidas por Palma (2004) son las que se ajustan para el desarrollo del diagnóstico a realizar en el Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura. Debido a que se puede contextualizar adecuadamente a las características de la organización y aplicar según la percepción de sus colaboradores sobre los cinco factores que abarcan aspectos relacionados, y que son determinantes para el clima laboral.

Cuando se analiza el clima laboral hay que considerar que las personas llegan a las empresas con características específicas, tales como expectativas personales (relacionadas con sus experiencias), competencias, capacidades, habilidades (relacionadas con lo que es capaz de hacer) y su propia personalidad (relacionada con su comportamiento). Asimismo, los colaboradores se enfrentan a situaciones en la empresa que están compuestas por factores organizacionales (estructura, el jefe y su estilo de dirección, las relaciones con sus compañeros y el ambiente físico), lo cual genera un ajuste a su comportamiento, que da lugar a la percepción del clima laboral y este a su vez influye en la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral existente.

3.2.8. Contextualización de la teoría de clima laboral según Sonia Palma

Es de especial interés la innovación referida a los aspectos principales del clima laboral planteados por la psicóloga Palma (2004), los cuales serán tomados como ejes para la presente investigación. Para tal objetivo se procedió a contextualizar cada uno de los factores estipulados en su estudio, sirviendo de base para poder realizar el diagnóstico respectivo en el CIP CDP. Finalmente, se aseguró la total comprensión del instrumento por parte de los colaboradores.

Tabla 2. Cuadro de variables

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicador
Determinar la realización personal de los colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú sede Piura		Realización Personal	Oportunidades de progreso
			Interés del jefe por sus empleados
			Participación en definición de objetivos
			Valor del nivel de desempeño
			Reconocimiento de los supervisores
			Aprendizaje y desarrollo en las actividades
			Estímulo de capacitación de los jefes
			Estímulo de capacitación de la empresa
			Promulgación de la creatividad
			Reconocimiento de logros
Describir el compromiso laboral de los colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú sede Piura.	Clima Laboral	Compromiso Laboral	Compromiso con el éxito de la organización
			Planteamiento de metas
			Consideración del trabajador como factor clave
			Compromiso con la organización
			Progreso en oficina
			Cumplimiento de las labores
			Estimulación con las actividades
			Servicios como motivo de orgullo
			Definición de misión, visión y valores
			Calidad laboral
Definir la supervisión de la empresa hacia los colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú sede Piura		Supervisión	Apoyo de los superiores
			Mejora de los métodos de trabajo
			Evaluación del trabajo
			Preparación para el trabajo
			Definición de responsabilidades
			Seguimiento y control de las actividades
			Existencia de guías de trabajo
			Definición de objetivos
			Métodos y planes establecidos

(Continuación de tabla 2)

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicador
Analizar la comunicación entre los colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú sede Piura		Comunicación	Acceso a información
			Fluidez de información
			Relaciones armoniosas
			Existencia de canales de comunicación
			Interacción con la jerarquía
			Afronte y superación de obstáculos
			Estimulación de la comunicación interna
			Atención del supervisor
			Colaboración entre el personal
			Conocimiento de otras áreas
Caracterizar las condiciones laborales de los colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú sede Piura		Condiciones Laborales	Cooperación entre compañeros
			Objetivos retadores
			Toma de decisiones en las responsabilidades
			Integración del equipo de trabajo
			Oportunidad de mejora
			Administración de los recursos
			Comparación de la remuneración
			Relación de objetivos y visión
			Disposición de tecnología
			Remuneración acorde al desempeño

Fuente: Elaboración propia (2017)

Capítulo 4

Marco metodológico

4.1. Tipo de investigación

El estudio presenta los siguientes tipos de investigación:

Es una investigación de campo, ya que tiene “propósitos prácticos inmediatos bien definidos; es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad” (Carrasco, 2006, p. 43).

Por su parte, Arias (2012) refiere que “la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos los datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)” (p.31).

Es una investigación descriptiva, ya que la información obtenida se describe tal y como se manifiesta en la realidad, los hechos que ya han sucedido o están sucediendo actualmente. Así, se entiende que la descripción “tiene como fin, realizar un análisis del objeto de estudio, determinar sus características y propiedades” (Velásquez & Rey, s/f, p. 66).

A su vez, Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que la descripción “mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p. 117).

Es importante recalcar que para la presente investigación se describe la realidad en cuanto al ambiente de trabajo (clima laboral) en el cual interactúan los colaboradores en el CIP CDP.

4.2. Diseño de la investigación

Se realizó un estudio no experimental; el cual “se trata de una investigación donde no se modifica en forma intencional las variables” (Hernández et al., 2003, p. 267).

Además, “las variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control y mucho menos experimental” (Carrasco, 2006, p. 71).

Al respecto, Kerlinger (1979) señala que “la investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (p. 116).

Es una investigación transaccional o transversal, ya que “estos estudios recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (...) es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández & Baptista, 2003, p. 270). En relación a esto, Hurtado (2010) afirma que “en el diseño transaccional el investigador estudia el evento en un único momento del tiempo” (p. 248).

Para analizar el clima laboral presente en el CIP CDP, no es necesario manipular la variable, ni menos establecer grupo de control, ya que se trata de un diseño donde solamente se observa para luego describir los hechos tal y como suceden en la realidad. Asimismo, el estudio del clima laboral se realizó en un único periodo de tiempo (en el primer semestre del año 2018).

4.3. Población

“La población es un conjunto de todos los elementos que nos interesan estudiar y a estos elementos los definimos como unidades de estudio” (Supo, 2014, p. 7).

Continuando con su definición, Carrasco (2006) menciona que la “población es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p. 236).

Debido a que la población fue alcanzable por su magnitud (27 personas), se utilizó un censo, el cual estuvo constituido por todos los colaboradores del CIP CDP (a excepción del decano), entre ellos administrativos y personal de servicios, que laboran en las diversas áreas de la institución.

Tabla 3. Población y muestra de estudio

Modalidades de Contratación	Total
Indeterminado/Indefinido	09
A plazo fijo	14
Locación de servicios	03
Formativa laboral	01
Total	27

Fuente: Datos suministrados por la Oficina de Gerencia Administrativa (CIP CDP, 2016).

En la presente investigación realizada al CIP CDP la población corresponde a la totalidad de los colaboradores de la institución. Para su conformación se emplea los siguientes criterios:

Criterios de inclusión:

- Colaboradores de ambos géneros (sexo).
- Condición laboral: nombrado, contratado, locación de servicios u otro.

Criterios de exclusión:

- Se excluye al decano, debido a que el cargo solamente es representativo hacia los grupos de interés exteriores, su trabajo es *ad honorem* y no toma ninguna decisión administrativa (de eso se encarga el gerente administrativo, quien tiene contacto directo con los colaboradores del CIP CDP).
- Personal que se encontrara con licencia o de vacaciones.
- Personal recién ingresado a la organización.

4.4. Técnica de observación

Según Carrasco (2006) “en términos específicos, la observación se define como el proceso sistemático de obtención, recopilación y registro de datos empíricos de un objeto, un suceso, un acontecimiento o conducta humana con el propósito de procesarlo y convertirlo en información” (p. 282).

“La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifestada. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias” (Hernández et al., 2003, p. 428).

En el CIP CDP suceden acciones en la interacción continua para el desarrollo de las tareas laborales (hechos, procesos, conductas, etc.). Estas acciones han ocurrido y están ocurriendo en la realidad, por lo que fue necesaria su observación.

En opinión de Briones (1995), la encuesta es la “técnica que encierra un conjunto de recursos destinados a recoger, proponer y analizar informaciones que se dan en unidades y en personas de un colectivo determinado (...), para lo cual hace uso de un cuestionario u otro tipo de instrumento” (p. 51).

A su vez, Buendía, Colás y Hernández (1998) consideran que la encuesta es el “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p. 120).

Tomando en cuenta lo antes mencionado, la encuesta es la técnica conveniente para realizar la investigación en CIP CDP, debido a que recoge objetivamente la información necesaria, sin sesgos, ni direccionamientos, además de estar adecuadamente estructurada, validada y ser confiable.

4.4.1. Instrumento

En opinión de Carrasco (2006), el cuestionario “es el instrumento de investigación social más usado (...) ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada persona. Las preguntas estandarizadas se preparan con anticipación y previsión” (p. 318).

Por su parte Hernández et al. (2003) menciona que “tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 391).

Así, el instrumento utilizado para esta investigación fue el cuestionario, el cual estuvo conformado por un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas de acuerdo a los objetivos de la investigación, para poder extraer la información

necesaria en cuanto al clima laboral. Dicho cuestionario estuvo conformado por 50 preguntas, con una escala de respuesta tipo Likert, que comprende valores de 1 = nunca, 2 = a veces, 3 = regular, 4 = casi siempre y 5 = siempre.

4.4.2. Validez

“Este atributo de los instrumentos de investigación consiste en que miden con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de la variable o variables en estudio” (Carrasco, 2006, p. 336).

Asimismo, “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández et al., 2003, p. 346)

Al respecto, en la presente investigación, la variable clima laboral empleó un instrumento de medición estandarizado (valido y confiable), el cual fue elaborado por Palma (2004). A partir de los resultados que obtuvo, se pueden identificar claramente las percepciones de los colaboradores de cualquier organización formal en lo que se refiere al clima laboral.

Por otra parte, la escala CL-SPC fue sometida a la opinión de seis profesionales dedicados al área laboral y entendidos en el tema de elaboración de escalas de opinión. El procedimiento consistió en un análisis de contenido de los ítems con el propósito de apreciar el grado de representatividad respecto del universo y del contenido del cual forma parte. La validación lógica se realizó en base a los supuestos que guiaron la elección de los ítems con algunas especificaciones dadas por la autora de la escala. La interrogante guía a este tipo de validación fue: ¿evalúa o no este ítem la propiedad propuesta? (Palma, 2004).

4.4.3. Confiabilidad

Sobre este punto Carrasco (2006) expresa que la “confiabilidad de un instrumento es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición, que le permite obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupos de personas en diferentes periodos de tiempo” (p. 339).

Asimismo, Hernández et al. (2003) afirman que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 346).

Como se ha mencionado anteriormente, el instrumento empleado en la presente investigación (CL - SPC) es estandarizado, por lo que se puede afirmar su confiabilidad, la cual se vio corroborada por “las correlaciones (Alfa de Cronbach) ítem-puntaje total, que arrojó una confiabilidad de 0.97” (Palma, 2004, p. 4).

4.5. Técnica de análisis de datos

Hernández et al. (2003, s/p) mencionan que:

La elección del tipo de análisis que habremos de realizar depende de los datos que hayamos recolectado. Si obtuvimos datos cuantitativos, estos ya fueron codificados y preparados (...) ahora, lo que sigue es efectuar el análisis cuantitativo. Si los datos recolectados fueron cualitativos, el análisis, en consecuencia, es cualitativo, por lo que puede tener algún análisis cuantitativo (en particular, conteo de frecuencias en aparición de categorías). En el caso de que hayamos obtenido datos cuantitativos y cualitativos, a cada tipo de datos le aplicamos el análisis correspondiente.

En este sentido, para Hurtado (2000) la estadística descriptiva se emplea cuando el investigador requiere conocer la magnitud o intensidad con la cual se presenta un fenómeno o evento y con qué frecuencia aparece.

