

Universidad de Lima  
Facultad de Administración  
Carrera de Administración



# **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN UNA ENTIDAD DEL ESTADO**

Trabajo de investigación para optar la licenciatura en Administración


**Diana Patricia Lecaros Alfaro**  
**20041812**

**Asesor**

Liliana Lazo Rodríguez

Lima – Perú  
Mayo de 2016





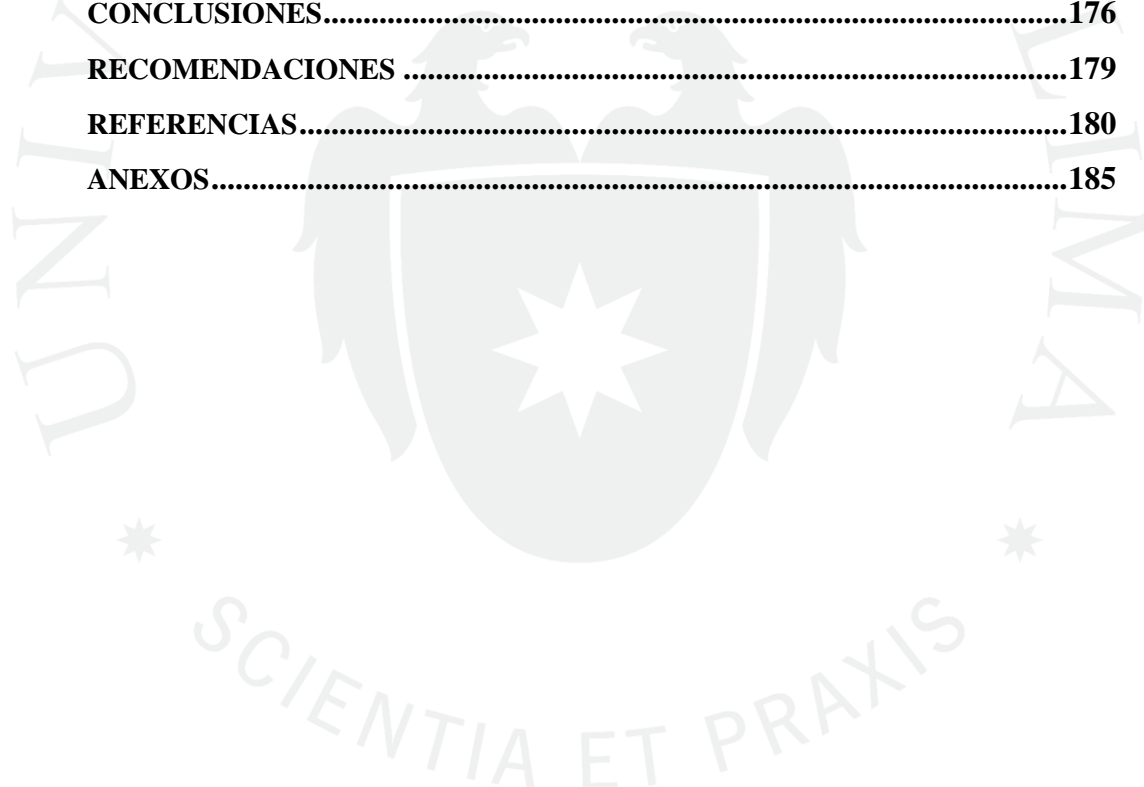
**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL EN UNA  
ENTIDAD DEL ESTADO**

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO</b> .....	13
1.1 El Problema.....	13
1.2 Justificación de la Investigación.....	15
1.3 Objetivos de la Investigación.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Hipótesis.....	16
1.4.1 Hipótesis General.....	16
1.4.2 Sub-Hipótesis.....	16
1.5 Variables.....	17
1.5.1 Variables independientes.....	17
1.5.2 Variable dependiente.....	17
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1 Conceptualización del Clima Laboral.....	18
2.2 Enfoques del Clima Organizacional.....	21
2.3 Características, tipos y dimensiones del Clima Organizacional.....	24
2.3.1 Características.....	24
2.3.2 Tipos de Clima Laboral de la Organizacional.....	26
2.3.3 Dimensiones.....	30
2.4 Importancia del Clima Laboral.....	38
2.5 Evaluación del Clima.....	40
2.5.1 Métodos cuantitativos y cualitativos para evaluar el clima laboral.....	44
2.6 Relación del clima laboral con otras variables.....	46
2.6.1 Clima Laboral y Cultura Organizacional.....	46
2.6.2 Clima Laboral y Motivación.....	51
2.6.3 Clima Laboral y Satisfacción Laboral.....	54
2.6.5 Clima Laboral y Liderazgo.....	57
2.6.6 Clima Laboral y Rendimiento Laboral.....	59
2.7 Clima Laboral en el Perú.....	63
<b>CAPÍTULO III: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD</b> .....	<b>71</b>
3.1 Datos referenciales.....	71
3.2 Misión.....	71

3.3	Visión .....	72
3.4	Valores Institucionales .....	72
3.5	Funciones.....	73
3.6	Factores de éxito.....	73
3.7	Organigrama.....	75
	<b>CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>76</b>
4.1	Tipo de Investigación .....	76
4.2	Universo y muestra.....	76
4.3	Recolección y análisis de datos .....	77
4.3.1	Métodos cualitativos.....	78
4.3.2	Métodos cuantitativos.....	78
	<b>CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL ACTUAL .....</b>	<b>79</b>
5.1	Aplicación y resultados de la Entrevista .....	79
5.2	Resultados de la aplicación de la Encuesta.....	88
5.2.1	Análisis de las variables de segmentación.....	88
5.2.2	Análisis de las variables y dimensiones evaluadas.....	90
5.2.3	Determinación de rangos mínimos y máximos de puntuación.....	92
5.2.4	Determinación del estado de la Dimensión evaluada.....	92
5.2.5	Determinación del puntaje total obtenido en la dimensión evaluada.....	93
5.2.6	Determinación del Factor de Clima adverso.....	94
	Análisis de cada una de los enunciados según las dimensiones evaluadas.....	97
	Dimensión Estructura.....	97
	Dimensión Liderazgo .....	100
	Dimensión Autodesarrollo .....	103
	Dimensión Condiciones de trabajo .....	106
	Dimensión Identidad .....	109
	Dimensión Relaciones Interpersonales.....	112
	Dimensión Comunicación.....	115
	Dimensión Salario Emocional.....	118
	Dimensión Remuneración.....	121
	<b>CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL .....</b>	<b>123</b>
6.1	Fases del Sistema de Evaluación del Clima Laboral propuesto .....	123
6.1.1	Fase I: Alineamiento.....	123
6.1.2	Fase II: Diseño de la Encuesta.....	125

6.1.3 Fase III: Comunicación.....	134
6.1.4 Fase IV: Aplicación de la encuesta.....	136
6.1.4 Fase IV: Análisis y entrega de los resultados.....	141
6.1.5 Fase V: Propuestas de acciones de mejora.....	142
Propuestas de mejora para la Dimensión Estructura.....	144
Propuestas de mejora para la Dimensión Liderazgo.....	147
Propuestas de mejora para la Dimensión Condiciones de trabajo.....	150
Propuestas de mejora para la Dimensión Autodesarrollo.....	154
Propuestas de mejora para la Dimensión Identidad.....	157
Propuestas de mejora para la Dimensión Relaciones Interpersonales.....	161
Propuestas de mejora para la Dimensión Comunicación.....	165
Propuestas de mejora para la Dimensión Salario Emocional.....	169
Propuestas de mejora para la Dimensión Remuneración.....	173
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>176</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>179</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>180</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>185</b>



## INDICE DE TABLAS

TABLA N° 2. 1: TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	29
TABLA N° 2. 2: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR AUTORES .....	37
TABLA N° 5. 1: VARIABLE DE SEGMENTACIÓN EDAD.....	88
TABLA N° 5. 2: VARIABLE DE SEGMENTACIÓN SEXO.....	89
TABLA N° 5. 3: VARIABLE DE SEGMENTACIÓN EDAD.....	89
TABLA N° 5. 4: VARIALES Y DIMENSIONES EVALUADAS DEL CLIMA LABORAL .....	90
TABLA N° 5. 5: PUNTAJE POR RESPUESTA.....	91
TABLA N° 5. 6: DIMENSIONES EVALUADAS DEL CLIMA LABORAL .....	91
TABLA N° 5. 7: CÁLCULO DEL FACTOR DE CLIMA ADVERSO.....	94
TABLA N° 5. 8: RESULTADOS GENERALES DE LA EVALUACION .....	95
TABLA N° 5. 9: PUNTAJES POR DIMENSIÓN.....	96
TABLA N° 5. 10: ORDEN PARA LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES EVALUADAS .....	97
TABLA N° 5. 11: VARIABLE POTENCIAL DE DESARROLLO Y SUS DIMENSIONES .....	128
TABLA N° 5. 12: VARIABLE DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS DIMENSIONES .....	129
TABLA N° 5. 13: VARIABLE CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS DIMENSIONES .....	131
TABLA N° 5. 14: VARIABLES Y DIMENSIONES EVALUADAS .....	139
TABLA N°6. 1: CRONOGRAMA PROPUESTO DIMENSION ESTRUCTURA .....	146
TABLA N°6. 2: CRONOGRAMA PROPUESTO DIMENSION LIDERAZGO .....	149
TABLA N°6. 3: CRONOGRAMA PROPUESTA DIMENSION CONDICIONES LABORALES .....	152
TABLA N°6. 4: CRONOGRAMA PROPUESTA DIMENSIÓN AUTODESARROLLO .....	156
TABLA N°6. 5: CRONOGRAMA PROPUESTO DIMENSIÓN IDENTIDAD .....	159
TABLA N°6. 6: CRONOGRAMA PROPUESTO DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES .....	163
TABLA N°6. 7: CRONOGRAMA PROPUESTA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN .....	167
TABLA N°6. 8: CRONOGRAMA PROPUESTO DIMENSIÓN SALARIO EMOCIONAL .....	171
TABLA N°6. 9: CRONOGRAMA PROPUESTO DIMENSIÓN REMUNERACIÓN .....	175

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA Nº2.1: LA TEORIA DE LIKERT VARIABLES Y TIPOS DE CLIMA</i> .....	30
<i>FIGURA Nº 2.2: LOS NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</i> .....	49
<i>FIGURA Nº 2. 3: PIRAMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW</i> .....	52
<i>FIGURA Nº 2. 4: VALORACIÓN POSITIVA DE LOS JEFES</i> .....	59
<i>FIGURA Nº 2. 5: VALORACIÓN NEGATIVA DE LOS JEFES</i> .....	61
<i>FIGURA Nº 5. 1: RESULTADOS PREGUNTA Nº 16</i> .....	97
<i>FIGURA Nº 5. 2: RESULTADOS PREGUNTA Nº 17</i> .....	98
<i>FIGURA Nº 5. 3 RESULTADOS PREGUNTA Nº 18</i> .....	98
<i>FIGURA Nº 5. 4: RESULTADOS PREGUNTA Nº 32</i> .....	99
<i>FIGURA Nº 5. 5: RESULTADOS DIMENSIÓN ESTRUCTURA</i> .....	99
<i>FIGURA Nº 5. 6: RESULTADOS PREGUNTA Nº 5</i> .....	100
<i>FIGURA Nº 5. 7: RESULTADOS PREGUNTA Nº 6</i> .....	100
<i>FIGURA Nº 5. 8: RESULTADOS PREGUNTA Nº 7</i> .....	101
<i>FIGURA Nº 5. 9: RESULTADOS PREGUNTA Nº28</i> .....	101
<i>FIGURA Nº 5. 10: RESULTADOS DIMENSIÓN LIDERAZGO</i> .....	102
<i>FIGURA Nº 5. 11: RESULTADOS PREGUNTA Nº14</i> .....	103
<i>FIGURA Nº 5. 12: RESULTADOS PREGUNTA Nº15</i> .....	103
<i>FIGURA Nº 5. 13: RESULTADOS PREGUNTA Nº26</i> .....	104
<i>FIGURA Nº 5. 14: RESULTADOS PREGUNTA Nº33</i> .....	104
<i>FIGURA Nº 5. 15: RESULTADOS DIMENSIÓN AUTODESARROLLO</i> .....	105
<i>FIGURA Nº 5. 16: RESULTADOS PREGUNTA Nº1</i> .....	106
<i>FIGURA Nº 5. 17: RESULTADOS PREGUNTA Nº2</i> .....	106
<i>FIGURA Nº 5. 18: RESULTADOS PREGUNTA Nº29</i> .....	107
<i>FIGURA Nº 5. 19: RESULTADOS PREGUNTA Nº30</i> .....	107
<i>FIGURA Nº 5. 20: RESULTADOS DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES</i> .....	108
<i>FIGURA Nº 5. 21: RESULTADOS PREGUNTA Nº10</i> .....	109
<i>FIGURA Nº 5. 22: RESULTADOS PREGUNTA Nº19</i> .....	109
<i>FIGURA Nº 5. 23: RESULTADOS PREGUNTA Nº20</i> .....	110
<i>FIGURA Nº 5. 24: RESULTADOS PREGUNTA Nº24</i> .....	110
<i>FIGURA Nº 5. 25: RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN IDENTIDAD</i> .....	111
<i>FIGURA Nº 5. 26: RESULTADOS DE LA PREGUNTA Nº3</i> .....	112
<i>FIGURA Nº 5. 27: RESULTADOS DE LA PREGUNTA Nº4</i> .....	112
<i>FIGURA Nº 5. 28: RESULTADOS DE LA PREGUNTA Nº9</i> .....	113
<i>FIGURA Nº 5. 29: RESULTADOS DE LA PREGUNTA Nº27</i> .....	113
<i>FIGURA Nº 5. 30: RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES</i> ..	114
<i>FIGURA Nº 5. 31: RESULTADOS DE LA PREGUNTA Nº11</i> .....	115
<i>FIGURA Nº 5. 32: RESULTADOS DE LA PREGUNTA Nº12</i> .....	115
<i>FIGURA Nº 5. 33: RESULTADOS DE LA PREGUNTA Nº13</i> .....	116
<i>FIGURA Nº 5. 34: RESULTADOS DE LA PREGUNTA Nº31</i> .....	116
<i>FIGURA Nº 5. 35: RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN</i> .....	117
<i>FIGURA Nº 5. 36: RESULTADOS DE LA PREGUNTA Nº8</i> .....	118
<i>FIGURA Nº 5. 37: RESULTADOS DE LA PREGUNTA Nº23</i> .....	118
<i>FIGURA Nº 5. 38: RESULTADOS DE LA PREGUNTA Nº25</i> .....	119
<i>FIGURA Nº 5. 39: RESULTADOS DE LA PREGUNTA Nº34</i> .....	119
<i>FIGURA Nº 5. 40: RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN SALARIO EMOCIONAL</i> .....	120
<i>FIGURA Nº 5. 41: RESULTADOS DE LA PREGUNTA Nº21</i> .....	121
<i>FIGURA Nº 5. 42: RESULTADOS DE LA PREGUNTA Nº22</i> .....	121
<i>FIGURA Nº 5. 43: RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN REMUNERACIÓN</i> .....	122
<i>FIGURA Nº 6. 1: PRECEPTOS QUE RIGEN LA ENTIDAD</i> .....	126
<i>FIGURA Nº 6. 2: VARIABLES DE SEGMENTACIÓN</i> .....	127



<i>FIGURA N° 6. 3: ESCALA DE LAS RESPUESTA DEL CUESTIONARIO</i> .....	132
<i>FIGURA N° 6. 4: FORMULA TAMAÑO DE LA MUESTRA</i> .....	133
<i>FIGURA N° 6. 5: CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA</i> .....	133
<i>FIGURA N° 6. 6 : COMUNICADO POR CORREO</i> .....	135
<i>FIGURA N° 6. 7: AFICHES</i> .....	136
<i>FIGURA N° 6. 8 : ACTIVIDADES DE LA FASE APLICACIÓN</i> .....	140



# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo ha sido realizado con la finalidad de dar un mayor alcance al investigador en los temas vinculados al Clima Laboral; en esta ocasión la teoría es aplicada a una Entidad Pública, siendo esto novedoso, puesto que es conocido que gran parte de estas entidades no cuentan con un Clima Laboral positivo, el cual promueva la conservación y atracción del talento laboral, es por ello que, con la ayuda de instrumentos cuantitativos y cualitativos de investigación como son: encuestas y entrevistas, complementando la parte teórica respecto a este concepto; se ha diseñado una propuesta de sistema de evaluación donde se plasma todo el proceso que se debe seguir con el objetivo de calificar el entorno y conocer cuáles son los principales elementos que ocasionan en los trabajadores del Sector Público, desmotivación, improductividad, estrés e insatisfacción; estos rasgos de comportamiento se encuentran entre las principales consecuencias por trabajar en un entorno no estimulante. Esta investigación concluye presentando una serie de lineamientos y actividades que se pueden ejecutar a fin de motivar, estimular y desarrollar un ambiente que proporcione satisfacción a todo el personal.

La investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

En el primer capítulo se presenta el planteamiento metodológico, el cual comprende la descripción del problema, los objetivos de la investigación, las hipótesis y sus variables.

En el segundo capítulo se encuentra el marco teórico que respalda esta investigación, se detallan los orígenes del estudio del Clima Laboral, la evolución de este concepto a través de los años, los principales expositores de este tema, las diferentes dimensiones para su evaluación, los instrumentos y metodología para medirlo, la importancia de evaluar el Clima de la organización, las relaciones que tiene el Clima Laboral con otros factores, tales como: motivación, cultura organizacional, satisfacción, liderazgo, comunicación, entre otros, y finalmente se mencionan las más destacadas investigaciones peruanas que se han realizado, respecto a este concepto.

En el tercer capítulo se describe de forma general a la entidad del Estado evaluada, se da a conocer la misión, visión, principales funciones, entre otros aspectos que serán útiles para conocer, así como es que se encuentra estructurada la Entidad.

En el cuarto capítulo, se presenta el marco metodológico, en el cual se indica el tipo de investigación y métodos de recolección de información que se utilizaron con la finalidad de conocer a profundidad el manejo de este concepto en la organización; a través de encuestas y entrevistas, las que posteriormente se analizan a efectos de establecer los factores más relevantes e recurrentes que influyen en mayor medida en el Clima Laboral.

En el quinto capítulo, se detalla el diagnóstico actual del Clima Laboral de la Entidad, las entrevistas realizadas al personal del área de Recursos Humanos y Administración; y los resultados de las encuestas realizadas a una muestra de los trabajadores de la Institución, los que manifiestan sus percepciones acerca del Clima Laboral.

En el sexto capítulo, se encuentra el sistema de evaluación de Clima Laboral propuesto de acorde a lo analizado en el capítulo anterior, adicionalmente se dan propuestas de mejora del Clima laboral que podrían aplicarse en las entidades del Estado, en el entendido que la mayoría de ellas padecen de las mismas deficiencias, dado el desarrollo histórico que han tenido y que nos ha sido mostrado por los medios de comunicación masiva.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de este estudio a fin de contribuir al desarrollo del tema del Clima Laboral en las empresas, y en particular en las entidades del Estado.



# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

## 1.1 El Problema

El Clima Laboral es el conjunto de percepciones que tienen todos los miembros de una organización respecto a su entorno laboral. Básicamente son apreciaciones relacionadas a cómo los trata la organización y qué les ofrece como empleados<sup>1</sup>.

Este entorno que tiene como característica ser variable puede haberse tornado, según la percepción del trabajador, en adecuado o inadecuado para él y para el desarrollo de sus labores.

Entre los principales factores que afectan al Clima Laboral tenemos: la relación que se mantiene con el jefe o superior inmediato, los aspectos individuales/personales, los aspectos grupales de cooperación o de conflicto, la estructura de la organización, el ambiente físico, la motivación, la comunicación, la remuneración y las recompensas. Estos factores influyen directamente en la satisfacción de los colaboradores y, por consiguiente, en una mayor productividad, la cual genera una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, uno de los objetivos que debe ser prioritario para una entidad privada o pública, es el de contar con un adecuado Clima Laboral el cual estimule al trabajador a dar su mayor capacidad y potencial.

---

<sup>1</sup> Astuquipan, C. (2011). *Las empresas compiten por ser mejores*. Lima: Revista Business, p.14.

Sin embargo, cuando dentro de las organizaciones no existen criterios para motivar a sus colaboradores y en su lugar perciben un trato injusto, abusivo y hasta perjudicial, nos encontramos con situaciones problemáticas que perjudican al empleado y a su trabajo, por ello es necesario la evaluación periódica del clima laboral en una empresa, sin importar el tamaño de la organización o el tipo de servicio que brinde, todas las empresas deberían examinar el entorno laboral en que se desenvuelven sus trabajadores y, en base a ese análisis, tomar las acciones correspondientes e implementar soluciones para la mejora de su Clima Laboral.

Entre los problemas que afectan el Clima Laboral en las Entidades del Estado de nuestro país, se encuentran la inequidad remunerativa, la falta de incentivos a los trabajadores, la dificultad para ser promovido con base al desempeño, deficientes condiciones de trabajo referidas a espacio, ubicación, higiene y seguridad, fallas en el liderazgo y la comunicación, entre otras.

Entonces, la pregunta que se plantea es la siguiente:

¿Cómo desarrollar un Sistema de Evaluación de Clima Laboral para una Entidad Pública, la cual explore aspectos que consigan proporcionar a los colaboradores de satisfacción y motivación tanto interna como externa para así estimular el desarrollo del potencial de estos trabajadores en el desempeño de sus labores?

## **1.2 Justificación de la Investigación**

El presente trabajo de investigación pretende demostrar a través del desarrollo de una propuesta de Sistema de Evaluación del Clima Laboral, cual es la incidencia de los factores que causan u originan un mal entorno de trabajo en el interior de las instituciones del Estado; el grado en que afectan estos factores y los métodos para mejorar el ambiente laboral y así aumentar la satisfacción y productividad de los trabajadores que redundará en la eficacia y eficiencia de los procesos, y de esta manera se ofrecerá un mejor servicio a los ciudadanos.

Asimismo, este estudio reunirá toda la información teórica importante y relevante en relación al Clima Laboral; la cual beneficiará a la institución pública objeto de estudio, otras entidades, estudiantes y tesis interesados en el tema, como a la comunidad en general.

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo general.**

Proponer un Sistema de Evaluación del Clima Laboral y aplicarlo de acuerdo a las características que presenta una Entidad del Estado, con el propósito de identificar los factores que generan un mal ambiente laboral, y a fin de proponer soluciones sostenibles de mejora continua, para el logro de un mejor desempeño y satisfacción en el personal.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Analizar el Clima Laboral en una Entidad del Estado.
- Recolectar y procesar información proporcionada por la Entidad, con la finalidad de reconocer los factores del Clima Laboral que afectan a sus trabajadores.
- Plantear la propuesta de implementación de un Sistema de Evaluación del Clima Laboral.
- Proporcionar retroalimentación constructiva, correctiva y afirmativa, planteando propuestas de mejora.

## **1.4 Hipótesis**

### **1.4.1 Hipótesis General.**

El Clima Laboral que posee la Institución, no genera satisfacción en los trabajadores y eso se traduce en un nivel bajo de productividad, una alta rotación y un mayor gasto en la inducción del nuevo personal.

### **1.4.2 Sub-Hipótesis.**

- Los trabajadores sienten un alto nivel de desmotivación, resultado de la ausencia de un sistema de incentivos y/o recompensas que los estimule a dar el máximo de su potencial.
- Diagnosticando el Clima Laboral, se conocerá cuáles son las causas de que exista personal desmotivado y con falta de identificación con la organización.



## 1.5 Variables

### 1.5.1 Variables independientes.

- **Liderazgo:** el rol del líder es muy importante, puesto que, posee habilidades que influyen en el comportamiento de las personas, haciendo que ellas trabajen con un mayor entusiasmo y empeño para el logro de los objetivos y metas.
- **Higiene y seguridad:** los criterios de creación y desarrollo de las características físicas, ambientales, de higiene y seguridad de manera que sean adecuadas para el desempeño de las tareas inherentes a cada puesto.
- **Motivación:** son los estímulos que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y perseverar en ellas hasta su culminación. Tiene relación con la voluntad y el interés.

### 1.5.2 Variable dependiente.

- **Satisfacción laboral:** es la respuesta de un trabajador frente a su propio trabajo como resultado de su experiencia en su puesto de trabajo, está asociada a sus creencias y valores. Produce una alta eficiencia organizacional y lealtad a la empresa.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Conceptualización del Clima Laboral

En la actualidad el concepto de clima laboral u organizacional, ha alcanzado una mayor relevancia e interés por parte de entidades tanto privadas como públicas, por ser su evaluación y diagnóstico clave para reflejar el estado en el que se encuentran las dimensiones o factores que están en contacto con su principal recurso: el recurso humano, los trabajadores, quienes son piezas fundamentales tanto para el desarrollo de sus actividades productivas, su rentabilidad y el éxito de estas organizaciones.

El clima laboral se compone de la concepción y percepción que de su entorno laboral poseen los trabajadores, las cuales son, principalmente, las apreciaciones vinculadas a las condiciones laborales en las cuales desarrollan sus actividades, por lo que pueden percibir de cómo los trata y qué les ofrece la Entidad .

Como refiere Astuquipan (2011)<sup>2</sup>:

La herramienta de gestión que es el clima laboral, pretende cuantificar o medir el grado de satisfacción que tienen las personas con lo que les otorga la organización donde laboran, pero enfocado desde su aspecto subjetivo (emocional) y no desde una perspectiva racional. Teniendo en cuenta la situación actual de las empresas o entidades, éstas han tenido que competir para

---

<sup>2</sup> Astuquipan, C. (2011). *Clima organizacional. Las empresas compiten por ser las mejores. En Business: negocios en el Perú. Año 17, n° 190 (abril 2011), p.13.*

atraer y retener al mejor talento que en materia de recursos humanos se refiere, ello ante la presión que ejerce el mercado laboral cada vez competitivo, así como también dicho mercado ha empujado o impulsado a las entidades públicas o privadas a desarrollar métodos y políticas conducentes a retener a sus trabajadores, lo cual trae como consecuencia que estas entidades u organizaciones consigan generar u obtener un excelente clima laboral u organizacional.

Al respecto, un gran número de investigadores contemporáneos han aportado a este concepto, definiendo lo que es el Clima laboral de la Organización y relacionándolo también con la percepción que tienen los trabajadores de sus respectivas entidades.

Asimismo, Hall (1983)<sup>3</sup> considera que el clima organizacional es aquel conjunto de concepciones que los trabajadores tienen en común en relación con su centro de trabajo, conjunto que vienen a ser las percepciones que mantienen aquéllos de este último, las mismas que se encuentran referidas a los hechos, formas de conducirse, procedimientos, acontecimientos, condiciones de trabajo y situaciones a los que diariamente los trabajadores se encuentran expuestos en su labor. Los trabajadores en la organización donde desempeñan sus labores.

Chiavenato (2000)<sup>4</sup>, reforzando el concepto anterior indica: El Clima Organizacional es la propiedad o cualidad del ambiente organizacional que es percibido por los trabajadores e influye en su comportamiento.

---

<sup>3</sup> Hall, R. (1983). *Organizaciones: Estructura y proceso*. México: Prentice-Hall, p.121.

<sup>4</sup> Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. México: Mac Graw Hill, 2000, p.120.

Davis y Newstrom (1991)<sup>5</sup>, señalan que: El Clima Organizacional es un concepto dinámico que se ve afectado por la mayoría de acontecimientos que suceden en la Organización. Cada una de estas organizaciones, poseen una cultura particular que agrupa métodos de trabajo propios, tradiciones y otros conceptos particulares que constituyen al Clima Organizacional; el que influirá en la motivación y satisfacción del empleado.

Davis McClelland (2000, citado por Landazuri)<sup>6</sup>, definió el clima laboral como: el ambiente percibido por el trabajador de su puesto o área de trabajo, lo cual incluye una compleja combinación de percepciones, concepciones, anhelos, expectativas, procedimientos, normas de conducta; cuestiones que influyen de una u otra manera y en distintos niveles personales, grupales y organizacionales, que se pueden traducir en su motivación, actitud, desempeño y productividad.

A partir de las mencionadas definiciones se puede resaltar la importancia que el concepto de percepción adquiere, Robbins (2013)<sup>7</sup>, la define como: “Un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con la finalidad de dar significado a su entorno.”

En consecuencia, la percepción se relaciona con la subjetividad del trabajador, sus anhelos, deseos, valores, y un sinnúmero de ideas preconcebidas que tiene sobre sí mismo y de su entorno. Estos conceptos o ideas se activan cuando el trabajador se enfrenta con su realidad laboral; es así como, el estilo de liderazgo de sus jefes, la

---

<sup>5</sup> Davis, K. y Newstrom, J. (1991) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill, p.94.

<sup>6</sup> Landázuri, B. (2007) Clima Laboral. En Navarro, E. (Cord.) *Gestión de Personas, donde las grandes ideas encuentran expresión*. Madrid: Pearson Education, p.70.

<sup>7</sup> Robbins, S., y Timothy, J. (2013) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson, p.166.

relación con sus pares, la rigidez o flexibilidad que le proporciona la organización, las opiniones de otras personas de su grupo de trabajo, entre otros factores; determinarán las respuestas de los trabajadores cuando estos son consultados para calificar su entorno laboral.

Asimismo, al hablar del clima laboral también se debe tener en cuenta el marco general que encierra este concepto, la cultura organizacional, el cual refleja los valores, creencias e ideas de una organización en particular, en cuanto a la cultura esta es considerada “la personalidad de la organización”; es decir, como la personalidad de un ser humano, sus características tendrán una mayor permanencia y describirán el comportamiento en este caso de una organización determinada; en cuanto al clima laboral, este concepto está más asociado al “estado de ánimo de la organización”; es decir, su permanencia será menos duradera; empero, reflejará la situación en la que se encuentra la organización. Estas diferencias se desarrollan con mayor detalle, en el punto 2.6. del presente capítulo.

## **2.2 Enfoques del Clima Organizacional**

Con la finalidad de reforzar los conceptos previos, se exponen los tres enfoques más relevantes en cuanto al origen de los estímulos que fomentan el Clima Organizacional.

Al respecto, Dessler (1999)<sup>8</sup> presenta tres enfoques diferentes para definir el clima organizacional:

1. Enfoque Objetivo o Estructuralista, Dessler cita a los investigadores Forehand y Gilmer, los cuales señalaron que el Clima de la organización agrupa las características particulares y permanentes que describe a una organización, la diferencia de otras organizaciones e influye en el comportamiento de sus empleados.
2. Enfoque Subjetivo. Halpin y Crofts, señalaron que este enfoque valora la opinión de los trabajadores; y se fundamenta en que la percepción del ambiente organizacional interno está en función de la percepción que el trabajador tiene del nivel de satisfacción de sus necesidades y su productividad.
3. Enfoque Integrador. Este enfoque integra los dos enfoques antes mencionado, la parte objetiva, que agrupa todas las características organizacionales: estructura, estilo de liderazgo, comunicación, entre otros factores; y, por otro lado, la parte subjetiva, en el orden de la productividad o la satisfacción laboral de los trabajadores.

Al respecto, James y Jones (1974, citados por Brunet)<sup>9</sup>, identificaron tres diferentes modelos para conocer los fundamentos, a los cuales se les atribuye el

---

<sup>8</sup> Dessler G. (1999). *Organización y Administración: Enfoque Situacional*. México: Prentice Hall, p.182.

<sup>9</sup> Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas, p. 13.

desarrollo del Clima laboral en la organización, según ellos estos son los siguientes:

1. La medida múltiple de atributos organizacionales, se refiere a las características que posee la organización, las cuales son relativamente estables en el tiempo, ayudan a la organización a que se diferencie de las otras entidades e influyen en el comportamiento de los trabajadores.