En el presente estudio, se realizaron dos grandes procedimientos para la realización del análisis de datos, los cuales se mencionan a continuación:

1. Procesamiento manual

El procesamiento manual se realizó mediante la clasificación de la información, codificación y tabulación de los datos obtenidos en el cuestionario sobre las características del clima laboral aplicado a los colaboradores del CIP CDP.

2. Procesamiento estadístico

El proceso se realizó de la siguiente manera:

- a) Se preparó la base de datos de las preguntas del cuestionario en el programa estadístico SPSS 20.

- b) Se ingresó las respuestas de los colaboradores.
- c) Se procedió a hacer los análisis respectivos mediante el programa SPSS 20. Dichos análisis comprendieron las medidas de tendencia central, tales como la media; los valores máximos, mínimos y tablas de contingencia; es decir, se empleó estadística descriptiva.
- d) Se concluyó con resúmenes la información con sus respectivos gráficos e interpretación.



Capítulo 5

Resultados de la investigación

A continuación, se presentan los hallazgos en la investigación realizada. Así, se inicia con la presentación de las tablas para cada dimensión con sus respectivos indicadores, análisis y comentarios. Es necesario recalcar que el orden de la presentación es según los objetivos planteados en la investigación.

5.1. Presentación de resultados

Para la elaboración de los resultados se consolidó la información en valores parciales, totales y acumulados del proceso de medición correspondiente al ingreso de los datos en el programa estadístico SPSS 20. Estos datos fueron obtenidos mediante las encuestas aplicadas a todos los colaboradores de la organización a excepción del decano.

Todas las tablas presentadas a continuación tienen como fuente la encuesta de Sonia Palma Carrillo (2004) y son de elaboración propia.

5.1.1. Variable: Clima laboral

5.1.1.1. Dimensión: Realización personal

a. Indicador: Oportunidades de progreso

En la tabla 4 se observó que el 25.9 % (7) de los colaboradores perciben que existen muchas posibilidades de desarrollarse personal y profesionalmente, el 22.2 % (6) califican que existen pocas posibilidades de progresar, el 18.5 % (5) consideran excelente este atributo y el mismo porcentaje lo califican de regular; mientras que el 14.8 % (4) manifiestan que es nula esta oportunidad.

Tabla 4. Oportunidades de progreso

Alternativas	fa	%
Nunca	4	14,8%
Poco	6	22,2%
Regular o algo	5	18,5%
Mucho	7	25,9%
Todo o siempre	5	18,5%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

b. Indicador: Interés del jefe por sus empleados

En la tabla 5 se evidencia que el 44.4 % (12) de los colaboradores perciben que los jefes se interesan mucho por el éxito de sus compañeros de trabajo. Continuando con este punto el 22.2 % (6) opinan que el jefe siempre se preocupa por el éxito de sus subordinados, e igual porcentaje califican que esto surge de manera regular. Por su parte el 7.4 % (2) opinan que el interés del jefe es poco y el 3.7 % (1) que nunca demuestra preocupación por el éxito de su equipo.

Tabla 5. Interés del jefe

Alternativas	fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	2	7,4%
Regular o algo	6	22,2%
Mucho	12	44,4%
Todo o siempre	6	22,2%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

c. Indicador: Participación en definición de objetivos

Como se aprecia en la tabla 6, el 44.4 % (12) de los colaboradores opinan que en la organización se participa mucho en definir los objetivos y las acciones para lograrlo; mientras que el 25.9 % (7) afirman que esto se da siempre. El mismo porcentaje manifiesta que se hace regularmente y el 3.7 % (1) señala que nunca se realiza.

Tabla 6. Definición de objetivos y acciones

Alternativas	Fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	0	0%
Regular o algo	7	25,9%
Mucho	12	44,4%
Todo o siempre	7	25,9%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

d. Indicador: Valor del nivel de desempeño

Los resultados que muestra la tabla 7 afirman que el 37,0 % (10) de los colaboradores manifiestan que se valoran mucho los altos niveles de desempeño, el 25.9 % (7) opinan que esto se hace regularmente; mientras que el 22,2 % (6) responden que siempre son valorados. Finalmente, el 7.4 % (2) consideran que poco y en igual cantidad nunca valoran su desempeño.

Tabla 7. Valoración del desempeño

Alternativas	Fa	%
Nunca	2	7,4%
Poco	2	7,4%
Regular o algo	7	25,9%
Mucho	10	37,0%
Todo o siempre	6	22,2%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

e. Indicador: Reconocimiento de los supervisores

En la tabla 8 se visualiza que el 37 % (10) de los colaboradores manifiestan que los supervisores expresan regularmente reconocimiento por los logros. Por su parte, el 33.3 % (9) opinan que esto se da mucho y el 14.8 % (4) afirman que los supervisores siempre los reconocen. Finalmente, el 14.8 % (4) piensan que se da poco este reconocimiento

Tabla 8. Reconocimiento de los logros

Alternativas	Fa	%
Nunca	0	0%
Poco	4	14,8%
Regular o algo	10	37,0%
Mucho	9	33,3%
Todo o siempre	4	14,8%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

f. Indicador: Aprendizaje y desarrollo en las actividades

La tabla 9 expresa que el 63.0 % (17) y el 25.9% (7) de los colaboradores opinan que mucho o siempre, respectivamente, se aprende al realizar las actividades encargadas en la organización. El 7.4 % (2) afirman que surge de forma regular; mientras que el 3.7 % (1) manifiesta que poco se aprende en las actividades realizadas dentro de la organización.

Tabla 9. Desarrollo profesional

Alternativas	Fa	%
Nunca	0	0%
Poco	1	3,7%
Regular o algo	2	7,4%
Mucho	17	63,0%
Todo o siempre	7	25,9%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

g. Indicador: Estímulo de capacitación de los jefes

La tabla 10 manifiesta que el 44.4 % (12) de los colaboradores opinan que es mucha la capacitación que realizan los jefes, el 29.6 % (8) que esto sucede en forma regular, y el 11.1 % (3) que pocas veces los jefes promueven lo indicado. Asimismo, el 7.4 % (2) manifiestan que los jefes siempre promueven la capacitación y en igual porcentaje opinan que los jefes nunca fomentan la capacitación necesaria.

Tabla 10. Capacitación de los jefes

Alternativas	Fa	%
Nunca	2	7,4%
Poco	3	11,1%
Regular o algo	8	29,6%
Mucho	12	44,4%
Todo o siempre	2	7,4%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

h. Indicador: Estímulo de capacitación de la empresa

Como se observa en la tabla 11, un 37.0 % (10) de los encuestados, piensan que es mucha la capacitación que realiza la organización para el desarrollo del personal. Por su parte el 33.3 % (9) señalan que esto se da de forma regular, el 18.5 % (5) que sucede poco y el 7.4 % (2) siempre. Finalmente, el 3.7 % (1) considera que la empresa nunca brinda capacitaciones.

Tabla 11. Capacitación de la empresa

Alternativas	Fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	5	18,5%
Regular o algo	9	33,3%
Mucho	10	37,0%
Todo o siempre	2	7,4%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

i. Indicador: Promulgación de la creatividad

En la tabla 12 se puede observar que el 37.0 % (10) de los colaboradores opinan que es regular la promulgación de la creatividad y un porcentaje similar, el 33.3 % (9), estiman que se da mucho. El 18.5 % (5) manifiestan que los jefes siempre promueven lo indicado y el 11.1 % (3) opinan que poco se define la creatividad.

Tabla 12. Creatividad

Alternativas	fa	%
Nunca	0	0%
Poco	3	11,1%
Regular o algo	10	37,0%
Mucho	9	33,3%
Todo o siempre	5	18,5%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

j. Indicador: Reconocimiento de logros

La tabla 13 manifiesta que el 37.0 % (10) de los colaboradores creen que en la organización regularmente se reconocen los logros, el 29.6 % (8) que sucede en forma regular, el 18.5 % (5) opinan que siempre y el 7.4 % (2) manifiestan que poco y nunca, respectivamente, se reconocen sus logros.

Tabla 13. Reconocimiento de logros

Alternativas	Fa	%
Nunca	2	7,4%
Poco	2	7,4%
Regular o algo	10	37,0%
Mucho	8	29,6%
Todo o siempre	5	18,5%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

5.1.1.2. Dimensión: Compromiso laboral

a. Indicador: Compromiso con el éxito de la organización

En la tabla 14 se observa que el 55.6 % (15) de los colaboradores manifiestan que se comprometen mucho con el éxito de la organización, y el 37 % (10) opinan que siempre. A diferencia de los resultados antes mencionados, el 3.7 % (1) estima que poco y un igual porcentaje que nunca se sienten comprometidos con el éxito de la empresa.

Tabla 14. Compromiso de éxito

Alternativas	fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	1	3,7%
Regular o algo	0	0%
Mucho	15	55,6%
Todo o siempre	10	37,0%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

b. Indicador: Planteamiento de metas

La tabla 15 evidencia que el 55.6 % (15) de los colaboradores opinan que en la organización se realiza mucho el planteamiento de metas para el desarrollo del personal, el 18.5 % (5) que esto sucede en forma regular, y el 14.8 % (5) consideran que siempre realizan el planteamiento de las mismas. Por otra parte, el 7.4 % (2) piensan que los jefes nunca lo promueven y, finalmente, el 3.7 % (1), opina que es poco.

Tabla 15. Planteamiento de metas

Alternativas	fa	%
Nunca	2	7,4%
Poco	1	3,7%
Regular o algo	5	18,5%
Mucho	15	55,6%
Todo o siempre	4	14,8%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

c. Indicador: Consideración del trabajador como factor clave

En la tabla 16, el 44.4 % (12) de los colaboradores se consideran siempre como un factor clave para el éxito de la organización, y el 33.3 % (9) opinan que mucho. En este sentido, el 18.5 % (5) consideran que regularmente o en algo y el 3.7 % (1) nunca se ha considerado factor clave para el éxito de la empresa.

Tabla 16. Factor clave

Alternativas	Fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	0	0%
Regular o algo	5	18,5%
Mucho	9	33,3%
Todo o siempre	12	44,4%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

d. Indicador: Compromiso con la organización

Tal como se puede observar en la tabla 17, el 51.9 % (14) señala que tienen mucho compromiso con la organización y un 40.7 % (11) que están totalmente comprometidos. A la vez que un 3.7 % (1) de los colaboradores considera que su compromiso con la organización es regular y en igual porcentaje que posee poco compromiso.

Tabla 17. Compromiso con la organización

Alternativas	fa	%
Nunca	0	0%
Poco	1	3,7%
Regular o algo	1	3,7%
Mucho	14	51,9%
Todo o siempre	11	40,7%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

e. Indicador: Progreso en oficina

En la tabla 18, respecto si en su área de trabajo se presenta un progreso continuo, el 63.0 % (17) de los colaboradores manifiestan que esto sucede mucho, el 18.5 % (5) que siempre, el 7.4 % (2) declaran que regularmente y en igual porcentaje los trabajadores señalan que poco. Finalmente, el 3.7 % (1) opina que nunca sucede un progreso en la oficina.

Tabla 18. Oficina

Alternativas	fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	2	7,4%
Regular o algo	2	7,4%
Mucho	17	63,0%
Todo o siempre	5	18,5%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

f. Indicador: Cumplimiento de las labores

En la tabla 19, respecto si el cumplimiento de las tareas diarias permite el desarrollo del personal, el 63.0 % (17) de los colaboradores perciben que esto sucede mucho, el 29.6 % (8) siempre lo perciben así; mientras que, el 3.7 % (1) manifiesta que en algo y en igual porcentaje que nunca lo hace.