Al respecto, esta perspectiva ha sido criticada por solo basarse en el estudio de comportamientos objetivos, dejando de lado la investigación de la percepción de los individuos hacia su trabajo.

2. La medida perceptiva de los atributos individuales, señala que el clima organizacional es un compuesto de elementos individuales vinculados a los valores, actitudes, opiniones y necesidades de los empleados. Loyo y Lopez<sup>10</sup>, afirman que bajo este enfoque el clima se vuelve objeto de opiniones personales, por lo que se debe tener cuidado a la hora de diseñar los instrumentos de medición a fin que no sean cuestionarios que identifiquen solo el nivel de satisfacción. Por lo que se recomienda utilizar una mayor variedad de instrumentos que profundicen la evaluación, tales como entrevistas y focus group.

---

<sup>10</sup> Loyo, J., y López, M. *Hacia un diagnóstico del clima organizacional*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/sparedesruiz/hacia-un-diagnostico-del-clima-organizacional,p.2>.

Gómez Rada<sup>11</sup>, señala que desde esta perspectiva el clima depende de cada individuo, por lo que no es estable en el tiempo, ni es uniforme en la organización o en las áreas de ésta. E indica que la utilidad práctica e investigativa se restringe de manera importante, razón por la cual, este enfoque no goza de mucha aceptación.

3. La medida perceptiva de los atributos organizacionales, Gómez Rada afirma que este enfoque es más integral debido a que reconoce la existencia de características distintivas en las organizaciones y en áreas o unidades, y que esto es el resultado de la interacción organización, participantes y medio externo, y que esta medida originaría la percepción de los trabajadores.

### **2.3 Características, tipos y dimensiones del Clima Organizacional**

#### **2.3.1 Características.**

Tagiuri (1968, citado por Brunet)<sup>12</sup>, señala que las características que posee el Clima Organizacional, son las siguientes:

- El clima tiene cierta continuidad pero no se establece de forma permanente como la Cultura, por lo que el clima laboral puede variar después de una intervención particular.

---

<sup>11</sup> Gómez Rada, C. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Vol. 1 N° 2 – Diseño, construcción y Validación de tres instrumentos de educación superior desde la teoría de respuesta al ITEM. Recuperado de: [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen1\\_numero2/articulo\\_10.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen1_numero2/articulo_10.pdf), p.125

<sup>12</sup> Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas, p. 13.



- El clima está determinado en su mayor parte por las características, conductas, aptitudes y expectativas de los trabajadores, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales, siendo el empleado un agente que contribuye en la naturaleza del clima.
- Los componentes que lo constituyen pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima laboral está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el trabajador.
- Repercute en el comportamiento del trabajador. Es un determinante directo del comportamiento al actuar sobre las actitudes y expectativas.

Gamarra (2014)<sup>13</sup> cita a Armengol quien indica las siguientes características:

- Es un concepto globalizador que señala el ambiente de la organización.
- Es un concepto multidimensional influido por distintos elementos institucionales, tanto estructurales o formales como dinámicos o de funcionamiento.

---

<sup>13</sup> Gamarra Ramírez H. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas* (tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú) Recuperado de : [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5650/GAMARRA\\_RAMIREZ\\_HELEN\\_PERCEPCION\\_COMAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5650/GAMARRA_RAMIREZ_HELEN_PERCEPCION_COMAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y) .pp.28-29

- Las características del comportamiento humano constituyen variables con una relevancia especial en la definición del clima de un centro. El estilo de liderazgo es una de las más importantes.

Gamarra, continúa y hace mención a lo referido por Mullins, quien sostiene que un clima organizacional sano, presentará las siguientes características:

- La integración de los objetivos organizacionales y personales.
- Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicación y autonomía para cada uno de los miembros.
- Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo.
- Confianza, consideración y apoyo mutuo entre los diferentes niveles de la organización.
- Atención al diseño y la calidad de la vida laboral.
- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos.
- Opción para el desarrollo personal, profesional y el progreso.
- Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que es un miembro necesario e importante de ella.

### **2.3.2 Tipos de Clima Laboral de la Organización.**

En cuanto, a los tipos de clima organizacional, la investigación más relevante es la desarrollada por Rensis Likert, quién estudio los diferentes tipos

de clima organizacional y los relacionó en gran medida con la variable de Liderazgo.

La teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert (1967, citada por Brunet)<sup>14</sup>, propuso el modelo “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder de las organizaciones, definió los siguientes sistemas:

1. Sistema 1, el líder autoritario que explota a sus subordinados.
2. Sistema 2, este líder es autoritario, pero a la vez paternalista; es decir, controla en forma estricta y no delega autoridad en sus subordinados, sin embargo, tiende a manifestar muestras de aprecio tipo paternales como el de “dar palmaditas en la espalda” y “hacer lo que es mejor para ellos.”
3. Sistema 3, este líder es consultivo, busca la opinión y participación de sus subordinados, sin embargo, se reserva para él la toma de las decisiones finales.
4. Sistema 4, el líder posee un estilo democrático, este líder solo da ciertas instrucciones a sus subordinados, y permite que ellos participen y tomen decisiones con base en el consenso o lo que dicta la mayoría del grupo.

Posteriormente, Likert mejoró su modelo establecido y añadió otras variables, como son las que afectarán la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Estas variables son las siguientes:

---

<sup>14</sup> Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.

1. Variables causales o independientes, estas se dirigen a que la organización evolucione y alcance sus objetivos. En este grupo se encuentran: las estructuras, las decisiones, las competencias y las actitudes.
2. Variables intermedias, estas evalúan la situación interna de la organización y son de relevancia; puesto que, constituyen los procesos organizacionales, en este grupo se encuentran: la toma de decisiones, comunicación, rendimiento, motivación, entre otras.
3. Variables finales, enlaza las variables causales y las intermedias, e indican los resultados logrados por la unión de estas variables. En este grupo se encuentran: nivel de productividad, ganancia y pérdida.

Asimismo, Likert señala que estas variables se van a combinar y darán como resultado, dos grandes tipos de clima: El Clima Autoritario compuesto por el Sistema I Autoritario Explotador y el Sistema II Autoritario Paternalista, el otro tipo de clima es el Clima Participativo compuesto por el Sistema III Consultivo y el Sistema IV Participación en Grupo.

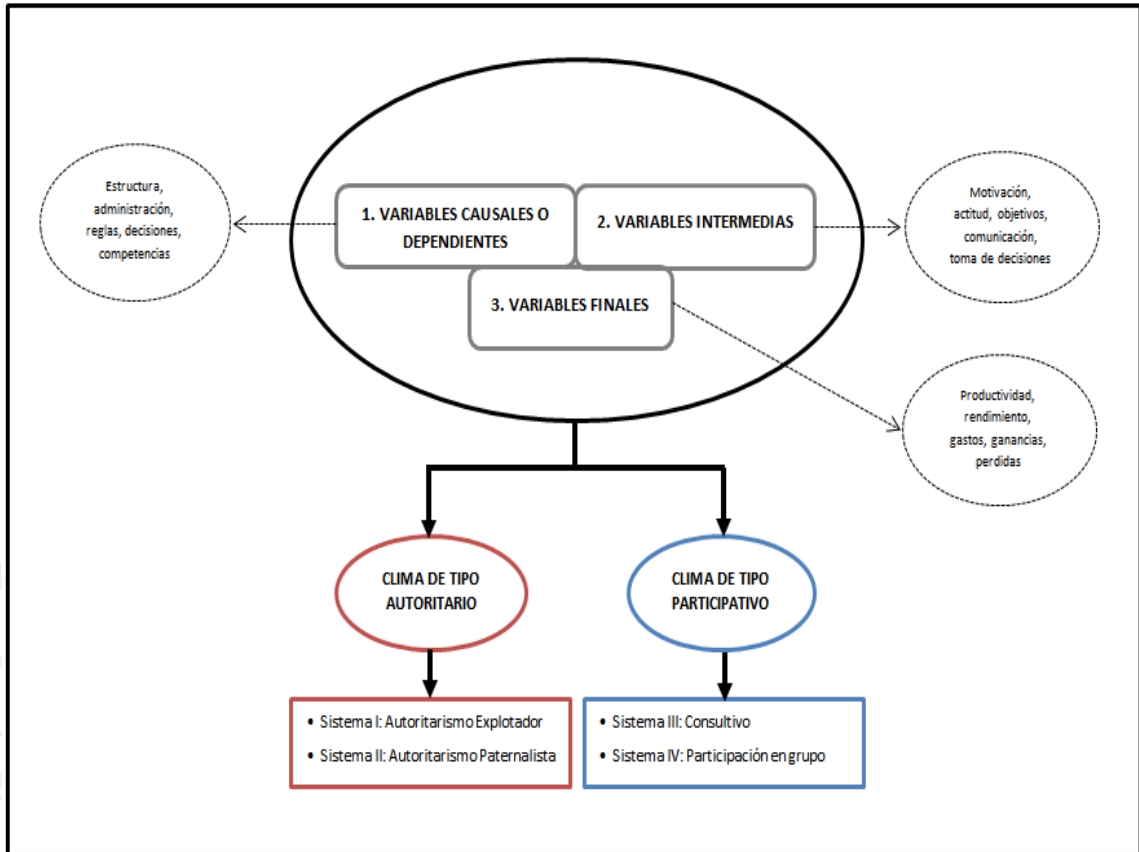
**TABLA N° 2. 1: TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL (LIKERT)</b>	
<b>CLIMA DE TIPO AUTORITARIO</b>	
SISTEMA I: AUTORITARIO EXPLOTADOR	La dirección no confía en sus empleados, el clima que reina es de temor, casi no existe interacción entre los superiores y los subordinados, las decisiones son siempre tomadas por los jefes.
SISTEMA II: AUTORITARISMO PATERNALISTA	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se hace uso de recompensas y castigos a fin de motivar a los colaboradores, los jefes manejan mecanismos de control. Da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y ordenado.
<b>CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO</b>	
SISTEMA III: CONSULTATIVO	En base a la confianza de los jefes en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, a la par busca satisfacer necesidades de estima de los trabajadores.
SISTEMA IV: PARTICIPACIÓN EN GRUPO	La dirección confía en los empleados, la comunicación fluye en todos los sentidos. Se motiva a los trabajadores a participar. Este sistema funciona mediante equipos de trabajo y participación estratégica, los cuales permiten alcanzar los objetivos propuestos.

**Fuente: Elaboración propia.**

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, en el que existe una estructura rígida, por lo que el clima es negativo; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible que crea un clima positivo dentro de la organización.

**FIGURA N°2.1: LA TEORIA DE LIKERT VARIABLES Y TIPOS DE CLIMA**



Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.3 Dimensiones.

Estas dimensiones, también conocidas como variables o factores del Clima organizacional, influyen en la percepción de los trabajadores y su ambiente laboral.

Al respecto, diversos investigadores han determinado los factores que se asocian con el clima organizacional, entre los estudios más relevantes se encuentran, los siguientes:

**Litwin y Stringer** (1968)<sup>15</sup>, definieron las siguientes dimensiones:

1. Estructura: está relacionada con las reglas organizacionales, jerarquías, políticas, procedimientos, limitaciones en la situación laboral.
2. Responsabilidad: está relacionada con la percepción de ser su propio jefe, comprometerse altamente con las labores, crearse sus propias obligaciones y autoexigirse, así como tomar decisiones individuales.
3. Riesgo: la Entidad fomenta la idea que para cumplir con los objetivos organizacionales establecidos, de forma planificada y responsable se acepten los retos y el peligro.
4. Recompensa: énfasis en el reconocimiento por el trabajo bien hecho ante la crítica o el castigo.
5. Calidez y apoyo: que exista y prevalezca en la organización el compañerismo y apoyo mutuo tanto de superiores como subordinados
6. Conflicto: por parte de la Gerencia no tener miedo ante las opiniones contrarias o conflicto; los trabajadores ponen énfasis en la búsqueda de soluciones ante las discrepancias.

**Likert**, (citado por Brunet, 2004)<sup>16</sup> considero las siguientes dimensiones:

1. Métodos de mando: la manera en que el liderazgo influye en los trabajadores.

---

<sup>15</sup> Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

<sup>16</sup> Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los métodos que establece la Organización con el fin de motivar y responder a las necesidades de los trabajadores.
3. Las características de los procesos de comunicación: los diferentes tipos de comunicación que utiliza la Organización.
4. Las características de los procesos de influencia: La relevancia en torno a la interacción entre el jefe y su subordinado con el fin de establecer y cumplir con los objetivos organizacionales.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La importancia dada a la información que servirá para la toma de decisiones, así como también a la delegación de funciones para el cumplimiento del objetivo.
6. Las características de los procesos de planeación: el establecimiento del sistema de planeación de objetivos y las directrices a seguir para su cumplimiento.
7. Las características de los procesos de control: la distribución del control entre las diferentes áreas de la organización.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación de la productividad y rendimiento que se desea conseguir.

**Schmuck y Schmuck**, en Varas y Salinas (1994)<sup>17</sup>, consideraron los siguientes componentes:

1. Confianza y apertura: la interrelación y apoyo entre las diferentes áreas de una organización.

---

<sup>17</sup> Varas, P., y Salinas L. (1994). *Desarrollo personal, interpersonal y organizacional en la escuela*. Santiago de Chile: Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas, p.65.



2. Comunicación: el desarrollo de las habilidades comunicativas coherentes, lógicas y precisas.
3. Poder: el equilibrio entre los que influyen en la toma de decisiones, para lograr el bienestar organizacional.
4. Liderazgo: está relacionada con el poder. El líder debe tener las competencias necesarias a fin de considerar los aportes dados por los trabajadores en pro de la mejora de la organización.
5. Relaciones interpersonales: respeto, ayuda mutua, consideración y preocupación por los miembros de la Organización.

**Pritchard y Karasick (1973)<sup>18</sup>**, consideraron las siguientes dimensiones:

1. Autonomía: grado de libertad que posee el individuo para la toma de decisiones y la forma de solucionar problemas.
2. Conflicto y cooperación: el nivel de colaboración entre los trabajadores, el apoyo material y humano que proporciona la Organización a sus miembros.
3. Relaciones sociales: la atmósfera social y de amistad que se presenta dentro de la organización.
4. Estructura: directrices, consignas y políticas emitidas, diseñan la forma de llevar a cabo las tareas.
5. Remuneración: la forma de remunerar a los trabajadores (salarios, los beneficios sociales, entre otros).

---

<sup>18</sup> Pritchard, R., y Karasick, B. (1973). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9 (February),p. 126-146.

6. Rendimiento: la relación entre la retribución y el desempeño del trabajador en sus labores, conforme a las habilidades que este posee.
7. Motivación: la manera en que la organización motiva a sus empleados.
8. Estatus: las diferentes jerarquías que existen en la organización y la importancia que se les da a las diferencias de nivel.
9. Flexibilidad e innovación: la voluntad de desarrollar nuevas ideas y cambiar la forma de hacer las cosas.
10. Centralización de la toma de decisiones: la manera en que la empresa delega la capacidad de tomar decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo: el apoyo dado por la Alta Dirección a los empleados frente a los problemas relacionados y no relacionados a su trabajo.

**Bowers y Taylor (1997)**<sup>19</sup>, desarrollaron las siguientes dimensiones:

1. Apertura a los cambios tecnológicos: la aceptación y uso de recursos o equipos tecnológicos novedosos que faciliten el trabajo.
2. Recursos humanos: la atención y preocupación por parte de la Alta Dirección al bienestar de los trabajadores.
3. Comunicación: las redes de comunicación existentes, así como la facilidad de los empleados para que sus quejas sean escuchadas ante los niveles superiores en la organización.
4. Motivación: las condiciones que llevan a los empleados a demostrar un mayor o menor desempeño en sus labores.

---

<sup>19</sup> Bowers, D., y Taylor, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Universidad de Michigan.

5. Toma de decisiones: el papel de los empleados en la toma de las decisiones y la evaluación de la información que está disponible y es utilizada para este proceso.

**Brunet** considera las siguientes dimensiones:

1. Autonomía Individual: el nivel de responsabilidad e independencia de los empleados, el grado de rigidez de las leyes en la organización. La posibilidad de que el trabajador pueda ser su propio jefe y poder tomar decisiones respecto a su trabajo.
2. Grado de estructura que impone el puesto: los métodos de trabajo establecidos y difundidos en la organización.
3. Tipo de recompensa: la retribución monetaria y las posibilidades del trabajador a ser promovido laboralmente.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: el estímulo y apoyo que el trabajador recibe de su jefe.

**Moos e Inzel** (1974, citados por Brunet, 2004)<sup>20</sup>, miden el clima organizacional mediante las siguientes dimensiones:

1. Implicación: mide el nivel de compromiso de los empleados en su trabajo.
2. Cohesión: las relaciones interpersonales de amistad y apoyo entre los empleados.
3. Autonomía: mide el nivel que la organización alienta la autonomía y la toma de decisiones por parte de sus trabajadores

---

<sup>20</sup> Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

4. Tarea: mide hasta que nivel el clima organizacional promueve la planificación y eficacia de las tareas.
5. Presión: el grado de presión por parte de la dirección sobre los empleados para que realicen sus labores.
6. Claridad: evalúa el nivel en que los reglamentos y políticas son entendidos con claridad por los trabajadores.
7. Control: conforme a los reglamentos y de acuerdo a los métodos de presión utilizados por la dirección se controla el comportamiento de los trabajadores.
8. Innovación: la importancia de la apertura hacia el cambio por parte de la dirección y las nuevas formas de realizar las labores.
9. Confort: los esfuerzos que se realiza en la Organización a fin de crear un ambiente físico sano y agradable para los trabajadores.

**Crane** (1981, citado por Brunet, 2004)<sup>21</sup>, analizó las siguientes dimensiones:

1. Autonomía: el nivel de iniciativa y responsabilidad individual por parte de los trabajadores.
2. Estructura: la forma en que la Dirección establece y difunde entre los trabajadores los objetivos y la manera de proceder.
3. Consideración: el apoyo y confianza de las instancias superiores a los trabajadores.
4. Cohesión: el grado de unión y fidelidad del grupo de trabajo.

---

<sup>21</sup> Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

**TABLA N° 2. 2: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR AUTORES**

<b>LIKERT</b>	<b>LITWIN Y STRINGER</b>	<b>SCHMUCK Y SCHMUCK</b>	<b>BRUNET</b>
1. Métodos de mando	1.Estructura	1. Confianza y apertura	1. Autonomía individual
2. Motivación	2. Responsabilidad	2. Comunicación	2. Grado de estructura que impone el puesto
3. Procesos de comunicación	3.Riesgo	3. Poder	3. Recompensa
4. Procesos de influencia y de interacción	4. Recompensa	4. Liderazgo	4.Consideración, agradecimiento y apoyo
5. Toma de decisiones	5. Calidez y apoyo	5.Relaciones interpersonales	
6. Proceso de planeación	6. Conflicto		
7. Procesos de control			
8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento			
<b>BOWERS Y TAYLOR</b>	<b>PRITCHARD Y KARASICK</b>	<b>MOOS E INSEL</b>	<b>CRANE</b>
1. Apertura a cambios tecnológicos	1. Autonomía	1. Implicación	1. Autonomía
2. Recursos humanos	2. Conflicto y cooperación	2. Cohesión	2. Estructura
3. Comunicación	3. Relaciones sociales	3. Autonomía	3. Consideración
4. Motivación	4. Estructura	4.Tarea	4. Cohesión
5. Toma de decisiones	5. Remuneración	5.Presión	
	6. Rendimiento	6. Claridad	
	7. Motivación	7. Control	
	8. Estatus	8.Innovacion	
	9. Flexibilidad e innovación	9.Confort	
	10. Centralización de la Toma de decisiones		
	11. Apoyo		

**Fuente: Elaboración propia**

## 2.4 Importancia del Clima Laboral

Uno de los principales motivos que nos lleva a evaluar el clima laboral de una empresa u organización, es que en el centro de trabajo uno pasa la mayor parte de las horas diarias, despiertos, y se deja en segundo lugar otros roles, también importantes como el de padres, hijos, pareja, estudiantes, entre otros. Es decir, el rol como trabajadores que se tiene es el que mayor tiempo nos ocupa, por lo tanto es muy importante sentirse satisfecho llevando a cabo este rol.

Astuquipan (2011)<sup>22</sup>, afirma:

“Cuando las personas trabajan en un ambiente de confianza se comprometen más con la empresa y laboran de una manera más colaborativa, con un sentido de equipo y de forma alineada con los objetivos empresariales... un trabajador motivado constantemente está proponiendo cambios e innovando para bien de la organización. Son personas muy proactivas y dan todo de sí a la organización”

\* También agrega que:

“Los estudios demuestran que un trabajador que se encuentra más motivado, que se siente reconocido y está bien liderado, es mucho más productivo. El compromiso que registran los colaboradores con su organización, el nivel de detalle de su labor, la atención y entusiasmo que ponen a su trabajo, por ejemplo,

---

<sup>22</sup> Astuquipan, C. (2011). *Clima organizacional. Las empresas compiten por ser las mejores. En Business: negocios en el Perú. Año 17, n° 190 (abril 2011), p.15.*

responden a como ellos perciben su entorno. Si la empresa ofrece excelentes condiciones, entonces va a mejorar la productividad de los trabajadores.”

Al respecto, Guillén (2000)<sup>23</sup>, señala que el clima organizacional es importante por lo siguiente:

- Es una herramienta muy valiosa para el desarrollo organizacional. Al evaluar el Clima de una organización se obtiene retroalimentación sobre las valoraciones de los trabajadores respecto a las variables organizacionales y condiciones laborales.
- Desarrolla y mejora los mecanismos de comunicación interna y externa al ofrecer una visión integral de toda la organización.
- Permite introducir cambios planificados a fin de superar las dificultades que se encuentren a través de esta evaluación y con ello elaborar acciones que faciliten el desarrollo de la organización.
- Promueve la participación en las diversas actividades.

Asimismo, Guillén hace mención de las ventajas de un diagnóstico periódico:

- Concientiza a la organización de lo que le sucede al trabajador
- Facilita la participación de los individuos.
- Es una estrategia adecuada que permite la integración de los trabajadores de la organización.

---

<sup>23</sup> Guillén, C. (Coord.) (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw-Hill, pp: 169-170.

## 2.5 Evaluación del Clima

Una evaluación del clima organizacional comprende aspectos cuantitativos y cualitativos. Se recurre tanto a métodos cuantitativos como cualitativos. El objetivo es conseguir un diagnóstico claro del clima que posee la organización.

En esta sección, es pertinente considerar las recomendaciones que realizó Elena Maisch Molina, Consultora en Recursos Humanos de Instituto de Innovación de la Pontificia Universidad Católica del Perú - INNOVAPUCP, quien responde a una serie de preguntas que son las más frecuentes y de importancia antes de iniciar un proceso de evaluación de clima organizacional.<sup>24</sup>

Las preguntas a considerar son las siguientes:

### **1. ¿Con qué concepto teórico de clima vamos a trabajar?**

Nos inclinamos por un concepto de naturaleza sistémica. Los resultados dentro del enfoque sistémico reflejan cómo se perciben las condiciones del entorno interno de la organización-variables de entrada- para efectuar como respuesta un trabajo productivo y eficiente- variables de salida.

Bajo esta concepción, la evaluación del clima no resulta un estudio simple sino un análisis exhaustivo de las condiciones de la organización.

Con lo indicado, serán las variables de entrada, todos los factores que consideremos que afecten en clima laboral: liderazgo, relaciones

---

<sup>24</sup> Maisch, E. (S.f). *Respondiendo a diez interrogantes sobre estudios de clima organizacional*. Innovapucp. Recuperado de: <http://innovapucp.pucp.edu.pe/publicaciones/interrogantes-sobre-estudios-de-clima-organizacional/>



interpersonales, comunicación, estructura de la organización, sistemas de recompensas, condiciones laborales, entre otros. Y las variables de salida serán entre las más destacadas: obtener una mayor productividad, mejora de la atención al cliente, la satisfacción en el puesto.

## **2. ¿Va a ser un estudio de clima laboral o clima organizacional?**

En el primero se plantean variables relacionadas con el desarrollo de un trabajo efectivo tales como comunicación, relaciones con los jefes y condiciones laborales. En el segundo se plantean variables sobre desarrollo de personas que puedan generar impacto en el crecimiento de la organización.

En todo caso las variables de ambos estudios no son incompatibles, ni excluyentes, por lo que se puede contemplar un conjunto de variables que comprendan tanto lo laboral como lo organizacional.

Esta pregunta, da respuesta a la constante confusión de estos dos términos, en el caso de la presente investigación se plantea la implementación de un sistema de clima laboral, por lo cual, como especifica la consultora este será de otro alcance.

## **3. ¿Va a comprender a todas las áreas de la organización o solamente algunas?**

Depende de la complejidad, envergadura, centralización o descentralización de la organización. Otro factor a considerar es el presupuestal, y la experiencia que se tenga en el estudio, si ambos factores no son muy altos se debe comenzar con un estudio piloto en un área priorizada por alguna condición especial para la organización.

**4. ¿Qué dimensiones de clima vamos a considerar para que el estudio tenga utilidad?**

Si consideramos dimensiones de tipo laboral como organizacional, hay que determinar cuáles son las más importantes por su impacto sobre el trabajo y la organización.

**5. ¿Cómo decidir cuáles son las dimensiones relevantes para nuestra organización?**

Con reuniones previas y en equipo con jefes de las áreas de negocio y unidades de soporte. Se realizarían grupos focales en que se prepare un conjunto de dimensiones relevantes para que sean escogidas de acuerdo a los criterios de importancia, impacto y prioridad.

Esto nos remite, a lo ya tratado en secciones anteriores, en los enfoques de clima organizacional, se indicó que para no inclinarse a explorar una sola variable, se debería hacer uso de una mayor cantidad de instrumentos de medición, a los ya acostumbrados cuestionarios y también incluir entrevistas y focus group.

**6. ¿Es mejor utilizar un instrumento existente o construir uno a medida de la organización?**

Es mejor usar un instrumento a medida de la organización para involucrar las dimensiones que sean importantes, tanto para conocer su situación como para proyectar las mejoras necesarias. Algunas organizaciones piden conocer qué variables proponen los instrumentos ya existentes para decidir si les convienen o no, con la finalidad de reducir costos o tiempos.

La decisión corresponde a la empresa pero debemos informar los pros y contras de cada caso.

### **7. ¿Cómo saber que ese instrumento va a proporcionarnos resultados válidos y confiables?**

Todo instrumento debe reportar validez y confiabilidad. Los instrumentos de mercado que están hechos con criterios profesionales reportan estos resultados.

En el caso del instrumento hecho a medida de la organización, las reuniones focales de consenso son el primer paso para validarlo y el segundo es un formato que contenga al instrumento clasificado por dimensiones e ítems que será revisado por los validadores.

Otra forma de validar es hacer una aplicación piloto a un grupo de colaboradores escogidos al azar para evaluar si contestan los ítems sin dificultad. Es recomendable que a una muestra piloto se le aplique el instrumento dos veces (test-retest) en un lapso prudencial.

### **8. ¿Será mejor elaborar un instrumento virtual o utilizar uno físico?**

Por facilidad, rapidez, acceso y costos es mejor un instrumento virtual, pero hay que evaluar el sistema a emplear, su localización, acceso y procesamiento de data.

### **9. ¿Cómo se presentarán los resultados?**

En un informe pormenorizado que reporte los datos cuantitativos generales graficados por dimensión y área comprendida en el estudio.

La idea es obtener una visión clara las dimensiones más altas, medias y bajas. Estos niveles deben ser determinados por una evaluación porcentual en que las altas estén entre el 75 y 100% de aceptación, las medias entre el 75 y el 50% y las bajas por debajo del 50% de aceptación.

**10. ¿El estudio se quedará a nivel diagnóstico o plantearemos un plan de optimización de las dimensiones que arrojen resultados por debajo de lo esperado?**

Dejar el estudio a nivel diagnóstico, significaría obtener la información situacional, pero si no aplicamos ninguna medida, las dimensiones no van a mejorar. Es necesario aplicar un plan de medidas de optimización a fin de que las dimensiones y los impactos que produzcan las mismas, comiencen a subir.

Luego de conocer todos estos importantes aspectos relacionados con el diseño de una evaluación del clima organizacional, se desarrollará las características de los principales instrumentos de evaluación.

**2.5.1 Métodos cuantitativos y cualitativos para evaluar el clima laboral**

Huancaviri (1987)<sup>25</sup> señaló en relación a los diferentes métodos:

***La encuesta.***

La encuesta sobre el clima organizacional es un procedimiento mediante el cual los trabajadores responden colectivamente indicando lo que sienten sobre sus empleos.

Los beneficios esperados se producen casi siempre cuando se satisfacen las siguientes condiciones:

---

<sup>25</sup> Huancaviri Ticona, L. (1987). *Factores que influyen en el clima organizacional del Colegio Estatal Inmaculada Concepción*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de Lima, pp.50.53.

- a) La alta dirección se interesa profundamente en la encuesta.
- b) La encuesta es diseñada como una expresión de las necesidades y objetivos, de la gerencia como de los empleados.
- c) La encuesta se aplica en forma correcta.
- d) La gerencia realiza una labor de seguimiento y se toman medidas para comunicar y utilizar los resultados.

### ***La entrevista.***

Por su misma naturaleza la entrevista es más descriptiva que objetiva. Una entrevista adecuada requiere por lo común de una o dos horas por persona, es decir, exige mucho tiempo y resulta costosa

Para asegurarse que se cubre el mismo objetivo en forma coherente con cada empleado, cada entrevistador debe recibir una capacitación cuidadosa y seguir una guía estándar que les indique qué objetivo debe cubrir y cómo formular las preguntas.

Se debe señalar que, aunque los instrumentos de medición difieren en su construcción, mayormente los autores se basan en la tipología propuesta por Leavitt cuyos componentes son: persona, estructura de la organización, funciones y tecnología.

### ***El focus group.***

También es una técnica cualitativa que permite conocer las opiniones y actitudes de un determinado público. Se desarrolla reuniendo a un grupo de personas, de 6 a 12 colaboradores que con la ayuda de un moderador o

analista quien dirigirá la discusión a fin de que no se aleje del tema central de estudio, formando un ambiente en el que los participantes se sientan libres y cómodos de responder las preguntas y comentar sus impresiones y opiniones. El tiempo promedio que toma realizar un focus group exitoso es de 2 horas

## **2.6 Relación del clima laboral con otras variables**

Las variables más importantes que están relacionadas con el clima organizacional, son las siguientes:

### **2.6.1 Clima Laboral y Cultura Organizacional.**

Es necesario conocer el significado de cultura organizacional y las variables que la conforman, y diferenciarla del concepto de clima organizacional; ya que, estos dos conceptos tienden a confundirse.

Chiavenato (2002)<sup>26</sup> señala: “La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás”. (p.143)

---

<sup>26</sup> Chiavenato I. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw – Hill, p. 143.

### ***Funciones de la Cultura.***

Robbins y Judge (2013)<sup>27</sup>, mencionan que la Cultura Organizacional cumple las siguientes funciones:

1. Definir fronteras, diferenciar una organización de otras organizaciones.
2. Proporcionar sentimiento de identidad en los trabajadores.
3. Facilitar la generación de compromiso con algo que va más allá de un interés individual.
4. Ayudar a mantener unida la Organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores.
5. Servir como mecanismo de guía y control a las actitudes y comportamiento de los empleados. Establece las reglas de juego.

### ***Niveles de la Cultura.***

Chiavenato (2009)<sup>28</sup>, define los siguientes tres niveles de la Cultura Organizacional:

*Artefactos*: este es el nivel más perceptible. Son las cosas o eventos que de forma visual o auditiva que manifiestan la cultura de la organización. Como las pautas de comportamiento, el código de vestimenta, el modo de hablar, los símbolos, las historias, los héroes, los lemas como las ceremonias.

---

<sup>27</sup> Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson, p.516.