Tabla 19. Cumplimiento de tareas diarias

Alternativas	Fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	0	0%
Regular o algo	1	3,7%
Mucho	17	63,0%
Todo o siempre	8	29,6%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

g. Indicador: Estimulación con las actividades

En la tabla 20, respecto si las actividades laborales son una tarea estimulante, el 51.9 % (14) de los colaboradores manifiestan que es mucha la estimulación, el 25.9 % (7) opinan que siempre, el 14.8 % (4) regularmente y el 7.4 % (2) sostienen que son pocas las tareas que realmente son estimulantes en la organización.

Tabla 20. Tareas estimulantes

Alternativas	Fa	%
Nunca	0	0%
Poco	2	7,4%
Regular o algo	4	14,8%
Mucho	14	51,9%
Todo o siempre	7	25,9%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

h. Indicador: Servicios como motivo de orgullo

La tabla 21, correspondiente a si los productos y servicios de la institución son motivo de orgullo del personal, muestra que el 40.7 % (11) de los colaboradores perciben que es mucho, el 25.9 % (7) opinan que es regular, el 22.2 % (6) que siempre, por el contrario, el 7.4 % (2) señala que poco y el 3.7 % (1) afirma que nunca respectivamente.

Tabla 21. Servicios

Alternativas	Fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	2	7,4%
Regular o algo	7	25,9%
Mucho	11	40,7%
Todo o siempre	6	22,2%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

i. Indicador: Definición de misión, visión y valores

En la tabla 22 se observa que el 51.9 % (14) de los encuestados califican como mucho cuando son consultados si en la organización se tiene clara la definición de la visión, misión y valores. Asimismo, el 29.6 % (8) opinan que siempre sucede lo anteriormente mencionado; mientras que el 11.1 % (3) y el 7.4 % (2) que esto se tiene claro en algo y poco respectivamente.

Tabla 22. Visión, misión y valores

Alternativas	Fa	%
Nunca	0	0%
Poco	2	7,4%
Regular o algo	3	11,1%
Mucho	14	51,9%
Todo o siempre	8	29,6%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

j. Indicador: Calidad laboral

Como se puede observar en la tabla 23, respecto a la calidad de vida laboral que existe en la empresa, el 44.4 % (12) de los colaboradores opinan que esto se da mucho, el 29.6 % (8) que siempre, el 22.2 % consideran que tienen calidad de vida laboral regularmente y el 3.7 % (1) que nunca.

Tabla 23. Calidad de vida laboral

Alternativas	Fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	0	0%
Regular o algo	6	22,2%
Mucho	12	44,4%
Todo o siempre	8	29,6%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

5.1.1.3. Dimensión: Supervisión

a. Indicador: Apoyo de los superiores

En la tabla 24, el 48.1 % (13) de los colaboradores estiman que es mucho el apoyo que se recibe por parte de los supervisores en la organización, el 22.2 % (6) que esto sucede siempre, el 18.5 % (5) opinan que regularmente los jefes actúan de esa manera, el 7.4 % (2) y 3.7 % (1) manifiestan que poco y nunca, respectivamente, los jefes actúan de la manera indicada.

Tabla 24. Apoyo al supervisor

Alternativas	Fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	2	7,4%
Regular o algo	5	18,5%
Mucho	13	48,1%
Todo o siempre	6	22,2%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

b. Indicador: Mejora de los métodos de trabajo

Tal como se puede observar en la tabla 25, respecto si en la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo, el 40.7 % (11) manifiestan que eso sucede mucho, el 33.3 % (9) consideran que se da de manera regular, el 14.8 % (4) de los colaboradores aseguran que siempre existen mejoras, y el 11.1 % (3) opinan que sucede poco en la organización.

Tabla 25. Métodos de trabajo

Alternativas	Fa	%
Nunca	0	0%
Poco	3	11,1%
Regular o algo	9	33,3%
Mucho	11	40,7%
Todo o siempre	4	14,8%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

c. Indicador: Evaluación del trabajo

En la tabla 26, correspondiente a su opinión sobre si la evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea, el 51.9 % (14) de los colaboradores perciben que esto ayuda mucho, 25.9 % (7) que siempre es así, y el 18.5 % (5) consideran que regular o algo, mientras que el 3.7 % (1) cree que poco de lo mencionado surge en la organización.

Tabla 26. Evaluación de trabajo

Alternativas	Fa	%
Nunca	0	0%
Poco	1	3,7%
Regular o algo	5	18,5%
Mucho	14	51,9%
Todo o siempre	7	25,9%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

d. Indicador: Preparación para el trabajo

La tabla 27 manifiesta que el 33.3 % (9) de los colaboradores opinan que se recibe mucho la preparación necesaria para realizar el trabajo y 29.6 % (8) consideran que siempre es así, y el 22.2 % (6) que se da regularmente; por otro lado, el 11.1 % (3) y el 3.7 % (1) perciben que esto se da poco y nunca respectivamente.

Tabla 27. Preparación necesaria

Alternativas	fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	3	11,1%
Regular o algo	6	22,2%
Mucho	9	33,3%
Todo o siempre	8	29,6%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

e. Indicador: Definición de responsabilidades

Como se puede apreciar en la tabla 28, respecto si en la organización las responsabilidades del puesto están claramente definidas, el 48.1 % (13) y 33.3 % (9) de los colaboradores consideran, respectivamente, que esto es así mucho y siempre en la organización, el 11.1% (3) perciben que regularmente las responsabilidades están definidas y el 7.4 % (2) poco.

Tabla 28. Responsabilidades definidas

Alternativas	fa	%
Nunca	0	0%
Poco	2	7,4%
Regular o algo	3	11,1%
Mucho	13	48,1%
Todo o siempre	9	33,3%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

f. Indicador: Seguimiento y control de las actividades

En la tabla 29, el 51.9 % (14) de los colaboradores opinan que se disponen de muchos sistemas para el seguimiento y control de las actividades, el 25.9 % (7) perciben que siempre, el 11.1 % (3) consideran que algo al respecto sucede y, un igual porcentaje, señalan que existen pocos sistemas de control en la organización.

Tabla 29. Sistema de control

Alternativas	fa	%
Nunca	0	0%
Poco	3	11,1%
Regular o algo	3	11,1%
Mucho	14	51,9%
Todo o siempre	7	25,9%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

g. Indicador: Existencia de guías de trabajo

En la tabla 30, el 48.1 % (13) de los colaboradores consideran que existen muchas normas y procedimientos como guías de trabajo, el 18.5 % (5) opinan que se dan regularmente, el 18.5 % (5) sostienen que sucede algo al respecto; mientras que el 11.1 % (3) y el 3.7 % (1) opinan que poco y nunca, respectivamente, lo mencionado surge en la organización.

Tabla 30. Normas de trabajo

Alternativas	fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	3	11,1%
Regular o algo	5	18,5%
Mucho	13	48,1%
Todo o siempre	5	18,5%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

h. Indicador: Definición de objetivos

Como se puede observar en la tabla 31, referida a si los objetivos del trabajo están claramente definidos, el 48.1 % (13) de los colaboradores manifiestan que esto pasa mucho en la organización, el 29.6 % (8) opinan que siempre sucede así, el 14.8 % (4) consideran que algo al respecto pasa y el 7.4 % (2) aseguran que poco de lo mencionado sucede en la organización.

Tabla 31. Objetivos definidos

Alternativas	fa	%
Nunca	0	0%
Poco	2	7,4%
Regular o algo	4	14,8%
Mucho	13	48,1%
Todo o siempre	8	29,6%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

i. Indicador: Métodos y planes establecidos

En la tabla 32, respecto si el trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos, el 40.7 % (11) opinan que esto sucede mucho en la organización, el 29.6 % (8) que siempre es así, el 22.2 % (6) consideran que algo al respecto ocurre y 7.4 % (2) piensan que poco de lo mencionado surge en la organización.

Tabla 32. Planes establecidos

Alternativas	fa	%
Nunca	0	0%
Poco	2	7,4%
Regular o algo	6	22,2%
Mucho	11	40,7%
Todo o siempre	8	29,6%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

j. Indicador: Trato en la institución

La tabla 33, sobre si existe un trato justo en la institución, el 40.7 % (11) manifiestan que esto ocurre mucho en la organización, el 33.3 % (9) que siempre acontece así, el 18.5 % (5) que algo al respecto sucede; mientras que, un 3.7 % (1) percibe que poco y en igual cantidad que nunca sucede en la organización lo mencionado.

Tabla 33. Trato justo

Alternativas	fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	1	3,7%
Regular o algo	5	18,5%
Mucho	11	40,7%
Todo o siempre	9	33,3%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

5.1.1.4. Dimensión: Comunicación

a. Indicador: Acceso a información

En la tabla 34 se observa la opinión respecto al acceso de la información necesaria para cumplir con el trabajo. Así, el 37.0 % (10) de los colaboradores manifiestan que esto ocurre mucho en la organización, el 33.3 % (9) opinan que siempre sucede así, y un 22.2 % (6) consideran que se cuenta con algo de información necesaria. Asimismo, en igual medida un 3.7 % (1) opina respectivamente que poco y nunca de lo mencionado acontece en la organización.

Tabla 34. Información necesaria

Alternativas	fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	1	3,7%
Regular o algo	6	22,2%
Mucho	10	37,0%
Todo o siempre	9	33,3%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

b. Indicador: Fluidez de información

Se observa en la tabla 35 con referencia a si en el área de trabajo la información fluye adecuadamente, el 55.6 % (15) de los colaboradores afirman que ocurre mucho en la organización, el 25.9 % (7) consideran que siempre acontece así, el 14.8 % (4) que de forma regular o algo, y el 3.7 % (1) que poco de lo mencionado sucede en la organización.

Tabla 35. Información del área

Alternativas	fa	%
Nunca	0	0%
Poco	1	3,7%
Regular o algo	4	14,8%
Mucho	15	55,6%
Todo o siempre	7	25,9%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

c. Indicador: Relaciones armoniosas

En la tabla 36 se evidencia la opinión sobre si en los grupos de trabajo existe una relación armoniosa. Así, el 48.1 % (13) de los colaboradores manifiestan que esto ocurre siempre en la organización y el 44.4 % (12) que esto acontece mucho, y un 3.7 % (1) considera que regular o algo; mientras que, el 3.7% (1) opina que nunca surgen buenas relaciones.

Tabla 36. Relaciones armoniosas

Alternativa	fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	0	0%
Regular o algo	1	3,7%
Mucho	12	44,4%
Todo o siempre	13	48,1%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

d. Indicador: Existencia de canales de comunicación

Según se observa en la tabla 37, perteneciente a la percepción de la existencia de suficientes canales de comunicación, el 44.4 % (12) de los colaboradores señalan que existen muchos canales, el 33.3 % (9) que siempre los poseen, el 18.5 % (5) consideran que regular o algo y, finalmente, el 3.7 % (1) opina que poco.

Tabla 37. Canales de comunicación

Alternativas	fa	%
Nunca	0	0%
Poco	1	3,7%
Regular o algo	5	18,5%
Mucho	12	44,4%
Todo o siempre	9	33,3%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

e. Indicador: Interacción con la jerarquía

Según se observa en la tabla 38, el 48.1 % (13) de los colaboradores manifiestan que existe mucha interacción con personas de mayor jerarquía, el 29.6 % (8) opinan que siempre y el 14.8 % (4) consideran que en algo. En oposición, el 3.7 % (1) sostiene que poco y nunca de lo antes mencionado sucede en la organización.