<sup>28</sup> Chiavenato, I (2009). *Gestión del Talento Humano*. Editorial: Mc Graw Hill, p.179.

*Valores compartidos*, en el segundo nivel, estos definen las razones que justifican el por qué los trabajadores hacen lo que hacen. Normalmente estos valores son creados por los fundadores de la organización.

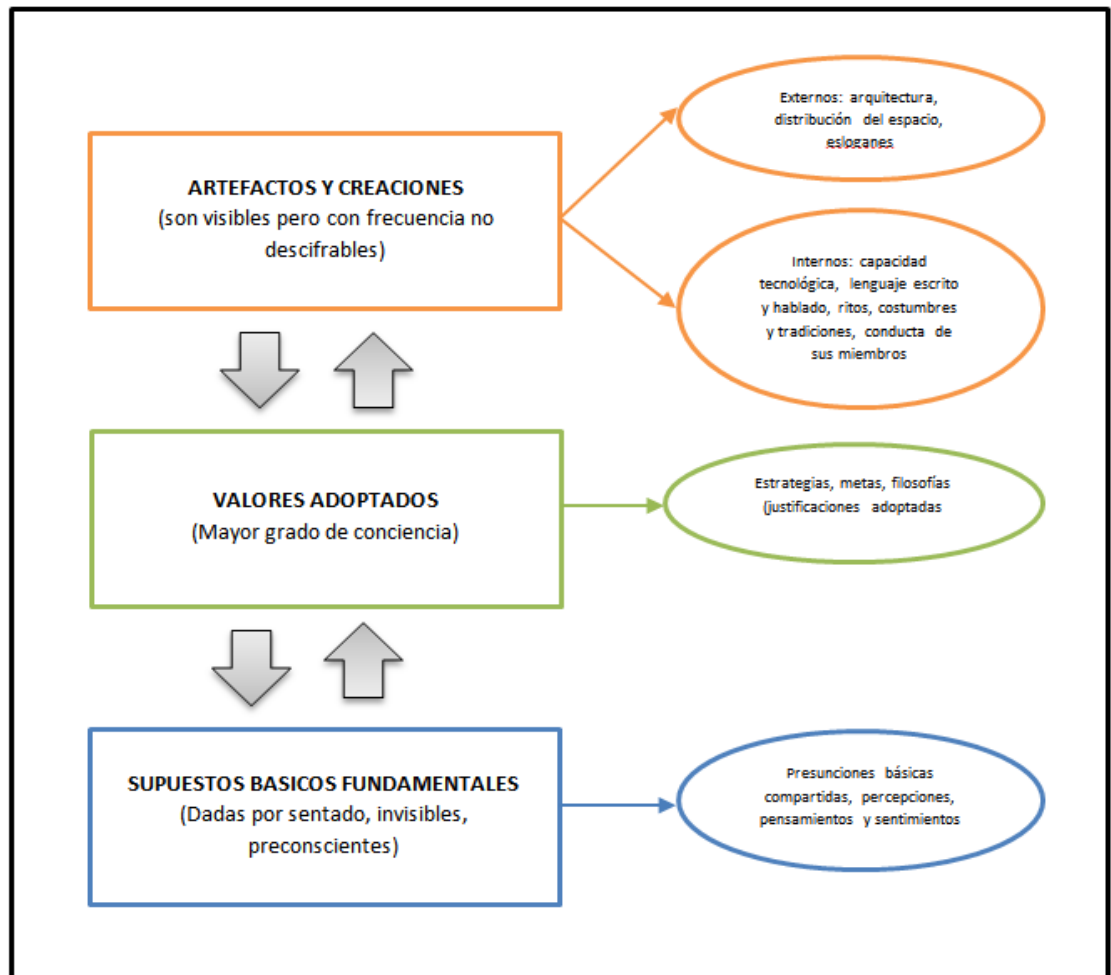
*Supuestos básicos*, en el tercer nivel, el nivel más oculto y profundo de la Cultura Organizacional. Estos son las percepciones, creencias inconscientes, sentimientos y supuestos dominantes en que creen los colaboradores.





Se ilustra en el siguiente gráfico, los niveles de la Cultura Organizacional:

**FIGURA N° 2.2: LOS NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**



Fuente: Elaboración propia

### ***Clima Laboral y la Cultura Organizacional.***

Gan y Berbel (2007)<sup>29</sup>, señalan las diferencias entre el Clima Laboral y la Cultura Organizacional.

- La cultura organizacional influye y, a su vez, es influenciada, por el clima laboral, siendo estos conceptos complementarios. En cuanto al clima, éste se muestra más cambiante ante las fluctuaciones de la coyuntura económica, política o los factores que influyen en las condiciones de trabajo.
- El clima organizacional tiene habitualmente un enfoque interno atiende variables y factores exclusivamente internos de la organización, en cambio, la cultura organizacional atiende tanto factores internos como externos.
- La cultura sería un constructo más estable y al tiempo menos perceptible directamente en el clima.

La cultura representa el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias compartidas por los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción, mientras que el clima organizacional lo establecen los modos de percibir compartidos, conscientes, manifiestos y medibles. La cultura moldea el clima organizacional en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad.

---

<sup>29</sup> Gan, F., y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. España: UOC, pp. 180-181.

### **2.6.2 Clima Laboral y Motivación.**

La motivación de los trabajadores y el clima laboral están fuertemente ligados.

Robbins y Judge (2013)<sup>30</sup> señalaron que la motivación determinará la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia la obtención de una meta. (p.203)

En relación a las primeras teorías sobre la motivación, para esta investigación se detallarán dos teorías sobre la motivación: La Teoría de las necesidades de Maslow y la Teoría de Necesidades de McClelland.

#### ***Teoría sobre la jerarquía de Necesidades de Maslow.***

Chiavenato (2000)<sup>31</sup> esclarece el modelo motivacional desarrollado por Maslow a fin de explicar que el clima organizacional depende del grado de motivación de los trabajadores. Afirmando que si el empleado no tiene la posibilidad de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización esto hará que se desmotive, y afectará el clima laboral. El clima depende de la habilidad de los trabajadores de adaptarse a las diferentes situaciones que se presenten en el ámbito laboral.

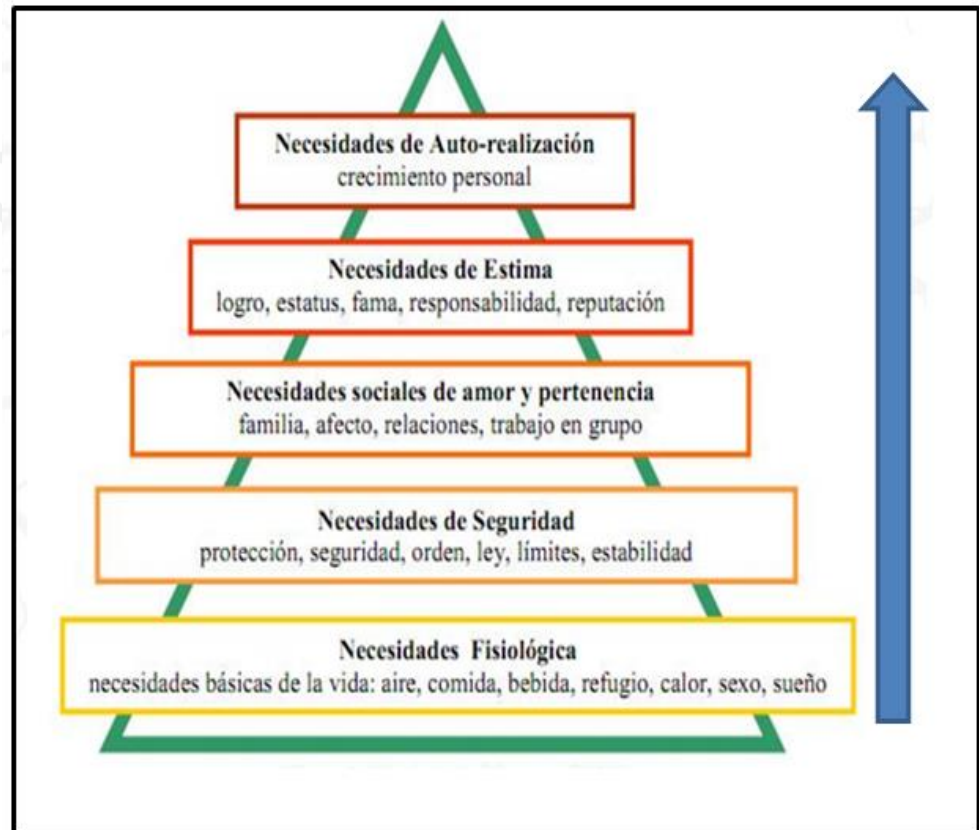
---

<sup>30</sup> Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson, p.203.

<sup>31</sup> Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill, p.84.

A continuación, se presenta la Pirámide de necesidades de Maslow, el gráfico demuestra que nuevas necesidades surgen conforme se van cubriendo las necesidades anteriores, en forma ascendente.

**FIGURA N° 2. 3: PIRAMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW**



Fuente: Pagina web Teorías y paradigmas educativos. Recuperado de <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.pe><sup>32</sup>

En el modelo de Maslow, se clasifica las necesidades, como ya se mencionó en forma ascendente, siendo los dos primeros grupos de necesidades, las fisiológicas y de seguridad, las de orden inferior, que deben ser inicialmente cubiertas por los individuos, para así pasar a las

<sup>32</sup> Quintero, J. (2011). Ilustración de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow representadas en forma de una pirámide. [Figura]. Recuperado de <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.pe/2011/05/figura-1.html>.

necesidades de orden superior: las necesidades sociales de amor y pertenencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización. En cuanto a las necesidades de primer orden, éstas se satisfacen principalmente de forma externa y las de orden superior de forma interna.

Aunque las necesidades no se llegan a satisfacer completamente, cuando una alcanza un nivel elevado de satisfacción esta necesidad deja de ser motivante para el individuo y pasa a desear la satisfacción del siguiente grupo en cuanto a la jerarquía. Maslow continúa y señala que para motivar a un individuo, se deberá conocer en qué nivel de la jerarquía de necesidades se encuentra y con esta información diseñar los métodos para satisfacer las necesidades en ese nivel jerárquico y los siguientes de mayor jerarquía.

### ***Teoría de Necesidades de McClelland.***

Robbins y Judge (2013)<sup>33</sup> esclarecen la Teoría de necesidades desarrolladas por McClelland:

- La necesidad de logro: se muestra con el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.
- La necesidad de poder: es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.

---

<sup>33</sup> Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson, p.207.

- La necesidad de afiliación: es el deseo de mantener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

### ***Tipos de Motivación.***

Existen dos tipos de motivación:

La motivación interna, que dirige su conducta hacia la consecución de una recompensa intrínseca en el cumplimiento de su actividad profesional, que puede consistir en la consecución de determinados logros personales, ascensos, disfrute del trabajo o en la sensación de autorrealización.

La motivación externa, en cambio, aparece como consecuencia de una iniciativa ajena, como un concurso, un sorteo o la consecución de una determinada remuneración al conseguir un objetivo.

### **2.6.3 Clima Laboral y Satisfacción Laboral.**

La satisfacción laboral es el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del individuo a su trabajo.

Algunas diferencias que se señalan en torno a estos dos conceptos, son las siguientes:

- La satisfacción se refiere a una valoración con carácter emocional, el clima va describir la organización.
- La satisfacción estudia al individuo, el clima evalúa la organización.
- Las herramientas de medida para evaluar tanto al clima laboral como la satisfacción laboral, son diferentes.

Por tanto si bien estos conceptos son relacionados e impactan sobre el otro, no deben ser confundidos y entendidos como similares.

#### **2.6.4 Clima Laboral y Comunicación.**

Una buena comunicación interna se refleja en un mejor clima laboral.

Berbel y Gan (2007)<sup>34</sup> señalaron la importancia de darse cuenta que existen algunas actitudes en torno a la comunicación que se dan en las organizaciones y que no favorecen a promover un buen clima laboral, estas son las siguientes:

- Sostener reuniones largas e improductivas.
- Que los medios por el cual circulan los rumores sean más rápidos que las vías de información formal.
- Falta de transparencia en la información.
- Que no se den el tratamiento adecuado o la importancia debida a las quejas presentadas por los trabajadores.
- Propensión a guardar celosamente como se ha resuelto un problema.
- Sentimiento generalizado de que la mayor parte de la información es confidencial. Ocultamiento de información.
- Que los mensajes e información no sean precisos ni claros al informar a las diferentes instancias, y estos se presenten distorsionados.

---

<sup>34</sup> Gan, F., y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. España: UOC, pp.181-182.

- Criticas, ataques, bromas de mal gusto que hieren los sentimientos de los trabajadores o afectan el desempeño de las áreas y el trabajo conjunto.

Lo descrito evidencia falencias y necesidades de mejora en la comunicación, estas carencias impactan negativamente en las relaciones y las actitudes de los trabajadores. Berbel y Gan (2007), identifican dos niveles de impacto, estos son:

- a) Impacto sobre las tareas que se realizan, el retraso en la entrega de la información, los reprocesos y errores.
- b) Impacto sobre las actitudes y sentimientos, el cual guarda una relación más directa con el clima laboral.

Estos niveles se relacionan, por ejemplo, la mala organización en la transmisión y recepción de la información generará sobreesfuerzos en las cargas de tareas y provocará que los trabajadores se lleven una mala percepción y desarrollen actitudes negativas como las siguientes:

- Bajo nivel de identidad organizacional y del sentimiento de ser un equipo.
- Disminución de la motivación.
- Desarrollo de comunicación informal negativa, generación de desconfianza ante los mensajes de la comunicación formal.



### 2.6.5 Clima Laboral y Liderazgo.

Robbins y Judge (2013)<sup>35</sup> señalan que el liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas.

Una de las variables más significativas del clima laboral es el Liderazgo. Contar con un ambiente laboral agradable demanda que los líderes sean percibidos como hábiles y competentes en el manejo del negocio y proyectar una imagen honesta e íntegra, de esta manera los trabajadores se sentirán orgullosos de trabajar con personas calificadas y motivantes. En el interior de una misma organización se pueden generar diversos microclimas, debido a la influencia del tipo de liderazgo que ejerce los diferentes jefes. Por esta razón es posible encontrar ambientes laborales muy diferentes hasta opuestos en una misma organización.

#### **Perfiles que afectan negativamente al clima laboral**

Según los especialistas los perfiles de jefes autoritarios afectan negativamente al Clima Laboral, pues estos se distinguen por ser agresivos, no considerar la opinión de sus trabajadores y no dar espacio a la participación.

En segundo lugar, están aquellos jefes que no dan retroalimentación o *feedback* a sus trabajadores, por lo que generan ambientes de desconfianza e incertidumbre. También otro perfil negativo de un jefe son los que no saben

---

<sup>35</sup> Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson, p.369.

cómo gestionar situaciones de conflicto o de crisis y los que promueven el favoritismo, lo que perturba el clima de trabajo.<sup>36</sup>

A continuación, se presentan un estudio realizado en marzo de este año por Aptitus.com<sup>37</sup>, en el que encuestaron a 3,300 trabajadores peruanos, a fin de conocer las actitudes que más valoran de sus líderes/jefes. En primer lugar, veremos los resultados a las valoraciones positivas y luego los resultados a los aspectos que tienen que mejorar.