Tabla 38. Interacción con jerarquía

Alternativas	fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	1	3,7%
Regular o algo	4	14,8%
Mucho	13	48,1%
Todo o siempre	8	29,6%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

f. Indicador: Afronte y superación de obstáculos

En la tabla 39 correspondiente si en la institución se afrontan y superan los obstáculos, el 44.4 % (12) de los colaboradores perciben que esto ocurre siempre en la organización y un igual porcentaje manifiesta que mucho. Continuando con los resultados, el 7.4 % (2) consideran que algo y el 3.7 % (1) opina que poco de lo mencionado sucede en la organización.

Tabla 39. Superación de obstáculos

Alternativas	fa	%
Nunca	0	0%
Poco	1	3,7%
Regular o algo	2	7,4%
Mucho	12	44,4%
Todo o siempre	12	44,4%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

g. Indicador: Estimulación de la comunicación interna

Como se observa en la tabla 40, el 44.4 % (12) de los colaboradores manifiestan que existe mucha estimulación de la comunicación interna, el 37.0 % (10) opinan que esto sucede de forma regular, el 14.8 % (4) que pasa siempre, y el 3.7 % (1) que existe poca estimulación de la comunicación en la institución.

Tabla 40. Comunicación interna

Alternativas	fa	%
Nunca	0	0%
Poco	1	3,7%
Regular o algo	10	37,0%
Mucho	12	44,4%
Todo o siempre	4	14,8%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

h. Indicador: Atención del supervisor

En la tabla 41, el 44.4 % (12) de los colaboradores manifiestan que en la organización el jefe inmediato escucha mucho los planteamientos que se le hacen, el 22.2 % (6) opinan que esto se da siempre y un igual porcentaje que se da en algo; mientras que, el 7.4 % (2) consideran que esto sucede poco y el 3.7 % (1) señala que nunca.

Tabla 41. Atención del jefe

Alternativas	fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	2	7,4%
Regular o algo	6	22,2%
Mucho	12	44,4%
Todo o siempre	6	22,2%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

i. Indicador: Colaboración entre el personal

En la tabla 42, el 51.9 % (14) de los colaboradores perciben que hay mucha colaboración entre el personal de las diversas oficinas, el 37.0% (10) opinan que siempre, el 7.4% (2) algo y el 3.7% (1) piensa que se da poco de lo mencionado.

Tabla 42. Colaboración oficinas

Alternativas	fa	%
Nunca	0	0%
Poco	1	3,7%
Regular o algo	2	7,4%
Mucho	14	51,9%
Todo o siempre	10	37,0%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

j. Indicador: Conocimiento de otras áreas

Según se observa en la tabla 43, referida a si existe conocimiento de los avances en las otras áreas de la organización, el 29.6 % (8) opinan que esto se da mucho, el 25.9 % (7) que acontece en algo, el 22.2 % (6) que se da siempre, el 14.8 % (4) poco y, finalmente, el 7.4 % (2) aseguran que nunca.

Tabla 43. Conocimiento de otras áreas

Alternativas	fa	%
Nunca	2	7,4%
Poco	4	14,8%
Regular o algo	7	25,9%
Mucho	8	29,6%
Todo o siempre	6	22,2%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

5.1.1.5. Dimensión: Condiciones laborales

a. Indicador: Cooperación entre compañeros

Según se observa en la tabla 44, donde se consulta acerca de si los compañeros de trabajo cooperan entre sí, el 51.9 % (14) manifiestan que esto sucede mucho, que el 37.0 % (10) opinan que siempre, el 7.4 % (2) consideran que algo ocurre, y el 3.7 % (1) que nunca surge en la organización.

Tabla 44. Cooperación

Alternativas	Fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	0	0%
Regular o algo	2	7,4%
Mucho	14	51,9%
Todo o siempre	10	37,0%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

b. Indicador: Objetivos retadores

En la tabla 45, con respecto a si los objetivos de trabajo son retadores en la organización, el 48.1 % (13) de los colaboradores calificó como mucho este aspecto, el 18.5 % (5) consideran que esto sucede siempre y otro 18.5% (5) que de forma regular. Por otra parte, el 7.4 % (2) manifiestan que se da poco, y en igual porcentaje otros encuestados consideran que nunca.

Tabla 45. Objetivos retadores

Alternativas	Fa	%
Nunca	2	7,4%
Poco	2	7,4%
Regular o algo	5	18,5%
Mucho	13	48,1%
Todo o siempre	5	18,5%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

c. Indicador: Toma de decisiones en las responsabilidades

Según se observa en la tabla 46, sobre si los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en sus responsabilidades, el 40.7 % (11) opinan que esto sucede mucho en la organización, el 25.9 % (7) que se da de manera regular, el 22.2 % (6) siempre y el 11.1 % (3) que poco de lo mencionado acontece en la organización.

Tabla 46. Oportunidad de tomar decisiones

Alternativas	Fa	%
Nunca	0	0%
Poco	3	11,1%
Regular o algo	7	25,9%
Mucho	11	40,7%
Todo o siempre	6	22,2%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

d. Indicador: Integración del equipo de trabajo

Según se observa en la tabla 47, el 59.3 % (16) de los colaboradores opinan que existe mucha integración con el equipo de trabajo, el 29.6 % (8) que siempre se da y el 3.7 % (1) considera que en algo; mientras que en igual porcentaje un 3.7% (1) piensa que poco y nunca, respectivamente, se da integración en la organización.

Tabla 47. Equipo integrado

Alternativas	Fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	1	3,7%
Regular o algo	1	3,7%
Mucho	16	59,3%
Todo o siempre	8	29,6%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

e. Indicador: Oportunidad de mejora

En la tabla 48, se evidencia si los colaboradores cuentan con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda. Así, el 63.0 % (17) opinan que tienen mucha oportunidad, el 18.5 % (5) piensan que se da siempre, el 14.8 % (4) consideran que algo, y el 3.7 % (1) que nunca.

Tabla 48. Oportunidad de mejorar

Alternativas	fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	0	0%
Regular o algo	4	14,8%
Mucho	17	63,0%
Todo o siempre	5	18,5%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

f. Indicador: Administración de los recursos

Según se observa en la tabla 49, acerca de si existe buena administración de los recursos en la organización, el 48.1 % (13) de los colaboradores consideran que mucho, el 33.3 % (9) que esto acontece siempre, el 14.8 % (4) opinan que algo y el 3.7 % (1) que nunca.

Tabla 49. Administración de los recursos

Alternativas	fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	0	0%
Regular o algo	4	14,8%
Mucho	13	48,1%
Todo o siempre	9	33,3%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

g. Indicador: Comparación de la remuneración

En la tabla 50, al ser consultados sobre si la remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones, el 37.0 % (10) de los colaboradores opinan que mucho, igual porcentaje piensan que regular o algo, y el 14.8 % (4) que existe poca comparación de la remuneración; mientras que el 7.4 % (2) perciben que siempre y un 3.7 % (1) por el contrario, opina que nunca.

Tabla 50. Remuneración

Alternativas	fa	%
Nunca	1	3,7%
Poco	4	14,8%
Regular o algo	10	37,0%
Mucho	10	37,0%
Todo o siempre	2	7,4%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

h. Indicador: Relación de objetivos y visión

En la tabla 51, acerca de si en la organización los objetivos de trabajo guardan relación con la visión, el 55.6 % (15) de los colaboradores manifiestan que mucho, el 25.9 % (7) opinan que siempre lo hacen, el 14.8 % (4) consideran que se relacionan en algo, y el 3.7 % (1) que poco.

Tabla 51. Objetivos y visión

Alternativas	fa	%
Nunca	0	0%
Poco	1	3,7%
Regular o algo	4	14,8%
Mucho	15	55,6%
Todo o siempre	7	25,9%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

i. Indicador: Disposición de tecnología

De acuerdo con la tabla 52, correspondiente a si en la organización se dispone de tecnología que facilite el trabajo, el 48.1 % (13) de los colaboradores consideran que esto sucede mucho, el 33.3 % (9) opinan que siempre, el 7.4 % (2) que en algo y, en la misma medida, 7.4% (2) señalan que esto nunca sucede; mientras que el 3.7 % (1) opina que poco.

Tabla 52. Tecnología

Alternativas	fa	%
Nunca	2	7,4%
Poco	1	3,7%
Regular o algo	2	7,4%
Mucho	13	48,1%
Todo o siempre	9	33,3%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

j. Indicador: Remuneración acorde al desempeño

En la tabla 53, respecto a si en la organización la remuneración está acorde al desempeño y logros, el 37.0 % (10) de los colaboradores manifiestan que esto ocurre en algo en la organización, el 33.3 % (9) opinan que se da mucho, el 11.1 % (3) consideran que siempre y en igual porcentaje que nunca, mientras que el 7.4 % (2) señalan que esto sucede poco en la organización.

Tabla 53. Remuneración acorde al desempeño

Alternativas	fa	%
Nunca	3	11,1%
Poco	2	7,4%
Regular o algo	10	37,0%
Mucho	9	33,3%
Todo o siempre	3	11,1%
Total	27	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla 54, correspondiente al promedio de los factores del clima laboral, se observa el puntaje obtenido por cada uno de ellos: realización personal (35.54), compromiso laboral (39.97), supervisión laboral (38.67), comunicación laboral (39.73) y condiciones laborales (38.19). En este sentido, la evaluación es de la siguiente manera: muy favorable (42-50 puntos), favorable (34-41 puntos), regular (26-33 puntos), desfavorable (18-25 puntos) y muy desfavorable (10-17 puntos).

Tabla 54. Consolidación de la medida del clima laboral general

	N.º	Mínimo	Máximo	Promedio	Nivel
Realización personal	27	13	50	35.54	Favorable
Compromiso laboral	27	13	50	39.97	Favorable
Supervisión	27	16	50	38.67	Favorable
Comunicación	27	15	50	39.73	Favorable
Condiciones laborales	27	12	50	38.19	Favorable
Total clima laboral		69	250	192.10	Favorable

a Fuente: Elaboración propia (2018)

b Factores de clima laboral: escala (50 – 250 puntos)

El puntaje general del clima laboral según Sonia Palma es: muy favorable (210-250), favorable (170-209), regular (130-169), desfavorable (90-129) y muy desfavorable (50-89). De este modo, se puede ubicar a la empresa con un puntaje de 192.10 puntos, el cual es considerado favorable.

En la tabla 55 se presenta los resultados obtenidos sobre el nivel de clima laboral general del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental de Piura:

Tabla 55. Clima laboral

Alternativas	fa	%
Muy desfavorable	1	3.7%
Regular	5	18.5%
Favorable	13	48.1%
Muy favorable	8	29.6%
Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia (2018)

Según los resultados de la tabla 55 se evidencia que el 48.1 % (13) de los colaboradores del CIP CDP consideran que existe un clima laboral favorable, el 29.6 % (8) tuvieron una percepción muy favorable, el 18.5 % (5) lo consideran regular y el 3.7 % (1) lo atribuye como muy desfavorable.

5.2. Discusión de resultados

Analizando los datos obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura, se procedió a determinar el nivel de clima laboral y también las características importantes de los factores o dimensiones que lo componen.

En lo que respecta a la dimensión de realización personal, los colaboradores en general, perciben que las actividades de la organización, les permiten aprender y desarrollarse personal y profesionalmente, debido a la realización de labores variadas y no monótonas. Además, en la institución el comportamiento y actitud de los jefes son motivantes para los colaboradores, específicamente en el aspecto de brindarles la oportunidad de participar en definir los objetivos, las acciones para lograrlo y también el interés que demuestran en el equipo de trabajo, valorando los altos niveles de desempeño y promoviendo la generación de ideas creativas e innovadoras.