### **Valoraciones positivas**

Las actitudes que más valoran los trabajadores peruanos de sus jefes, según el sondeo realizado por Aptitus.com, fueron las siguientes:

El 40 % de los encuestados valoran que sus jefes demuestren y compartan el conocimiento del negocio con ellos,

El 39 % valoran la motivación que sus jefes les proporcionan, el 34% valoraron la organización y la supervisión eficiente,

El 29% destacaron la empatía y respeto que sus jefes les proporcionan y

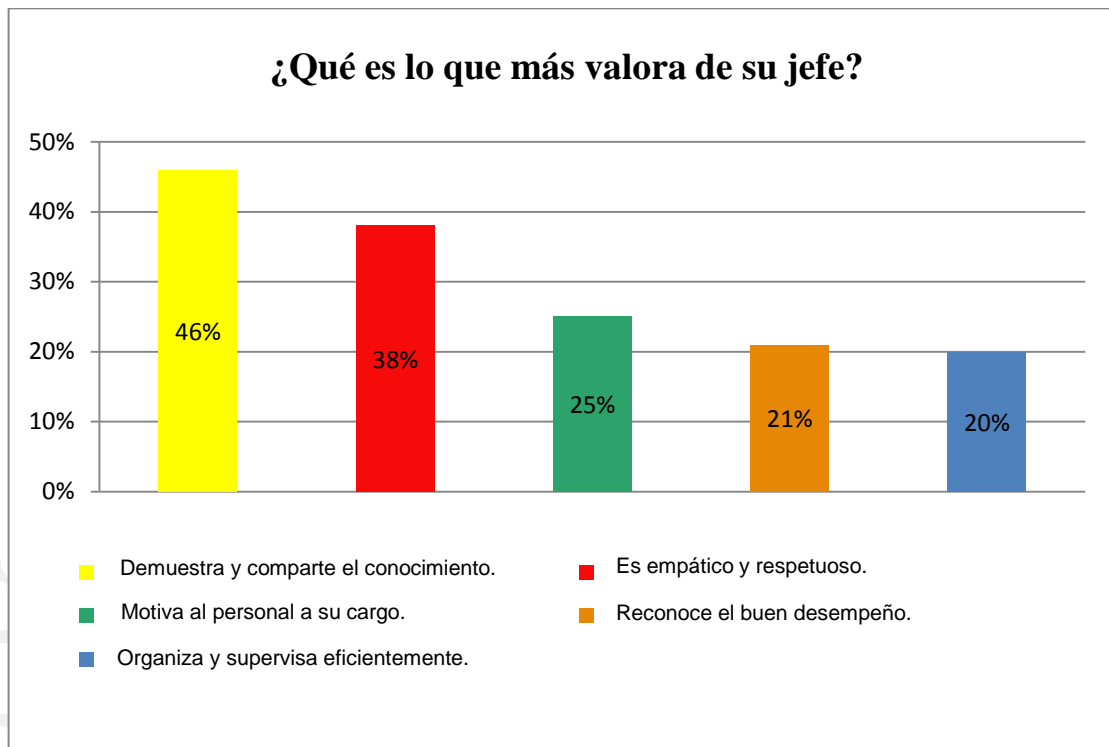
El último 29% destacaron que lo que más valoran es el reconocimiento que sus jefes les dan a su desempeño laboral.

---

<sup>36</sup> “El camino para convertirse en un buen jefe: no hay fórmulas, sí modelos” (03 de Agosto de 2015). En Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/camino-convertirse-buen-jefe-no-hay-formulas-si-modelos-2138779>

<sup>37</sup> “El 80% de peruanos dice sentirse a gusto con su jefe actual”. (31 de marzo de 2015). Aptitus del Diario El Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/visor/1801189/1087650-80-peruanos-dice-sentirse-gusto-su-jefe-actual-noticia>

**FIGURA N° 2. 4: VALORACIÓN POSITIVA DE LOS JEFES DE LAS EMPRESAS PERUANAS**



**Fuente: APTITUS**

Joseph Zumaeta, gerente de Aptitus.com, señaló al respecto que un buen jefe sabe ejercer liderazgo y sabe aprovechar las virtudes de sus subordinados. Destacó también que una buena comunicación y el saber asignar las tareas, ayuda a que la relación mejore y refuerce la confianza por las directivas designadas.

### **Lo que los jefes deben mejorar**

Según el Sondeo mencionado, el 20% de encuestados manifestó no estar a gusto con su jefe, y el 95% el deseo de que otra persona ocupe su posición.

Las actitudes que más incomodaron a los encuestados de sus jefes fueron las siguientes:

El 46% de los encuestados hizo énfasis que la actitud que más les incomoda de su jefe es la falta de agradecimiento a sus labores.

El 38% que existan preferencias por ciertas personas del equipo.

El 25% que sus jefes tengan un escaso conocimiento del negocio.

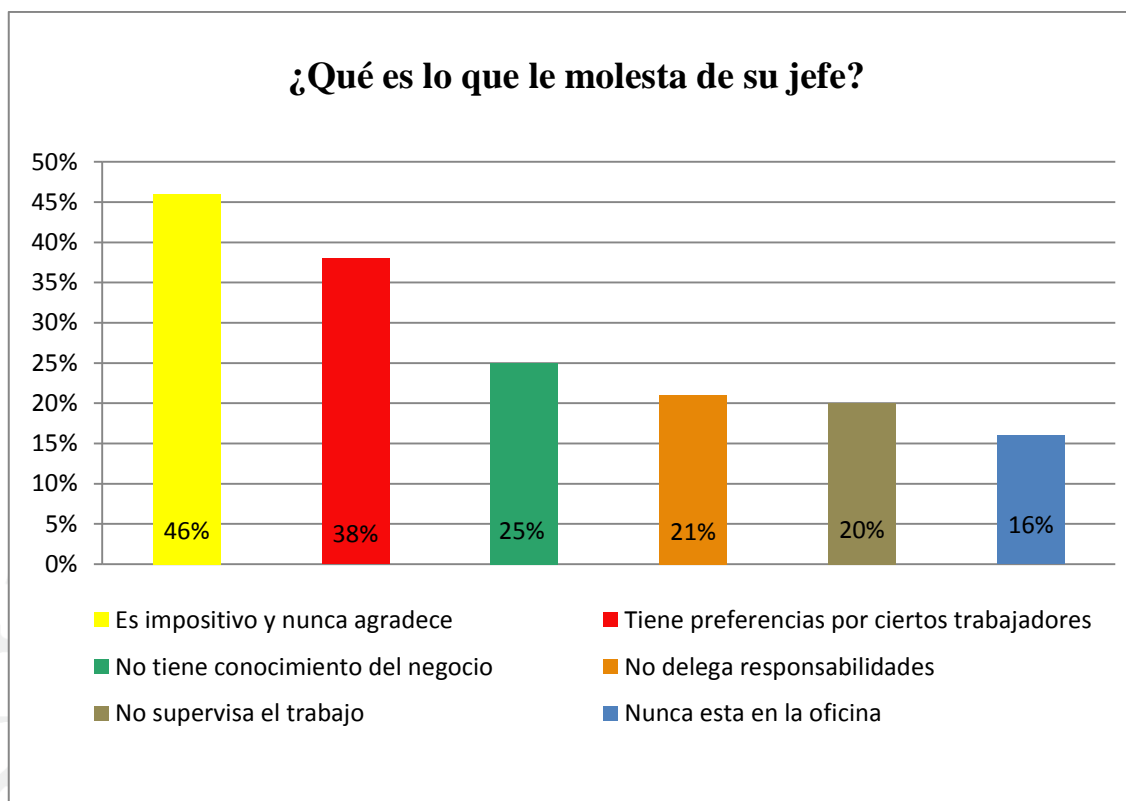
El 21% que no deleguen responsabilidades.

20% que no supervisen el trabajo.

Y por último el 16% destacó que lo que la actitud que más les incomoda de sus jefes es que nunca se le encuentre en su oficina.

El sondeo termina mencionando que el 77% de los colaboradores de este grupo afirma que haría mejor el trabajo de su jefe, mientras que el 64% de ellos renunciaría con tal de no volver a ver a su jefe.

**FIGURA N° 2. 5: VALORACIÓN NEGATIVA DE LOS JEFE DE LAS EMPRESAS PERUANAS**



Fuente: APTITUS<sup>38</sup>

Para concluir el sondeo realizado, Zumaeta, Gerente de Aptitus.com manifestó que: la motivación que se le da al equipo de trabajo y el clima laboral de las áreas dependen en gran medida del tipo de relación que se mantiene con los jefes. Siendo que, mantener relaciones positivas será beneficioso para el logro de los objetivos del área.

<sup>38</sup> El 80% de peruanos dice sentirse a gusto con su jefe actual. (31 de marzo de 2015). Aptitus del Diario El Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/visor/1801189/1087650-80-peruanos-dice-sentirse-gusto-su-jefe-actual-noticia>

### 2.6.6 Clima Laboral y Rendimiento Laboral

Huancavari (1987)<sup>39</sup> señala que el clima de la organización presenta estrechas relaciones con el rendimiento laboral y que la relación que une el rendimiento con el clima puede depender de los siguientes factores:

- a) Del estilo de liderazgo.
- b) De las reglas de la organización.
- c) Del nivel de autonomía, toma de decisiones e iniciativa por parte de los trabajadores.
- d) Del nivel de apoyo a los colaboradores por parte de la empresa.
- e) De la percepción individual del clima de la organización, en lo que respecta al enfoque, su centro de interés son los costos y la producción o las personas.

Cortada manifestó:<sup>40</sup>

“Realmente, existe una relación entre el clima laboral y la productividad, porque una persona que trabaja a gusto y puede tener un equilibrio adecuado entre su trabajo y su vida personal, definitivamente, va a estar motivado y, por lo tanto, realizará su trabajo manteniendo altos niveles de eficiencia y productividad.”

---

<sup>39</sup> Huancaviri Ticona, L. (1987). *Factores que influyen en el clima organizacional del Colegio Estatal Inmaculada Concepción*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de Lima, pp.56-57.

<sup>40</sup> Cortada, S. (2015, 25 de Agosto) “BAT: cómo hacer de su área un soporte que acompañe al talento en “la cancha””. En Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/bat-como-hacer-su-area-soporte-que-acompane-al-talento-cancha-2132583>

## 2.7 Clima Laboral en el Perú

Tal como afirma Astuquipan (2011)<sup>41</sup>, el tema del clima laboral se inició tímidamente a comienzos de los años noventa, cuando algunos gerentes visionarios comenzaron a interesarse por la gestión de esta variable. Sin embargo, con el ingreso de grandes multinacionales y, a la par, de consultoras internacionales que brindan servicios para mejorar el ambiente laboral, esta práctica comienza a expandirse en nuestro país.

Astuquipan (2011) señala:

“El hecho de que ahora las principales empresas peruanas mencionan el tema del clima laboral en sus memorias revela la importancia que le brindan a este evento. Existe una preocupación genuina por parte de las empresas.”

Al respecto, en relación a las investigaciones sobre clima laboral u organizacional realizados en el Perú, Pulido (2003)<sup>42</sup> hace un resumen de los estudios más destacados realizados hasta el año de publicación de su libro, señalando que aquellos estudios revelaron resultados confiables y agrega que estos no fueron en un principio desarrollados de modo planeado y relevante.

Los considerados por el autor son los siguientes:

- Rodríguez O. (1998), con respecto a su investigación en clima organizacional, afirma: “En nuestro país, el tema es algo nuevo (...) existen en

---

<sup>41</sup> Astuquipan, C. (2011). *Clima organizacional. Las empresas compiten por ser las mejores*. En *Business: negocios en el Perú*. Año 17, n° 190 (abril 2011), p.19.

<sup>42</sup> Pulido, C. (2003). *Clima Organizacional: una medida del éxito*. Lima: Athanor, p.22-27.

nuestro medio escasos estudios sobre este asunto, por lo que se considera como una investigación inédita.”

En su trabajo presenta un listado de investigaciones precedentes a la suya, haciendo referencia a trabajos realizados en la Facultad de Administración de la Universidad de Lima; como “Motivación de personal” (Espejo, 1995), “Clima Organizacional” (Noriega, 1995), “Comportamiento Organizacional” (Luque, 1995).

En su investigación, Rodríguez mide el clima organizacional mediante un instrumento que, lamentablemente, no presenta un proceso de validación. De todos modos es útil estudiar su concepción:

El clima organizacional es: “El ambiente humano en el cual realizan su trabajo los empleados de una compañía; ya sea el ambiente de un departamento o tal vez una importante unidad de la compañía”. Las dimensiones que especifica Rodríguez para diagnosticar el clima organizacional son las siguientes:

1. Formas de organización
2. Manejo de personal
3. Capacidad de liderazgo
4. Teorías y técnicas motivacionales
5. Toma de decisiones
6. Sistemas de recompensas
7. Comunicación social
8. Técnicas de dirección



9. Cultura organizacional y planteamientos
10. Objetivos generales y específicos de la organización
11. Actividades y procedimientos laboral

- La Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN, en coordinaciones con el Ministerio de Salud (1996), incluye también un modelo de análisis de clima organizacional dentro del “Curso básico de gerencia en salud”.

La evaluación se basa en los siguientes indicadores:

1. Identificación institucional
2. Satisfacción personal
3. Valores y creencias que tradicionalmente se aplican a la organización
4. Propensión al cambio

- Alegría, C. (1995), refiere que “el clima forma parte de la realidad institucional y circula de manera muy directa con la cultura organizacional (...), por ello las mediciones de clima responden a momentos muy específicos y circunstanciales de la organización que pueden cambiar con facilidad en el corto plazo”.

Presenta conclusiones respecto a la evaluación del clima organizacional en los siguientes términos:

1. Satisfacción de pertenencia a la institución.
2. Perspectivas de motivación.
3. Relaciones verticales y horizontales.
4. Capacidad de presentar sugerencias.

5. Reconocimiento.
6. Identificación y sentido de unidad.
7. Relaciones interpersonales.
8. Trabajo de equipo.
9. Formas de integración.

- Goicochea, D. (1993), utiliza el concepto de clima institucional. Para dicho autor las definiciones están especificadas de la siguiente manera:

Clima institucional: “conjunto de valores y actitudes que influyen en las relaciones interpersonales e institucionales (...) está dado por el ambiente favorable, desfavorable o imprevisible, así como el tono afectivo que impera en las relaciones interpersonales”.

Clima psicológico: “Clima en el cual los individuos trabajan, influye en sus actitudes y su comportamiento, así como su capacidad de comunicación en la institución (...). La institución tiene su “personalidad”, lo que marca el clima institucional”.

El instrumento que utiliza para su investigación (al igual que el de Rodríguez) no ha mostrado el rigor metodológico necesario. Por otro lado, presenta también trabajos relacionados con el diagnóstico en las organizaciones. En primer lugar, se refiere al realizado por Antonio Núñez Begazo (1982) y su “Diagnóstico Organizacional MICTI”, analizando las percepciones de la organización y la satisfacción laboral en el Ministerio de la Industria. Sus conclusiones son interesantes, pues afirma la necesidad de realizar diagnósticos

integrales enmarcados en la sociedad peruana, pues el contexto físico y social influye en los trabajadores. Incluso opina “los trabajadores tienen en promedio 36 años y se les nota cansados, frustrados...”.

Otro dato interesante para el análisis es la investigación realizada en 1963 por Whyte y William, en la cual comparan empresas eléctricas peruanas y norteamericanas afirmando que “a los peruanos les gusta la supervisión rígida y autoritaria” (citado por Goicochea, 1993).

- Apoyo S.A. (1991), a través de su División de Opinión y Mercado realizó una investigación piloto destinada a evaluar el clima organizacional de su propia compañía. Para este fin se diseñó una encuesta con 27 preguntas multimodales. La encuesta auto administrada fue de carácter anónimo y se aplicó en las diferentes divisiones.

El estudio enfocó “principalmente las percepciones, actitudes y expectativas del personal respecto a su entorno laboral y humano”. La muestra final contó con 60 entrevistados de las divisiones donde se hace la intervención y el seguimiento.

Las dimensiones teóricas que plantea son:

1. Normas; grados en que se restringe el trabajo con reglas, normas, etc.
2. Responsabilidad, referido al logro de las metas.
3. Reconocimiento al logro, énfasis que la organización pone a la alta calidad y productividad, así como al logro de metas personales.
4. Recompensas, grado en que los miembros se sienten recompensados o criticados.

5. Claridad organizacional, grado en que los miembros sienten claros y verificables los objetivos de la organización.
6. Cordialidad y apoyo, grado de amistad y compañerismo apreciado por el grupo en la organización.
7. Liderazgo, disposición de la empresa para aceptar el liderazgo de sus empleados.
8. Seguridad, sentimiento de seguridad psicológica, física o social que brinda la organización.
9. Salario, sentimiento de satisfacción con el salario recibido en relación con el recibido por el grupo de referencia.