Esta situación coincide con lo indicado por James y Jones (1974), James y Sells (1981) y Scheneider (1975), quienes consideran con mayor relevancia a las representaciones cognitivas, donde las perspectivas personales son determinantes para sentirse satisfecho, realizar mejor su labor y, por ende, un mejor clima laboral, concordando con la opinión de Palma (2004), quien indica que los objetivos personales (metas individuales) son parte de los factores que explican el clima organizacional. Además, la percepción del colaborador es importante para definir un buen clima laboral, respecto a políticas de participación en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales para facilitar su tarea en las organizaciones. A su vez, Palma (2004) también afirma que el clima laboral es el conjunto de características medibles dentro del ambiente de trabajo, percibido directa o indirectamente por los colaboradores de la organización que trabajan en dicho ambiente, lo cual influye en sus motivaciones y comportamientos laborales, enmarcados en factores relacionados con la organización y con las personas.

Si bien se tiene diversos tipos de necesidades (como las básicas), para que los colaboradores puedan dar su mejor desempeño y exista un adecuado clima laboral, es importante el ascenso a sus necesidades superiores (sociales, estima y autorrealización), porque ahí es donde se obtiene el mayor rendimiento de las capacidades individuales. Puede afirmarse que el CIP CDP se preocupa por las necesidades sociales y de estima, lo cual se ve reflejado en las encuestas, donde el mayor número de colaboradores ha manifestado que la empresa busca su crecimiento, desarrollo personal y profesional.

Sin embargo, se detectó un pequeño porcentaje de colaboradores insatisfechos con algunos indicadores, entre los que se encuentran: el lograr hacer una línea de carrera en la organización, la necesidad de capacitación de la institución, como también el reconocimiento de los logros que obtienen en su desempeño por parte de los niveles (directivos) superiores. Esto se observa en las situaciones en las que los supervisores y jefes no expresan reconocimiento a quienes realmente lo merecen; además, cabe resaltar que este ítem fue el que obtuvo menor puntaje en comparación a los mencionados anteriormente. Por ello, se debe tener en cuenta este pequeño número en mención para solucionar aquellos aspectos considerados negativos, y que de esta manera no afecte el buen desempeño logrado en el presente decanato.

Por otra parte, en la dimensión de compromiso laboral se pudo determinar que la mayoría de los colaboradores se encuentran muy comprometidos con la organización y se sienten involucrados con el éxito de la misma. Esto se considera como factor clave para cumplir los objetivos de la institución, debido a que los trabajadores entienden que se les toma en cuenta para cualquier decisión. Igualmente, las tareas diarias desempeñadas les permiten desarrollarse profesionalmente gracias a la existencia de una clara definición de la visión, misión y valores, lo cual conlleva a un óptimo desempeño dentro de la organización. Lo mencionado coincide con lo expresado por Palma (2004), quien manifiesta importante fomentar en los colaboradores la identificación con los valores y compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la organización.

Cuando están claras las metas, los objetivos y lo que quieren de los colaboradores, se puede afirmar que estos saben con certeza qué es lo que la organización espera de ellos. Además, el hecho de fomentar el compromiso de cada integrante con la entidad, y la de esta hacia ellos, logra un ambiente positivo de trabajo; es decir, un clima laboral satisfactorio. Así, los colaboradores son la mejor ventaja competitiva que tienen

actualmente las organizaciones. En este sentido, aunque lo demás puede ser imitado, lo difícil es igualar a una fuerza laboral comprometida con el éxito de una organización cuando esta se encuentra fidelizada a la entidad. De ahí radica la importancia de comprometerlos con el éxito organizacional, atendiendo sus requerimientos personales, lo cual será retribuido posteriormente.

Por otro lado, es importante revertir la percepción de un pequeño grupo del CIP CDP que no realiza mayores esfuerzos para dar lo mejor de sí y alcanzar niveles de logro importantes en el desempeño de su trabajo. De igual manera, es necesario cambiar la perspectiva de indiferencia que expresan respecto al sentimiento de orgullo que deberían tener con los productos y servicios, lo cual debe ser atendido por la organización, ya que podría repercutir en la atención que estos colaboradores brindan al cliente exterior.

Con respecto a la supervisión laboral, el estudio refleja la existencia de una clara definición de las responsabilidades en los diversos puestos de trabajo, así como la correcta descripción de la labor que cada uno debe desempeñar, lo cual ayuda a la organización en las actividades laborales, a la evaluación y posterior control de las mismas. Todo ello guarda similitud con la opinión de Palma (2004), respecto a que el estilo de supervisión, políticas y prácticas laborales, incide en el clima organizacional específicamente en cuanto a apreciaciones de funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad profesional. También, coincide con la opinión de Herzberg (como se citó en Chiavenato, 2012), en que el tipo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas y ambientales, políticas y directrices de la empresa, explican la conducta de las personas en situación de trabajo.

Asimismo, los objetivos en la organización se encuentran claramente definidos, lo cual se debe a que las labores se realizan en función a métodos y planes previamente establecidos, existiendo un sistema que ayuda al control de las actividades. Igualmente, los colaboradores perciben un trato justo para cada uno de ellos, lo que es compatible con la opinión de Rodríguez (1999), quien manifiesta que el clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, previamente establecidos.

Es importante que los colaboradores perciban que los supervisores están para ayudarlos, orientarlos y encaminarlos en el desarrollo de su labor dentro de la organización. Para ello, es fundamental la congruencia de las especificaciones del puesto

de trabajo y el perfil de quien lo ocupa; es decir, cada colaborador debe estar en el lugar de trabajo mejor adaptado a sus habilidades. Sin embargo, lo que debe mejorar la organización, según un pequeño número de colaboradores, son los métodos de trabajo, normas y procedimientos que se empleen como guías para la realización de la labor, programas de capacitación al personal consideradas necesarias para poder realizar el trabajo de manera eficiente. Además, consideran que no reciben el apoyo necesario por parte de los superiores para vencer los obstáculos presentados en las labores diarias.

En cuanto a la comunicación laboral, se aprecia que en los diferentes grupos de trabajo se da una relación armoniosa, lo que permite un desarrollo adecuado y eficiente de sus actividades; esto sucede porque existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas. Asimismo, en la organización se afrontan y superan los obstáculos contando con suficientes canales de comunicación formales, los cuales hacen fluida la información en las distintas áreas de trabajo, evitando rumores que puedan afectar negativamente. Esto guarda relación con lo manifestado por Siqueira (2016), donde expresa que la solidaridad entre los compañeros en el ambiente laboral es otra de las formas de generar buena energía en el lugar de trabajo, ya que, un ambiente colaborativo, es un lugar ideal para lograr las metas organizacionales. Igualmente existe similitud con la opinión de Morales (2015), quien indica que cuando un trabajador percibe en la forma de comunicación un sentido abierto y transparente, puede sentir que tiene valor para todos sus colegas, ofreciéndole además un sentido de pertenencia y empoderamiento.

No obstante, se considera necesario fomentar dentro del CIP CDP que la comunicación sea en todos los sentidos y no solo por canales formales, sino también por los informales, los cuales son igual de importantes y muchas veces otorgan mayores resultados y beneficios, acercando la interacción con aquellas personas que ocupan cargos de mayor jerarquía. Otra evaluación para esta dimensión, es salvar del desconocimiento a los colaboradores sobre los avances que existen en otras áreas de la organización; por lo tanto, se debería fomentar y promocionar medios modernos de comunicación interna, tales como el intranet, internet y extranet que ayuden al equipo de trabajo a acceder a la información de otras áreas de la organización, lo cual resulta imprescindible para el adecuado cumplimiento de su trabajo.

En la dimensión de condiciones laborales, los atributos más resaltantes del CIP CDP fueron los siguientes: existe cooperación entre los compañeros de trabajo ya que funcionan como equipos bien integrados, además de que la organización posee una buena administración de los recursos. Asimismo, los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución y se dispone de tecnología que facilita el trabajo diario que realizan dentro de la organización. Todo lo mencionado es semejante con lo que manifiesta Morales (2015), quien señala que, para tener un clima laboral positivo, los colaboradores deben involucrarse en los proyectos mediante la formación de equipos de trabajo, integrado por colaboradores afines, dando resultados en forma conjunta, pero teniendo siempre un sentido de unidad. Igualmente, coincide con la opinión de Palma (2004), la cual indica que en la organización debe existir una buena administración de los recursos, siendo de vital importancia disponer de tecnología que facilite el trabajo de los colaboradores.

Por otra parte, es necesario que en las organizaciones no solo exijan habilidades a los colaboradores teniendo un perfil adecuado para integrarlos a la institución (ya que esto es solo una parte para desarrollar su capacidad y experiencia), sino también, se tiene que complementar con las condiciones organizacionales adecuadas relacionadas con los recursos tangibles, como materiales, insumos, herramientas, remuneraciones e intangibles necesarios para realizar el trabajo encomendado por la entidad, como la actitud motivadora. Asimismo, en el CIP CDP, la remuneración no se ajusta de acuerdo al desempeño y labor realizada por los colaboradores, razón por la que esta debería hacerse más atractiva al compararla con la de otras organizaciones, y permitiría motivar a los colaboradores mediante el planteamiento de objetivos de trabajo retadores. Esto se afirma, ya que los colaboradores del CIP CDP consideran que su labor guarda relación con la visión, pero este no resulta ser muy alentador.

Finalmente, se puede concluir que el nivel del clima laboral predominante en la organización, según la percepción de sus colaboradores, se encuentra en un nivel favorable. Se llega a esta conclusión después de haber evaluado cada uno de los cinco factores que lo componen, los cuales se encuentran en el mismo nivel, siendo de más baja puntuación el de realización personal, referido específicamente a los factores personales de los colaboradores del CIP CDP. Los resultados obtenidos no hacen más que confirmar las apreciaciones formuladas por diversos investigadores, los cuales dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas en la que los factores individuales son los determinantes (James & Jones (1974); James & Sells (1981); Schneider, (1975)). Indudablemente,

concuera con la opinión de Palma (2004), respecto a que el clima laboral está compuesto por los factores personales (realización personal y compromiso laboral) y factores organizacionales (supervisión, comunicación y condiciones laborales).

Además, la buena administración y gestión del CIP CDP debe equilibrar los objetivos, de tal manera que al cumplirlos también se efectúen los objetivos personales, prestando siempre atención a las necesidades específicas de los colaboradores en cuanto a su seguridad económica, física, dignidad, desarrollo, crecimiento personal y profesional; así como también a los factores organizacionales, los cuales están relacionados con el estilo de supervisión, comunicación y condiciones laborales adecuadas para un desempeño idóneo.



Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo general el análisis de la percepción de 27 colaboradores del Colegio de Ingenieros del Perú Consejo Departamental Piura, en búsqueda de establecer el nivel del clima laboral en el que trabajan. Igualmente, como objetivos específicos se examinaron las particularidades de cada uno de los factores que lo integran, cuantificando su nivel en función de aspectos relacionados a los procesos y estructuras de trabajo en interacción con sus demás compañeros. De todo lo mencionado anteriormente, se presentan las siguientes conclusiones:

1. El componente de realización personal se cuantifica en una escala favorable, lo que indica que los colaboradores en su mayoría perciben en la organización oportunidades para su desarrollo profesional, debido a que existe un interés considerable en que cada partícipe del CIP CDP tenga un amplio crecimiento intelectual para alcanzar los objetivos planteados en el periodo y que, además, aprendan y se desarrollen a través de las tareas realizadas; sin embargo, en la valoración general del clima laboral, el componente de realización personal es el que alcanza el menor nivel de evaluación. Existe un pequeño número de miembros del CIP CDP que perciben carencias en cuanto a la valoración que la organización les tiene, ya que, al ser un decanato corto (2 años), no existen muchas posibilidades de abrir diversos puestos de trabajo o buscar un ascenso. Asimismo, se presentan aspectos positivos vinculados al aprendizaje y desarrollo, la oportunidad de participar en la definición de los objetivos y las acciones para lograrlos; además, se valora positivamente que quienes ocupan jefaturas se interesan por el éxito de sus compañeros de trabajo. Particularmente, el ítem sobre las expectativas de hacer línea de carrera profesional en la organización, es el que alcanza

la menor valoración por su calificación baja en los siguientes puntos: si las jefaturas incentivan y promueven el desarrollo y, por ende, la capacitación necesaria. Del mismo modo, hace falta el reconocimiento y valoración de desempeño y logros, así como aspectos relacionados a la promoción para generar ideas creativas e innovadoras. Aun cuando la gran mayoría concuerda que la variable es favorable, existe un número de colaboradores que han mostrado disconformidad ante las preguntas referentes a la realización personal. Puede existir una carencia percibida por parte de los miembros del CIP CDP y, aunque el porcentaje de miembros que opinan ello es corto, no deja de ser preocupante que existan opiniones que manifiestan falta de reconocimiento, valoración, promoción de ideas, entre otros aspectos fundamentales que, de ser percibidos a tiempo, podrían ser corregidos en futuros periodos.

2. En cuanto a la calificación que los colaboradores le otorgan al factor compromiso laboral, la valoración es positiva, lo que indica que los colaboradores se sienten muy identificados con los valores organizacionales, así como muy comprometidos con el crecimiento y desarrollo del CIP CDP. Este componente es el mejor valorado, sobre todo en el ítem de compromiso hacia la organización. De la misma forma, los colaboradores se consideran factor clave en el éxito organizacional, ya que, cumplir con las tareas diarias, les permite lograr un desarrollo personal. En la organización existe una clara definición de la visión, misión y valores, razón por la que todos alcanzan una valoración positiva. Sin embargo, los siguientes ítems consiguen una evaluación más baja: existe suspicacia por parte de algunos colaboradores, quienes perciben que no todos hacen su mayor esfuerzo para alcanzar niveles de logros importantes en el desempeño de su trabajo; por lo que además, algunos de los colaboradores no se sienten orgullosos de los productos y servicios que brinda la organización, por lo que esta no es considerada como buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral.
3. El componente de supervisión es calificado favorablemente por los colaboradores, lo que indica que, en general, perciben la funcionalidad e importancia de los superiores en la supervisión de la actividad laboral, como en relación al apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario. Del mismo modo, se percibe que en la organización los objetivos de trabajo están claramente definidos; asimismo, se

valora la existencia de un sistema adecuado de monitoreo de las actividades y procesos, el trato justo que reciben en la organización y la definición clara de la responsabilidad laboral de cada puesto de trabajo. Además, la evaluación y la retroalimentación recibida en las actividades laborales les ayuda a mejorar las tareas que realizan. En contraparte, los aspectos de menor valoración son los siguientes: no existe un proceso de mejora continua en la preparación necesaria que se debe brindar para la realización del trabajo, así como la percepción de no recibir el apoyo necesario por parte de los superiores para superar los obstáculos presentados en las labores diarias y, por último, el desfase de algunas normas y procedimientos que sirven de guía en el desempeño de sus funciones.

4. El factor de comunicación recibe una valoración favorable, ya que la mayoría de los colaboradores perciben positivamente la fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión respecto a la información pertinente para el funcionamiento interno en el CIP CDP y para la atención de los clientes o usuarios, tanto internos como externos. Como características positivas se presentan las siguientes: en las oficinas la información fluye adecuadamente, dándose en mayor medida por los canales formales y evitando que los rumores influyan negativamente. Además, los colaboradores manifiestan que en la organización se dan relaciones de cordialidad y armonía entre los diferentes grupos de trabajo, lo que les permite un desarrollo adecuado y eficiente de sus actividades. Asimismo, existe la colaboración entre el personal de las diversas oficinas, así como se afrontan y superan los obstáculos que surgen. Como aspectos valorados negativamente se tiene la dificultad de acceder a la información de otras áreas, la cual resulta importante para el desempeño laboral. Por otro lado, se manifiesta la falta de promoción de otros medios y herramientas internas de comunicación (medios modernos). Los jefes inmediatos no escuchan los planteamientos que se les hacen durante el desempeño laboral, por lo que consideran que no es posible la interacción con las personas que ocupan cargos de mayor jerarquía en la organización.
5. En cuanto a la cuantificación del nivel condiciones laborales, la valoración por parte de los colaboradores es positiva, en este sentido indican que en la organización se provee los medios materiales, tecnológicos, económicos y psicosociales para el

cumplimiento idóneo de las tareas encomendadas. En este sentido, los colaboradores también manifiestan que los objetivos del trabajo son retadores y guardan relación con la visión de la organización, contando con oportunidad de realizar su labor de la mejor manera, así como que existe apoyo y cooperación de los compañeros de trabajo. Los grupos de trabajo funcionan como equipos bien integrados, cuentan con equipos de cómputo, de sistemas informáticos y existe una buena administración de los recursos asignados a la organización. Como valoración negativa, consideran que la remuneración no es atractiva en comparación a las de otras organizaciones públicas o privadas, ya que no está de acuerdo al desempeño y sus logros en la labor que realizan. Además, manifiestan que los objetivos de trabajo no son retadores para su ocupación y que no tienen la oportunidad de tomar decisiones en las tareas de su responsabilidad.

6. Luego de realizar el análisis de la información lograda a través de los colaboradores del CIP CDP, se comprueba que el clima laboral presente en la organización alcanza una valoración favorable y, en consecuencia, positivo, lo que se traduce en condiciones adecuadas en cuanto a la realización personal, compromiso laboral, estilo de supervisión, comunicación y otras condiciones laborales presentes en la organización. Lo antes indicado demuestra que los colaboradores de la entidad están comprometidos y contribuyen coordinadamente para el éxito y el logro de los objetivos, tanto de la organización como personales.

Recomendaciones

En base a las conclusiones de la investigación, se tienen las siguientes recomendaciones o sugerencias, las cuales toman en cuenta las condiciones negativas encontradas en el análisis de los factores que componen el clima laboral, por lo que estas recomendaciones serán para cada uno de ellos.

1. En cuanto a la variable realización personal se recomienda mejorar las expectativas sobre la línea de carrera profesional en la institución, ya que en cada área de trabajo se deberían establecer los puestos y la posibilidad de ascenso mediante el organigrama de carrera. Este debe ser conocido por todos los colaboradores y estar a cargo del gerente administrativo. Además, se recomienda implementar una política de remuneraciones que contemple el aumento salarial según inflación, lo cual debe estar a cargo del gerente administrativo y asesoría legal (ambos casos tendrán que darse de forma permanente).

Por otro lado, es conveniente establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación, involucramiento de los colaboradores e instrucción en la cultura organizacional, tales como la celebración de los cumpleaños, saludos en fechas especiales (Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias, etc.); así como mostrar un reconocimiento moral, pero también material (premios) con periodicidad trimestral y anual. También, es necesario promover reciprocidad entre colaboradores y la organización, de tal manera que las metas perseguidas por los trabajadores de la entidad tengan un significado personal para ellos. Lo mencionado deberá estar a cargo del gerente administrativo de forma permanente.

Por último, es preciso fomentar ideas creativas e innovadoras para solucionar problemas de manera rápida, esto puede ser por medio de la formación de equipos de trabajo en cada área o realizando discusiones grupales de forma interactiva que incluya la presentación de trabajos investigativos de manera continua.

2. Tratándose del compromiso laboral y teniendo en cuenta el orgullo que los colaboradores deben tener por la institución, se recomienda fomentar la significación de los servicios que brindan ampliando el cargo y diversificando las labores, así como proporcionando mayor valor al trabajo realizado. Deberán plantear la importancia y el impacto que tienen las labores que realizan, para que puedan realmente identificarse con el CIP CDP y no solo trabajen por la remuneración o por el aprendizaje que puedan tener, sino por la identificación con la institución; por ello, el primero en estar comprometido con la organización será el gerente administrativo, quien a su vez deberá fomentar esto en cada uno de los miembros que tiene a cargo.

Por otro lado, es necesario mejorar la calidad de vida laboral, atendiendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, así como especificar las normas de seguridad para evitar riesgos laborales. Esto debe darse en todos los ambientes de la institución a cargo del gerente administrativo, además de fomentar la socialización entre los colaboradores mediante la realización de reuniones informales de cada área. Se recomienda realizar todo lo antes mencionado manera permanente.

3. En la supervisión se sugiere distribuir a los colaboradores según su perfil y el análisis del cargo, realizando una profunda investigación sobre qué requisitos físicos e intelectuales, responsabilidades y condiciones de desempeño que se requieren. Además, es necesario verificar el perfil laboral de los colaboradores y, por último, que exista concordancia entre el cargo y el perfil del colaborador que lo ocupa. Estas acciones deberán estar a cargo de los gerentes de cada área y demás jefaturas en un corto plazo para la obtención de resultados óptimos.

Asimismo, se debe instaurar programas de capacitación a los colaboradores para poder realizar un inventario de necesidades de entrenamiento (análisis organizacional, recursos humanos, operaciones y tareas), planeación del programa de entrenamiento, ejecución y evaluación de los resultados del mismo, esto a cargo del gerente administrativo cada seis meses.

Por otro lado, es conveniente mejorar los métodos y estilos de supervisión, alentando que los jefes inmediatos hagan un curso de liderazgo o asesoramiento

empresarial, para lo cual se coordinará con instituciones especializadas en estilos de dirección. Esta acción debe estar a cargo de una empresa especializada en gestión de talento humano y de supervisión, en un periodo de tiempo corto.

4. En cuanto a la comunicación interna, se recomienda mejorar la comunicación descendente, ascendente y lateral para que los resultados sean eficaces y repercutan en la satisfacción de los usuarios de la institución. En primer lugar, el gerente administrativo y los encargados del área deben realizar una encuesta, apoyada en una entrevista personalizada, para conocer las aspiraciones de los colaboradores. La información obtenida ayudará a establecer planes de formación que contribuirán al reforzamiento de cualidades y habilidades de los colaboradores, además de mejorar la productividad institucional.

Continuando con este punto, se debe entregar a los jefes de cada área la información relacionada con los objetivos personales y profesionales de los integrantes del CIP CDP, esto con la finalidad que la información sea recíproca y útil para comparar lo que se espera del colaborador con lo que este, a su vez, espera de la empresa. En este sentido, se sugiere establecer con precisión las metas y objetivos que la institución desea alcanzar. Es sumamente importante que los colaboradores conozcan qué es lo que el CIP CDP requiere de cada uno de ellos, así como qué es lo que recibirán en cuanto a remuneraciones económicas y no económicas por parte de la entidad.

Otra recomendación es el establecimiento a corto plazo de un Sistema de Información Gerencial (SIG) por parte de la jefatura del área de informática, el cual permitiría una mayor comunicación vía intranet entre los trabajadores del CIP CDP.

Como acción complementaria, sugerimos una conferencia magistral sobre los elementos y el proceso de comunicación en las organizaciones dirigido a todas las jefaturas, esto a cargo del gerente administrativo en el corto plazo.