En cuanto al trabajo de Pulido Cavero<sup>43</sup>, él considera medir el clima laboral relacionándolo a cuatro variables:

1. Cultura ad hoc
2. Estrategia
3. Diseño
4. Sistemas de conocimiento

También la psicóloga Sonia Palma (2004)<sup>44</sup>, desarrollo la Escala de Clima Laboral – SPC, la cual consta de 50 enunciados, con los cuales evalúan las siguientes dimensiones:

1. Autorrealización.
2. Involucramiento laboral.

---

<sup>43</sup> Pulido, C. (2003). *Clima Organizacional: una medida del éxito*. Lima: Athanor, p.77-87.

<sup>44</sup> Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9(1), 27-34. Recuperado de <http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/diagnostico.php>

3. Supervisión.
4. Comunicación.
5. Condiciones laborales.

Al respecto, el Ministerio de Salud (2009), desarrolló el manual “Metodología para el Estudio del Clima Organizacional”, el que consta de 55 enunciados que miden 11 dimensiones del clima organizacional y se agrupan en tres categorías con sus respectivas subcategorías, las que se mencionan a continuación:

1. Cultura Organizacional:

- Identidad.
- Conflicto y cooperación.
- Motivación.

2. Diseño de la Organización:

- Remuneración.
- Estructura.
- Toma de decisiones.
- Comunicación.

3. Potencial de Desarrollo:

- Confort.
- Recompensa.
- Innovación.
- Liderazgo.

Asimismo, es de mencionar, que en la actualidad el Instituto GREAT PLACE TO WORK, realiza año a año, previa inscripción, el ranking de los mejores lugares para trabajar en el Perú, empresas pertenecientes a los diversos sectores económicos del país, ellos consideran las siguientes dimensiones:<sup>45</sup>

1. Credibilidad: se sustenta en elementos como la comunicación: ser informados acerca de los asuntos de importancia, la habilidad gerencial y la integridad de los líderes.

2. Respeto: la apreciación que el trabajador tiene sobre la empresa, el reconocimiento y el agradecimiento por la labor que realiza, participación en la toma de decisiones, el interés que demuestra la empresa por el trabajador

3. Imparcialidad: la manera en que están distribuidas las ganancias, si se fomenta el pago justo, existe algún tipo de discriminación) sexo, raza, nivel socioeconómico, entre otras), existen favoritismos, la forma en que se toma las decisiones son de manera objetiva y transparente.

4. Orgullo: el nivel de identificación del trabajador con la empresa, está orgulloso de los logros de su equipo, de la organización y de la imagen corporativa.

5. Camaradería. La organización promueve actividades de integración, celebra fechas especiales, se preocupa en que el trabajador se integre a la organización.

---

<sup>45</sup> Astuquipan, C. (2011). *Clima organizacional. Las empresas compiten por ser las mejores*. En Business: negocios en el Perú. Año 17, n° 190 (abril 2011), .pp.16-17.

## CAPÍTULO III: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

### 3.1 Datos referenciales

**SECTOR:** La entidad se encuentra adscrita al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

**ACTIVIDAD:** La Entidad realiza actividades de formalización de propiedades informales a nivel nacional.

**INFRAESTRUCTURA:** La Institución cuenta con oficinas en los 24 departamentos del país, y además tiene dos (02) módulos para la atención de consultas de usuarios, uno en San Juan de Miraflores y otro en la “Estación Central” del Metropolitano, en el Centro de Lima.

### 3.2 Misión

“Somos la Entidad Pública encargada de ejecutar el levantamiento y actualización del catastro predial del país derivado de la formalización., con el fin de consolidarlo y modernizando, proporcionándolo a los Gobiernos Locales y Regionales con fines multipropósito; asimismo, formalizar la propiedad predial urbana fortaleciéndolos a través de la Transferencia de Capacidades.”<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Plan Operativo Institucional 2015, aprobado por Resolución Directoral N° 038-2015-COFOPRI/DE. Recuperado de [http://www.cofopri.gob.pe/media/RESOLUCIONES/POI-2015\\_1.pdf](http://www.cofopri.gob.pe/media/RESOLUCIONES/POI-2015_1.pdf)

### 3.3 Visión

“Ser la Institución líder en la ejecución del catastro y en la formalización de la propiedad en la región de Latinoamérica, contando nuestro país con un territorio plenamente formalizado y catastrado con fines multipropósito, brindando servicios de alta calidad que otorgan a la población seguridad jurídica a través del pleno ejercicio de sus derechos sobre sus propiedades, siendo eje fundamental para el desarrollo sostenible de los gobiernos locales y regionales.”<sup>47</sup>

### 3.4 Valores Institucionales

- Compromiso, los funcionarios y trabajadores de la entidad se identifican con la organización y participan activamente en ella para alcanzar sus objetivos y metas.
- Transparencia, las acciones que realiza la institución se ejecutan en el marco de la ley y en búsqueda del beneficio público, poniendo a su disposición la información generada.
- Justicia y Equidad, el personal tiene permanentemente disposición para el cumplimiento de sus funciones, actuando con justicia y equidad en sus relaciones con el Estado, y con la ciudadanía en general.
- Idoneidad, el personal se encuentra altamente especializado para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, brindando a sus usuarios productos de calidad.

---

<sup>47</sup> Plan Operativo Institucional 2015, aprobado por Resolución Directoral N° 038-2015-COFOPRI/DE. Recuperado de [http://www.cofopri.gob.pe/media/RESOLUCIONES/POI-2015\\_1.pdf](http://www.cofopri.gob.pe/media/RESOLUCIONES/POI-2015_1.pdf)



- Honestidad, todas las acciones que realizan los funcionarios y servidores de la Institucion se ejecutan dentro de los códigos de honestidad, probidad y veracidad, en el marco del respeto irrestricto a las leyes y normas de la Institucion y del Estado.

### **3.5 Funciones**

#### **Función general**

Diseñar, normar, ejecutar y controlar el proceso de formalización de la propiedad predial y su mantenimiento en la formalidad, comprende el saneamiento físico y legal y la titulación, la formulación del catastro predial, en el ámbito urbano y rural y transferir conocimientos y capacidades a los Gobiernos Regionales y Locales, en el marco del proceso de descentralización.<sup>48</sup>

### **3.6 Factores de éxito**

Se define como las capacidades de la organización en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán su funcionamiento competitivo y exitoso. Para el caso de la Entidad objeto de estudio, los factores críticos de éxito son los siguientes:

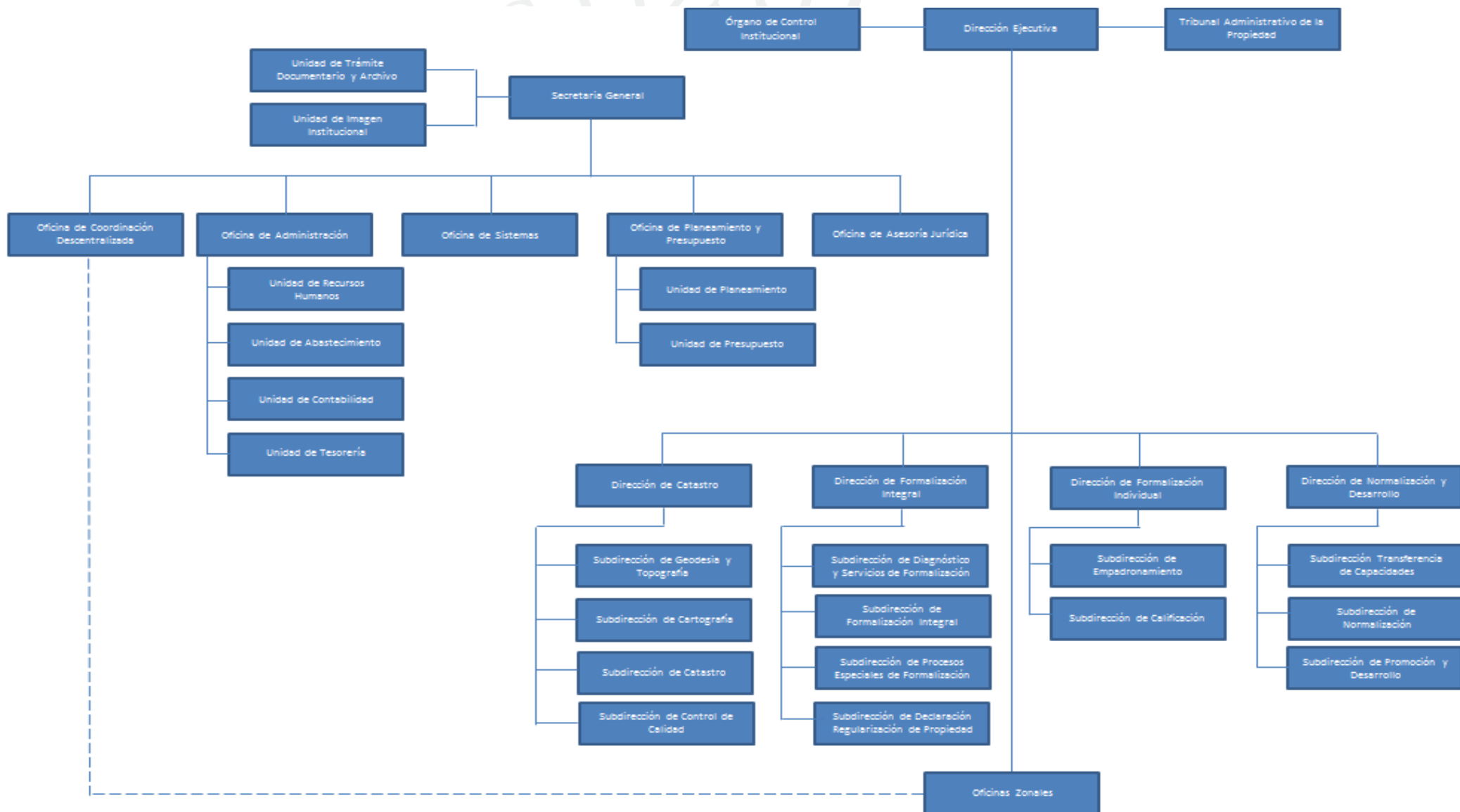
- Contar con un sistema informático que comprende 5 millones de predios entre urbanos y rurales, generación y mantenimiento de información catastral.

---

<sup>48</sup> Plan Operativo Institucional 2015, aprobado por Resolución Directoral N° 038-2015-COFOPRI/DE. Recuperado de [http://www.cofopri.gob.pe/media/RESOLUCIONES/POI-2015\\_1.pdf](http://www.cofopri.gob.pe/media/RESOLUCIONES/POI-2015_1.pdf)

- Cuenta con un Know How propio desarrollado para la formalización de la propiedad predial y catastro.
- Cuenta con personal altamente especializado y calificado en formalización de predios urbanos y catastro.
- Cuenta con equipos de alta tecnología para actividades de formalización y catastro.
- Cuenta con procesos estandarizados para acciones de formalización de predios urbanos y catastro.
- Cuenta con recursos presupuestales para el desarrollo de acciones formalización de predios urbanos y catastro a nivel nacional.
- Es el ente administrador del catastro a nivel nacional.
- Cuenta con la presencia de Oficinas a nivel nacional con desarrollo de acciones de formalización de predios urbanos y catastro.

### 3.7 Organigrama



## **CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1 Tipo de Investigación**

Según el problema que se quiere abordar con esta investigación y en función de los objetivos que se pretende alcanzar y de los recursos con lo que se cuenta, el tipo de estudio es explicativo debido que busca conocer el origen de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

Los estudios explicativos exploran aspectos más allá de la descripción de conceptos o fenómenos; y responden a qué causa los eventos físicos o sociales. Su fin es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se desarrolla.

### **4.2 Universo y muestra**

Para la realización de este trabajo de investigación se contará con la información obtenida de una importante Entidad Pública Descentralizada, que cuenta con dos (02) sedes en el departamento de Lima: la “Sede Central” y la “Oficina Zonal de Lima y Callao”, también posee oficinas a nivel nacional, en cada uno de los departamentos del país, en donde se brinda atención a los solicitudes de los usuarios y cuentan con profesionales que en su mayoría son ingenieros y abogados; con un rango de trabajadores que varía entre 30 a 200 personas por Sede; por motivos de practicidad y acceso a la información se evaluará el ambiente laboral de la Oficina Zonal de Lima y Callao.

Universo : En la Oficina Zonal de Lima y Callao laboran: 164 tratabajadores, entre abogados, ingenieros, secretarias, asistentes administrativos y practicantes.

Muestra:

Cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde

n= Tamaño de la muestra

N=Población

Z<sup>2</sup>= Nivel de confianza. Se considera 1.96

e= Error máximo admínisble. Se considera 0.1

p=Probabilidad de ocurrencia. Se considera 0.5

q=Probabilidad de no ocurrencia. Se considera 0.5

Siguiendo los parámetros que previamente se describen, la muestra para esta investigación será de 61 personas.

### 4.3 Recolección y análisis de datos

Para la obtención de los datos para el desarrollo de esta investigación se hace uso de métodos cuantitativos y cualitativos de investigación. Los métodos cualitativos como las entrevistas son usadas en la Primera Fase del Sistema de Evaluación del Clima Laboral: Fase de Alineamiento, con la finalidad de conocer más sobre las percepciones que tienen los trabajadores de su Clima Laboral; los métodos cuantitativos, como las encuestas serán utilizadas para la Cuarta: Medición del Clima Laboral.

#### **4.3.1 Métodos cualitativos.**

Entrevistas, para la entrevista se hará uso de un listado de preguntas. El modelo del listado de preguntas se encuentra en la parte de Anexos del presente trabajo. (Anexo N° 1)

#### **4.3.2 Métodos cuantitativos.**

Encuestas, los trabajadores responderán un cuestionario (Anexo N° 2) con la finalidad de conocer con mayor detalle lo que opinan con respecto al estado actual de su ambiente laboral, y de acuerdo a los resultados obtenidos de este diagnóstico desarrollar alternativas de mejora para potenciar los aspectos positivos y erradicar los negativos.

# **CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL ACTUAL**

Previo al diseño de la propuesta de Sistema de Evaluación del Clima Laboral para la Entidad estudiada, es necesario indagar en el Clima Laboral actual de la Institución, por ello es que se llevó a cabo una serie de consultas, a través de entrevistas y encuestas a los trabajadores, con la finalidad de conocer con mayor profundidad y detalle lo que ellos opinan acerca de su ambiente y clima laboral.

Para ello se siguió la siguiente metodología.

## **5.1 Aplicación y resultados de la Entrevista**

Las entrevistas se realizaron a dos (02) personas vinculadas directamente con la administración del personal en esta Entidad. A continuación se transcriben las dos entrevistas realizadas.

### **1. ¿Qué opina del Clima Laboral de esta Entidad?**

Primer entrevistado:

En mi humilde opinión considero que no es bueno, por diversos factores desde los pequeños detalles hasta las grandes decisiones.

Segundo entrevistado:

No es de las mejores condiciones, como debería ser, por los problemas de la misma institución, existe un descontento en el personal en general, por ende el personal no aporta en el clima laboral.

**2. ¿Qué opina del ambiente físico (instalaciones, luz, ruido, limpieza y seguridad) de trabajo que posee esta Entidad? ¿Cómo podría mejorarse?**

Primer entrevistado:

Las instalaciones no son las más apropiadas, pues el espacio que se comparte es muy reducido, hay hacinamiento, la iluminación es deficiente, no se aprovecha la luz del día y los sistemas de iluminación, las más de las veces no se ubican en los lugares necesarios o adecuados, existe falta de iluminación y ventilación, sobre la limpieza sí es adecuada a excepción del sótano, existe ruido debido a la cercanía a la avenida , los teléfonos son compartidos, los asientos y los muebles no son ergonómicos.