5. Para el factor de condiciones laborales, se recomienda que el gerente administrativo establezca una política de administración de salarios, la cual debe mantener estructuras equitativas y justas. También, es necesario revisar y modificar, de ser necesario, el sistema de compensación financiera y no financiera; por último, realizar un trabajo de mantenimiento preventivo planificado, en el que se contemplen instalaciones, mobiliarios y equipos, esto a corto plazo para el beneficio de la institución y del desempeño de los trabajadores.

Además, se debe mejorar el proceso de toma de decisiones, realizando reuniones formales a los colaboradores de cada área y manteniendo constantemente la retroalimentación entre directivos y demás colaboradores. Esta mejora debe estar a cargo del área de recursos humanos y otras jefaturas de manera permanente, para que todos los colaboradores tengan los objetivos de la institución establecidos y lleguen a cumplirlos de manera coordinada y eficaz.

6. El clima laboral presente en la institución, a pesar de ser favorable, debe tener en cuenta la capacitación de directivos y demás colaboradores para orientarlos a mejorar la participación y fomentar un clima laboral adecuado. Esto puede optimizarse haciendo un curso teórico de capacitación para directivos sobre clima laboral, que incluya los factores de estudio y, por ende, la percepción adecuada o no de este por parte de los colaboradores (realización personal, compromiso, supervisión, comunicación y condiciones laborales). Este plan se podría ejecutar en coordinación con las universidades locales o instituciones capacitadoras, teniendo como responsable a las jefaturas de cada área y realizándose en un periodo de corto plazo.

Si bien nuestras recomendaciones apuntan a ofrecer sueldos más competitivos, sistemas de compensaciones, capacitaciones, aprendizajes, línea de carrera y planteamiento de metas, deberán reforzar con ímpetu la unidad organizativa para que los colaboradores se identifiquen con los objetivos, misión y visión del CIP CDP; no por la remuneración ni por lo que puedan aprender en su puesto de trabajo, sino porque con las labores que desempeñan ayuden a satisfacer las necesidades de alguien más, sirviendo al prójimo y a los clientes de la institución

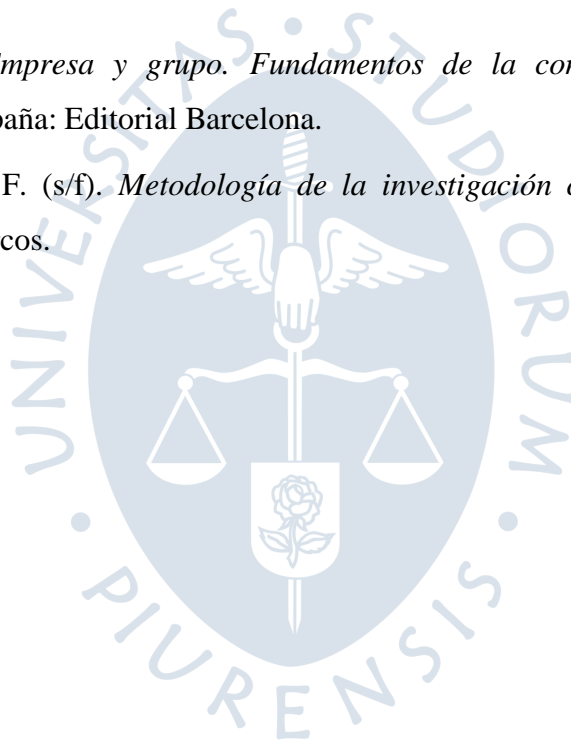
Referencias bibliográficas

- Albañil, A. (2015). El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura. Tesis presentada para obtener el grado de maestría en educación con mención en gestión educativa, por la Universidad de Piura, Facultad de Ciencias de la Educación: Servicio de publicaciones de la UDEP. Recuperada de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial EPISTEME.
- Buendía, L., Colás, P. y Hernández, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bustos, P. (2000). *Clima organizacional*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- Briones, G. (1995). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. (1era. Ed.). México: Trillas.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. (3era. Ed.). México: Trillas.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (8ava ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Colegio de Ingenieros del Perú. Consejo Departamental Piura. (2015). Plan Estratégico Institucional CIP Piura. Piura: El CIP Piura.

- Conexión ESAN (2015). *Las nueve dimensiones del clima organizacional*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>
- Elías, F. (2015). El clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores de la empresa Limones Piuranos SAC. 2015. Tesis presentada para obtener el título profesional de licenciada en administración de empresas por la Universidad Nacional de Piura, Facultad de Ciencias Administrativas. Piura: Tesis no publicada.
- Figuroa Gutiérrez, D. (s.f.). *Casa de Exalumnos Udec*. Recuperado de: <http://www.udec.cl>
- Gil, F. (2017, 26 de abril). Empresas peruanas, pierden alrededor del 30% de sus empleados anualmente. ¿Por qué? *Gestión*. Recuperado el 10 de setiembre de 2017, de: <http://gestion.pe/empleo-management/empresas-peruanas-pierden-30-sus-empleados-anualmente-que-2188291>.
- Hernández, E. (2014). *La importancia del clima laboral en una empresa*. Panamá: La Estrella de Panamá.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2003). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2000). *El Proyecto de Investigación*. (2da ed.). Venezuela: editorial Caracas.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Guía para la comprensión holística de la ciencia*. (3era ed.). Caracas: Fundación Sypal.
- Jiménez Bonilla, D., y Jiménez Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Ciencia Unemi*, 9(18), 26–34. Recuperado de http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento: técnicas y metodología*. México: Nueva editorial Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Lima, Perú: Editora El Comercio S. A.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.

- Miñan, W. (2016). El 57% de empresas planea invertir hasta US\$ 100,000 en su personal en el 2017. *Gestión*. Recuperado el 10 de setiembre de 2017, de: <http://gestion.pe/economia/57-empresas-planea-invertir-hasta-us-100000-su-personal-2017-2177894>
- Morales, J. (2015). *Características de un clima laboral positivo*. Recuperado de: <http://www.talentandquality.com/index.php/noticias/62-caracteristicas-de-un-clima-laboral-positivo>
- Moss, R. (1989). *Escalas del clima social. Manual*. Madrid: TEA.
- Palma, S. (2004). *Construcción de la escala de Clima Laboral (CL-SPC) en una Muestra de Trabajadores Dependientes de Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Pulido, C. (2003). *Clima Organizacional: Una Medida del Éxito*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Paredes, M. (2013). Cohesión de Equipos de Trabajo y Clima Laboral percibido por los Empleados de la Universidad de Montemorelos. Tesis presentada para obtener el grado de maestría en Administración. Universidad de Montemorelos. Facultad de Ciencias Administrativas. Recuperado de: <http://biblat.unam.mx/es/revista/apuntes-universitarios/articulo/cohesion-de-equipos-de-trabajo-y-clima-laboral-percibido-por-los-empleados-de-la-universidad-de-montemorelos>
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Editorial Alfa omega.
- Segredo, A. y López, P. (2015). Evaluación del clima organizacional en el Complejo Hospitalario Gustavo Aldereguía Lima. Cienfuegos, 2015. *Revista Cubana de Salud Pública*. Recuperado el 5 de setiembre de 2017, de: https://www.researchgate.net/publication/305268671_Evaluacion_del_clima_organizacional_en_el_complejo_hospitalario_Gustavo_Aldereguia_Lima_Cienfuegos_2015
- Siqueira, M. (2016). *Medidas de comportamiento organizacional: herramientas de diagnóstico*. Porto Alegre: Artmed.
- Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay*. *Personnel Psychology*, 28, 447-479. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Supo, J. (2014). *Cómo elegir una muestra*. (1era. ed.). Lima, Perú: Bioestadístico EIRL.

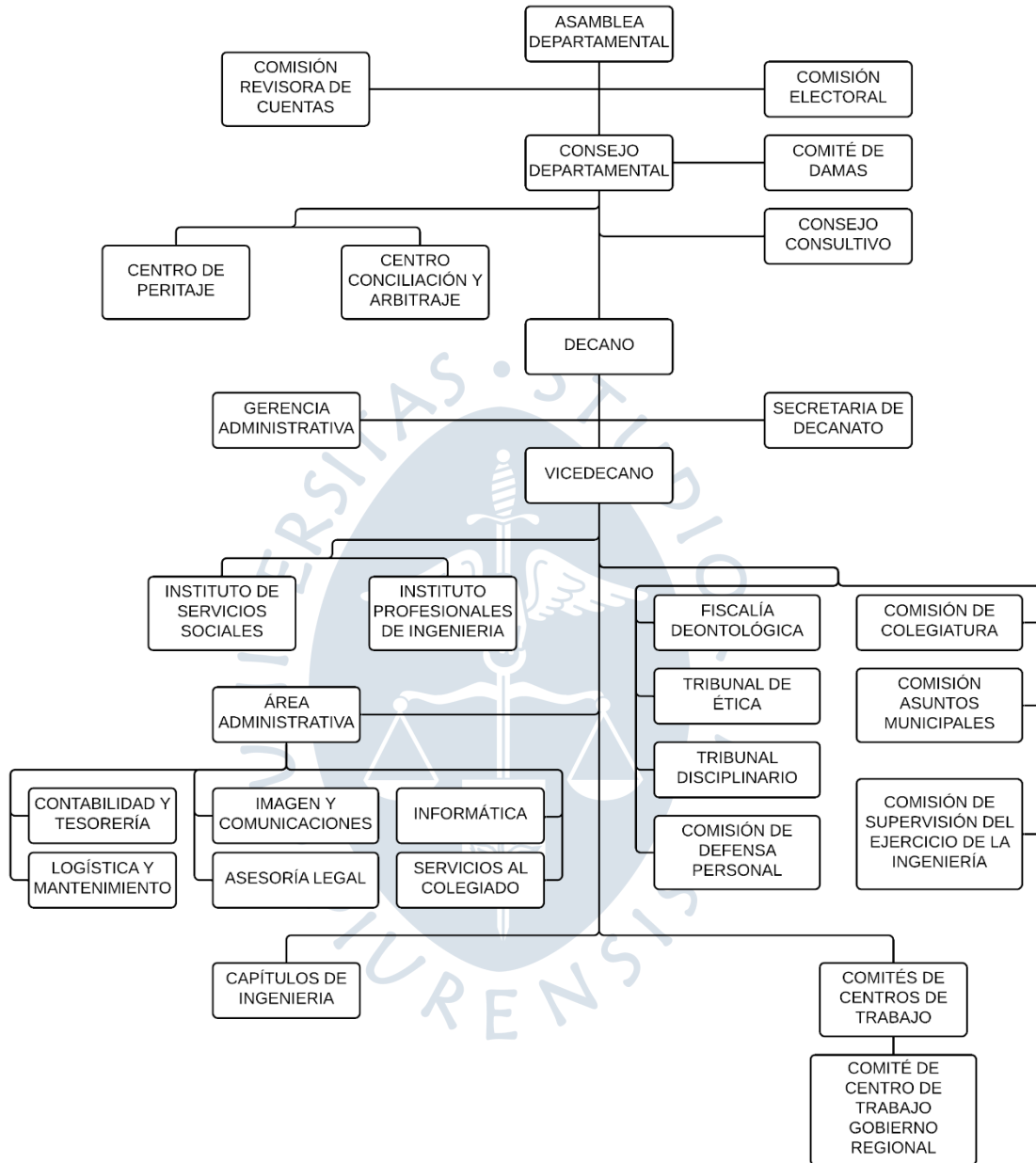
- Toro, F. (1992). Diseño y validación de un Instrumento para la evaluación del Clima Organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 11. 1-2. pp. 151-162.
- Vargas, M. (2017). Percepciones de los docentes sobre el clima laboral en el Departamento de Inglés de una Universidad privada en Lima. Tesis presentada para optar el grado de Maestría en Educación con mención en Teorías y Gestión Educativa por la Universidad de Piura. Facultad de ciencias de la Educación: Servicio de publicaciones de la UDEP. Recuperada de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2888/MAE_EDUC_336.pdf?sequence=1
- Vásquez, I. (2000). *Empresa y grupo. Fundamentos de la conducta humana en la organización*. España: Editorial Barcelona.
- Velásquez, A. y Rey, F. (s/f). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.



Anexos



Anexo 1. Organigrama CIP CDP 2016 - 2018



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Encuesta para la medición del cliente laboral

		Ninguno o nunca -1	Poco -2	Regular o algo -3	Mucho -4	Todo o siempre -5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	Se siente comprometido con el éxito de la organización					
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente					
10	Los objetivos de trabajo son retadores					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades					
16	Se valora los altos niveles de desempeño					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
19	Existen suficientes canales de comunicación					
20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros					
22	En la oficina, se hacen mejorar 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 oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
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					

		Ninguno o nunca -1	Poco -2	Regular o algo -3	Mucho -4	Todo o siempre -5
30	Existe buena administración de los recursos					
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 institución fomenta y promueve la comunicación interna					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36	La empresa promueve el desarrollo 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	El supervisor 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 y valores en la institución					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44	Existe colaboración entre las personas 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 reconoce los avances en las otras áreas de la organización					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros					

Fuente: Palma (2004)

Anexo 3. Test de clima laboral del Sonia Palma Carrillo

Características:

- Nombre: Encuesta para la medición del Clima Laboral
- Autora: Sonia Palma Carrillo
- Variable de estudio: Clima Laboral
- Forma de aplicación: Individual/ Colectivo
- Duración: 15 a 30 min
- Significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y específica, con relación a la realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.
- Factores de estudio: Realización personal, compromiso laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Divididos numéricamente de la siguiente manera:

A3.1. Relación numérica de las preguntas de la encuesta con su respectivo factor

Factores	Ítems
Realización personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.
Compromiso 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)

- Puntuación: de 1 a 5 por cada ítem, con un total de 50 puntos por factor y 250 en escala general. Valorados de la siguiente manera:

A3.2. Puntajes totales dependiendo de la categoría (de muy desfavorable a favorable)

Categoría	Factores	Puntaje total
Muy favorable	42 – 50	210 – 250
Favorable	34 – 41	170 – 209
Medio	26 – 33	130 - 169
Desfavorable	18 – 25	90 – 129
Muy desfavorable	10 - 17	50 - 89

Fuente: Palma (2004)

Anexo 4. Tabulaciones de encuestas aplicadas

	Sexo	Edad	Cargo	Modalidad	Oportunoprogre so	Compromiso	Apoyo	Acceinforma	Cooperación	Interéxito	Nivellogro	Mejora	Información	Objetivos	Participa
1	Masculino	De 36 a 55...	De Servicios	A plazo fijo	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...
2	Masculino	De 26 a 35...	De Servicios	Locación d...	Todo o sie...	Todo o sie...	Regular o ...	Regular o ...	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Regular o ...	Todo o sie...	Todo o sie...
3	Masculino	De 26 a 35...	De Servicios	A plazo fijo	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Mucho
4	Masculino	De 26 a 35...	Administra...	A plazo fijo	Poco	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Nunca	Mucho
5	Masculino	Hasta 25 a ...	Administra...	A plazo fijo	Regular o ...	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Nunca	Mucho
6	Masculino	De 26 a 35...	Administra...	A plazo fijo	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Mucho	Regular o ...
7	Masculino	De 36 a 55...	Administra...	A plazo fijo	Nunca	Mucho	Poco	Mucho	Mucho	Poco	Mucho	Poco	Mucho	Mucho	Regular o ...
8	Femenino	De 36 a 55...	Administra...	Indefinido	Poco	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...
9	Masculino	De 36 a 55...	De Servicios	Indefinido	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
10	Masculino	De 26 a 35...	Funcionario	A plazo fijo	Nunca	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
11	Masculino	Hasta 25 a ...	Administra...	A plazo fijo	Nunca	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
12	Masculino	De 36 a 55...	De Servicios	Indefinido	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...
13	Masculino	De 56 a m...	De Servicios	Indefinido	Poco	Todo o sie...	Poco	Todo o sie...	Mucho	Poco	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho
14	Femenino	Hasta 25 a ...	Administra...	Indefinido	Poco	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Poco	Regular o ...	Mucho	Regular o ...
15	Masculino	De 36 a 55...	De Servicios	Locación d...	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Poco	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Poco	Todo o sie...
16	Masculino	De 36 a 55...	Funcionario	Indefinido	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...
17	Femenino	De 36 a 55...	Administra...	Indefinido	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Mucho	Todo o sie...
18	Masculino	De 36 a 55...	Administra...	A plazo fijo	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...
19	Masculino	De 36 a 55...	Funcionario	Indefinido	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Regular o ...
20	Masculino	De 36 a 55...	Administra...	Locación d...	Poco	Todo o sie...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...
21	Masculino	De 36 a 55...	Administra...	A plazo fijo	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho
22	Masculino	De 36 a 55...	Administra...	A plazo fijo	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Poco	Poco	Poco	Nunca
23	Masculino	De 36 a 55...	Administra...	Formativa l...	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho
24	Masculino	De 36 a 55...	Administra...	A plazo fijo	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho
25	Masculino	De 26 a 35...	De Servicios	A plazo fijo	Todo o sie...	Todo o sie...	Regular o ...	Todo o sie...	Regular o ...	Todo o sie...	Nunca	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Todo o sie...
26	Masculino	De 26 a 35...	Funcionario	A plazo fijo	Poco	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
27	Masculino	De 56 a m...	Funcionario	Indefinido	Regular o ...	Poco	Regular o ...	Todo o sie...	Todo o sie...	Regular o ...	Poco	Regular o ...	Todo o sie...	Regular o ...	Mucho

Tabulación de encuestas aplicadas (continuación)

	Facilve	Evaluación	Grupo	Decisiones	Valora	Comprofacul	Preparación	Comunicac...	Equipo	Reconocimie	Mecadadia	Responsabili	Interacción	Oportunidad	Aprender
1	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...
2	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Regular o ...	Todo o sie...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Todo o sie...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Todo o sie...
3	Regular o ...	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...
4	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
5	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
6	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
7	Mucho	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho
8	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Todo o sie...
9	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
10	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
11	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Regular o ...	Poco	Mucho	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
12	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...
13	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Poco	Poco	Poco	Regular o ...	Mucho	Mucho
14	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Regular o ...	Nunca	Todo o sie...	Poco	Todo o sie...	Mucho	Poco	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho
15	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Regular o ...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Todo o sie...
16	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho
17	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Poco	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho
18	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Mucho
19	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Poco	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho
20	Mucho	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Poco	Regular o ...	Mucho	Poco	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Mucho
21	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho
22	Nunca	Poco	Nunca	Poco	Nunca	Poco	Nunca	Poco	Nunca	Poco	Nunca	Poco	Nunca	Nunca	Poco
23	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Regular o ...
24	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Poco	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Mucho
25	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Regular o ...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Mucho
26	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
27	Mucho	Mucho	Regular o ...	Poco	Regular o ...	Mucho	Poco	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Poco	Mucho	Poco	Mucho	Mucho

Tabulación de encuestas aplicadas (continuación)

	Cumplir	Sistema	Superación	Administración	Capacitación	Actividades	Normas	Comunitaria	Remuneración	Desarrollo	Orgullo	Objetivos	Escucha	Visión	Generación
1	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
2	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Todo o sie...	Regular o ...	Poco	Regular o ...	Todo o sie...	Todo o sie...	Regular o ...	Todo o sie...	Regular o ...
3	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...
4	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
5	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Mucho
6	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...
7	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Regular o ...	Nunca	Poco	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...
8	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Poco	Regular o ...	Poco	Regular o ...	Todo o sie...	Regular o ...	Mucho	Mucho	Regular o ...
9	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
10	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Regular o ...
11	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Todo o sie...	Regular o ...	Mucho
12	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Regular o ...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...
13	Mucho	Poco	Mucho	Mucho	Poco	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Poco
14	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Nunca	Mucho	Todo o sie...	Regular o ...	Mucho	Poco	Mucho	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Regular o ...
15	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...
16	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...
17	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
18	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Regular o ...
19	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Regular o ...	Todo o sie...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Regular o ...
20	Mucho	Poco	Mucho	Regular o ...	Poco	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Poco	Mucho	Regular o ...	Poco	Regular o ...	Poco
21	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
22	Nunca	Poco	Poco	Nunca	Nunca	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco
23	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...
24	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...
25	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Poco	Mucho	Mucho	Nunca	Poco	Todo o sie...	Nunca	Mucho	Todo o sie...
26	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
27	Regular o ...	Mucho	Mucho	Regular o ...	Poco	Poco	Nunca	Regular o ...	Poco	Poco	Nunca	Poco	Regular o ...	Todo o sie...	Regular o ...

Tabulación de encuestas aplicadas (continuación)

	Cultura	Planes	Colaboración	Tecnología	Logros	Calidad	Trato	Avances	Desempeño	CL	ZOportuprogreso	var
1	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	MUY FAV...	-,08121	
2	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	FAVORAB...	1,38063	
3	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	MUY FAV...	,64971	
4	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	FAVORAB...	-,81214	
5	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	MUY FAV...	-,08121	
6	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	MEDIO	-,08121	
7	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Nunca	MEDIO	-1,54306	
8	Mucho	Regular o ...	Todo o sie...	Todo o sie...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	FAVORAB...	-,81214	
9	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	FAVORAB...	,64971	
10	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	FAVORAB...	-1,54306	
11	Regular o ...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Regular o ...	Todo o sie...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	FAVORAB...	-1,54306	
12	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	MUY FAV...	,64971	
13	Poco	Mucho	Mucho	Poco	Poco	Mucho	Mucho	Poco	Poco	MEDIO	-,81214	
14	Todo o sie...	Regular o ...	Todo o sie...	Todo o sie...	Nunca	Todo o sie...	Todo o sie...	Poco	Regular o ...	FAVORAB...	-,81214	
15	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Nunca	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	MUY FAV...	,64971	
16	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	MUY FAV...	1,38063	
17	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	FAVORAB...	1,38063	
18	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	FAVORAB...	1,38063	
19	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	FAVORAB...	,64971	
20	Regular o ...	Regular o ...	Mucho	Regular o ...	Poco	Regular o ...	Regular o ...	Poco	Regular o ...	MEDIO	-,81214	
21	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	FAVORAB...	,64971	
22	Poco	Poco	Poco	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	MUY DES...	-1,54306	
23	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	Mucho	Regular o ...	Mucho	FAVORAB...	-,08121	
24	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Regular o ...	MUY FAV...	,64971	
25	Todo o sie...	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Nunca	Nunca	FAVORAB...	1,38063	
26	Mucho	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	Todo o sie...	Mucho	Todo o sie...	MUY FAV...	-,81214	
27	Mucho	Poco	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Regular o ...	Poco	Poco	Poco	MEDIO	-,08121	

Fuente: Elaboración propia