Para mejorar se debe invertirse en la adquisición de materiales y muebles adecuados para que el personal se sienta más a gusto con su espacio de trabajo, una forma de ganar espacio sería digitalizando los archivos físicos que están en las oficinas y ocupan mucho espacio y remitirlos mensualmente al Archivo Central, así se podría proporcionar mayor espacio a cada trabajador, la fotocopiadora debería estar en un espacio especial que no genere ruido ni contertulias, identificar la falta de iluminación o iluminación inadecuada y cambiarla, dar a cada trabajador un anexo y un espacio amplio donde no moleste al compañero, aprovechar la luz solar cambiando los vidrios de la fachada, arreglar las ventanas para que se puedan mover adecuadamente o instalar sistemas de ventilación natural..



Segundo entrevistado:

Se cuenta con lo necesario para que una persona pueda desempeñar sus labores, pero hay algunas cosas que por los años están deterioradas, se podría mejorar, se podría buscar la manera de conseguir nuevos, pero esto va conforme al presupuesto con el que cuenta la Entidad.

**3. ¿Qué opina de la forma en que se ejerce el liderazgo en esta Entidad? ¿Su jefe reconoce su labor, cómo la reconoce? ¿Cómo podría mejorar el liderazgo en esta Entidad?**

Primer entrevistado:

Me parece que no es la más adecuada porque además del respeto que debe guardarse a los superiores existe el temor de ser castigado por no obedecer a los líderes con la terminación del vínculo (personal temporal), pocas veces reconoce la labor, y éstas las reconoce de manera verbal; considero que el liderazgo podría mejorar con una mayor comunicación de líderes de la entidad con los trabajadores y compartir las metas institucionales y trazar objetivos cumplibles y cuantificables, así como el apoyo en situaciones especiales que atraviesen o padezcan los trabajadores.

Segundo entrevistado:

Algunos líderes, mejor dicho los que ocupan la posición de jefes de área o directores son conocidos por ser autoritarios, se han tenido quejas de algunas áreas por el trato de estos con los trabajadores, en particular mi superior sí reconoce mi labor. Se podría mejorar a través de charlas en temas de liderazgo, mejorando la comunicación y evaluando la capacidad de liderazgo y manejo de

equipo que tienen las personas que han sido puestas en posición de autoridad. Eso sería lo ideal.

**4. ¿Qué opina de los canales de comunicación que existen en esta Entidad?  
¿Cómo podría mejorar la comunicación en esta Entidad de manera que ayude a aumentar la productividad y eficiencia?**

Primer entrevistado:

Creo que los canales de comunicación no son los más adecuados porque muchas veces las noticias importantes o detonantes se tienen de manera soterrada, por rumores o chismes; esta situación podría mejorar con la implementación de una política de total transparencia en la gestión desde la contratación de personal o bienes o servicios hasta el avance y logros de metas y objetivos comunes de la organización.

Segundo entrevistado:

Para mejorar se podría crear una intranet, una red donde exista el espacio de trabajo y sirva para comunicarse entre todos los trabajadores, en vez de trasladarse físicamente hasta el área donde solicitaras la información, de esa manera te demoras menos y es un método ágil para comunicarse.

**5. ¿Cómo cree que podría mejorar la motivación de los trabajadores?**

Primer entrevistado:

Con incentivos de carácter económico y no económico, con mejoras en las condiciones de trabajo y acciones de reconocimiento a la labor de los trabajadores, pero que se realicen de manera periódica, por ejemplo cada trimestre.

Segundo entrevistado:

Para que haya un personal motivado debe de tener lo necesario para poder desarrollarse, estar en un buen lugar, tener un buen clima laboral y sentir que su trabajo es bien remunerado.

**6. ¿Usted se siente identificado o comprometido con la Entidad? ¿Cómo podría aumentar su grado de identificación con la Entidad?**

Primer entrevistado:

No me siento tan identificado como hace un año atrás, y mi compromiso con la entidad ha disminuido considerablemente, mas mi compromiso con mi trabajo aún lo mantengo desde el primer día, ya que compromiso con la entidad y compromiso de lo que hago en la entidad no es lo mismo.

Podría aumentar si se reconociera el mérito antes que el compañerismo o servilismo o clientelismo, si mejoraran la remuneración de todos en razón de sus méritos y de las labores que cumple, y compensar a los trabajadores temporales como es mi caso con una nivelación de sueldos o incremento de remuneraciones pago de maestrías u otros.

Segundo entrevistado:

Personalmente, gracias a la confianza que mi jefe deposito en mí, si me siento identificado con mi trabajo y con la Entidad porque me da la posibilidad todos los días de desarrollarme en la profesión que estudie.

**7. ¿Usted siente que el trabajo que realiza lo ayuda a ser un mejor profesional? ¿Por qué sí? Por qué no?**

Primer entrevistado:

Sí considero que me ayuda a mejorar profesionalmente porque me da la oportunidad de mejorar mis habilidades en la solución de problemas que en la entidad se presentan, sobre todo en la inmensa cantidad de casos sui generis que se dan.

Segundo entrevistado:

Si me ayuda, veo lo que es mi rama de trabajo y lo que me gusta hacer.

**8. ¿Qué opina de las capacitaciones que se dan en la Entidad? ¿En qué temas le gustaría recibir capacitaciones?**

Primer entrevistado:

Opino que está dirigida a los favoritos de los jefes en vez que a aquellos que realmente lo necesitan o como reconocimiento a aquellos por su labor esmerada y encomiable en la Entidad.

Segundo entrevistado:

Ha habido quejas pues no todos los trabajadores son capacitados sino existen favoritos por parte de la Alta Dirección, los cuales por su cercanía son beneficiados en estas capacitaciones. Los temas en que se debería capacitar están de acuerdo a la labor que realizan, por ejemplo un abogado capacitarlo en temas de derecho registral, derecho administrativo; un administrativo sería bueno que lo capaciten en el tema de la Ley del Servicio Civil, en cuanto a los ingenieros

capacitarlos en modificación de planos, en los nuevos programas con los que se trabaja temas catastrales, topográficos.

**9. ¿Se dan incentivos en la Entidad? ¿Qué tipo de incentivos no económicos le gustaría recibir?**

Primer entrevistado:

No se dan incentivos en la entidad. Me gustaría recibir incentivos de tipo académico y de bienestar social, como por ejemplo, pago de una maestría o de un diplomado especializado por universidades de prestigio y alta exigencia académica, así también planes de salud preventiva gratuitos, planes dentales, subvenciones en sistemas médicos o empresas prestadoras de salud, o de recreación, como descuentos en gimnasio o natación o clubes campestres.

Segundo entrevistado:

Yo considero que el mejor incentivo es capacitarlos para que se sigan desarrollando, buscar los mejores cursos de acuerdo a las necesidades, en las mejores instituciones educativas.

**10. ¿Qué sugerencias o recomendaciones daría para mejorar el Clima Laboral en esta Entidad?**

Primer entrevistado:

Primero, mejorar los ambientes donde uno labora día a día, brindando los ambientes y herramientas adecuadas para el buen desempeño de las labores, nivelación de las remuneraciones para todos los trabajadores basado en el principio igual trabajo igual remuneración, ingresar e implementar completamente la Ley del

Servicio Civil, establecer contratos temporales semestrales como mínimo, hacer una distribución equitativa y meritocrática o por mejora en las falencias del personal de las capacitaciones, realizar acciones de confraternidad de los trabajadores, mejorar el sistema de bienestar social, entre otras.

Segundo entrevistado:

Poco a poco mejorar las condiciones físicas de los ambientes laborales y mejorar el factor remunerativo que se dé un balance de los sueldos y que se establezca equidad remunerativa entre todos los puestos.

**11. ¿Cuál cree que es el factor que más influye en tener un mal Clima Laboral en esta Entidad?**

Primer entrevistado:

La distinción de regímenes laborales, lo cual genera desigualdades, distinciones y hasta discriminaciones, pues eso genera diferencias remunerativas, de condiciones de trabajo, de responsabilidades, de formas de desvincular al trabajador, así como también tener una empatía con los líderes de la organización.

Segundo entrevistado:

En las Entidades públicas siempre existe el factor de inestabilidad, cuando se aproxima los cambios de gobierno, esto también afecta a esta entidad, sumado a los problemas que se han venido enfrentado, se necesita de una mayor transparencia, una mejor comunicación de los objetivos y metas y un buen liderazgo que parte desde la alta dirección de la organización .

**12. ¿Cuál cree que es el factor que más influye en tener un buen Clima Laboral en esta Entidad?**

Primer entrevistado:

La igualdad de los trabajadores en general ante todo la ley, los privilegios o beneficios, de oportunidades de mejora, de ascenso, de progresión en la carrera, de confianza y de recompensa al trabajador destacado.

Segundo entrevistado:

En esta Entidad se tiene un buen ambiente de profesionales y esto es estimulante para el desarrollo de capacidades profesionales y personales.

**13. ¿Usted cree que existe en esta Institución un ambiente grato y armonioso con todos sus compañeros? ¿Por qué sí? ¿Por qué no? ¿Qué tipo de actividades le gustaría que se realicen para mejorar los lazos de compañerismo entre los miembros de trabajo?**

Primer entrevistado:

En primer lugar, no creo que exista un ambiente grato ni armonioso en la entidad, en todo caso si existe es aparente, porque existe mucha discriminación, favoritismo y compañerismo en el mal sentido de la palabra, existe la filosofía individualista imperante y arribista por parte del personal de la entidad, hay poca solidaridad vallejana, una diferencia remunerativa bien marcada otorgada por el servilismo o clientelismo y un afán malsano de ganar al otro.

La primera actividad nivelar a todos en cuenta a remuneración y cargos correspondientes en función al mérito, actividades académicas y recreativas y de psicología grupal y actividades espirituales y de trabajo

Segundo entrevistado:

Si existen lazos de compañerismo y confraternidad como también vínculos laborales de respeto y confianza. Para mejorar debería realizarse más talleres de integración así olvidarse lo que es el trabajo y relajarse y divertirse.

## 5.2 Resultados de la aplicación de la Encuesta

Finalmente se diseñó la encuesta (ANEXO N°02), y se evaluó a la muestra de trabajadores fijada. Los resultados de lo evaluado, referente a cada una de las dimensiones evaluadas, fueron los siguientes:

Primero se presentan los resultados de las variables de segmentación usadas en la encuesta: edad, género y tiempo en la institución de la muestra.

### 5.2.1 Análisis de las variables de segmentación.

En cuanto a las variables de segmentación, los resultados fueron los siguientes:

- *Variable I de segmentación: Edad de los encuestados.*

**TABLA N° 5. 1: VARIABLE DE SEGMENTACIÓN EDAD**

EDAD	
Menor edad	23
Edad Promedio	39
Mayor Edad	60

**Fuente: Elaboración propia.**



Según los resultados, la edad promedio de los trabajadores encuestados es de 39 años.

- **Variable II de segmentación: Sexo de los encuestados**

**TABLA N° 5. 2: VARIABLE DE SEGMENTACIÓN SEXO**

SEXO		
TOTAL	61	100%
Femenino	30	49%
Masculino	31	51%

**Fuente: Elaboración propia.**

En cuanto al género de los encuestados, existe casi la misma proporción entre hombres y mujeres. El porcentaje de varones encuestados fue 51%, el de mujeres 49%.

- **Variable III: Tiempo en la Institución**

**TABLA N° 5. 3: VARIABLE DE SEGMENTACIÓN EDAD**

AÑOS DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN	
Menor Tiempo	1
Tiempo Promedio	5
Mayor Tiempo	17

**Fuente: Elaboración propia.**

Según los resultados, los años de servicio promedio en esta Entidad es de 5 años.

### 5.2.2 Análisis de las variables y dimensiones evaluadas.

De acuerdo a las variables evaluadas, que son las siguientes:

- Cultura organizacional compuesta por las dimensiones: Relaciones interpersonales e Identidad.
- Diseño Organizacional compuesto de las dimensiones: Condiciones de trabajo, Estructura, Comunicación, Salario Emocional y Remuneración.
- Potencial de desarrollo que comprende las dimensiones: Autodesarrollo y Liderazgo.

**TABLA N° 5. 4: VARIABLES Y DIMENSIONES EVALUADAS DEL CLIMA LABORAL**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>
POTENCIAL DE DESARROLLO	LIDERAZGO
	AUTOREALIZACION
DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	CONDICIONES DE TRABAJO
	COMUNICACIÓN
	ESTRUCTURA
	REMUNERACION
	SALARIO EMOCIONAL
CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES
	IDENTIDAD

**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, se presenta el cuadro de los resultados generales de la evaluación del Clima Laboral de la Entidad, la metodología que se usó para determinar los puntajes fue la siguiente:

El puntaje de cada grado de respuesta es el siguiente:

**TABLA N° 5. 5: PUNTAJE POR RESPUESTA**

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

**Fuente:** Elaboración propia

Las preguntas (ítems) fijadas para cada una de las dimensiones, se presentaron de la siguiente manera:

**TABLA N° 5. 6: DIMENSIONES EVALUADAS DEL CLIMA LABORAL**

DIMENSIÓN	N° DE ÍTEMS
LIDERAZGO	4
AUTOREALIZACION	4
SALARIO EMOCIONAL	4
CONDICIONES DE TRABAJO	4
COMUNICACIÓN	4
ESTRUCTURA	4
REMUNERACION	2
RELACIONES INTERPERSONALES	4
IDENTIDAD	4

**Fuente:** Elaboración propia.

### **5.2.3 Determinación de rangos mínimos y máximos de puntuación.**

Para las dimensiones que tienen 4 ítems:

El rango mínimo sería de 4 puntos, por lo que se considera los 4 ítems de la dimensión y se multiplica por 1 que es la mínima calificación que equivale a la respuesta de estar “Totalmente en desacuerdo” con el enunciado (ítem).

El rango máximo sería de 20 puntos, por lo que se considera los 4 ítems de la dimensión y se multiplica por 5 que es la máxima calificación que equivale a la respuesta de estar “Totalmente de acuerdo” con el enunciado (ítem).

Para las dimensiones que tienen 2 ítems:

El rango mínimo sería de 2 puntos, por lo que se considera los 2 ítems de la dimensión y se multiplica por 1 que es la mínima calificación que equivale a la respuesta de estar “Totalmente en desacuerdo” con el enunciado (ítem).

El rango máximo sería de 10 puntos, por lo que se considera los 2 ítems de la dimensión y se multiplica por 5 que es la máxima calificación que equivale a la respuesta de estar “Totalmente de acuerdo” con el enunciado (ítem).

### **5.2.4 Determinación del estado de la Dimensión evaluada.**

En cuanto a la calificación para la determinación del estado en que se encuentra la dimensión, es decir, si ésta es “Saludable” o “Por mejorar” o “No Saludable”.

Para las dimensiones que tienen 4 ítems:

Pertenecerá al rango de “No Saludable” si la dimensión obtiene una puntuación de 10 o menor. Se determinó ese máximo (10 puntos) por ser la mitad del mayor puntaje por dimensión (esto fue explicado en la parte de Determinación de rangos mínimos y máximos de puntuación).

Pertenecerá al rango de Saludable si tiene un puntaje mínimo de 16, que es el resultado de la diferencia del puntaje máximo 20 y el puntaje mínimo por enunciado que es de 4 puntos.

Pertenecerá al rango de Por Mejorar, si está dentro del intervalo de 10 a 16 puntos.

Para las dimensiones que tienen 2 ítems:

Pertenecerá al rango de “No Saludable” si la dimensión obtiene una puntuación de 5 o menor. Se determinó ese máximo (5 puntos) por ser la mitad del mayor puntaje por dimensión (esto fue explicado en la parte de: Determinación de rangos mínimos y máximos de puntuación).

Pertenecerá al rango de Saludable si tiene un puntaje mínimo de 8, que es el resultado de la diferencia del puntaje máximo 10 y el puntaje mínimo por enunciado que es de 2 puntos.

Pertenecerá al rango de Por Mejorar, si está dentro del intervalo de 5 a 8 puntos.

#### **5.2.5 Determinación del puntaje total en la dimensión evaluada.**

Se obtiene a través del cálculo de los promedios de todas las respuestas dadas por los encuestados, en cada una de las dimensiones señaladas.

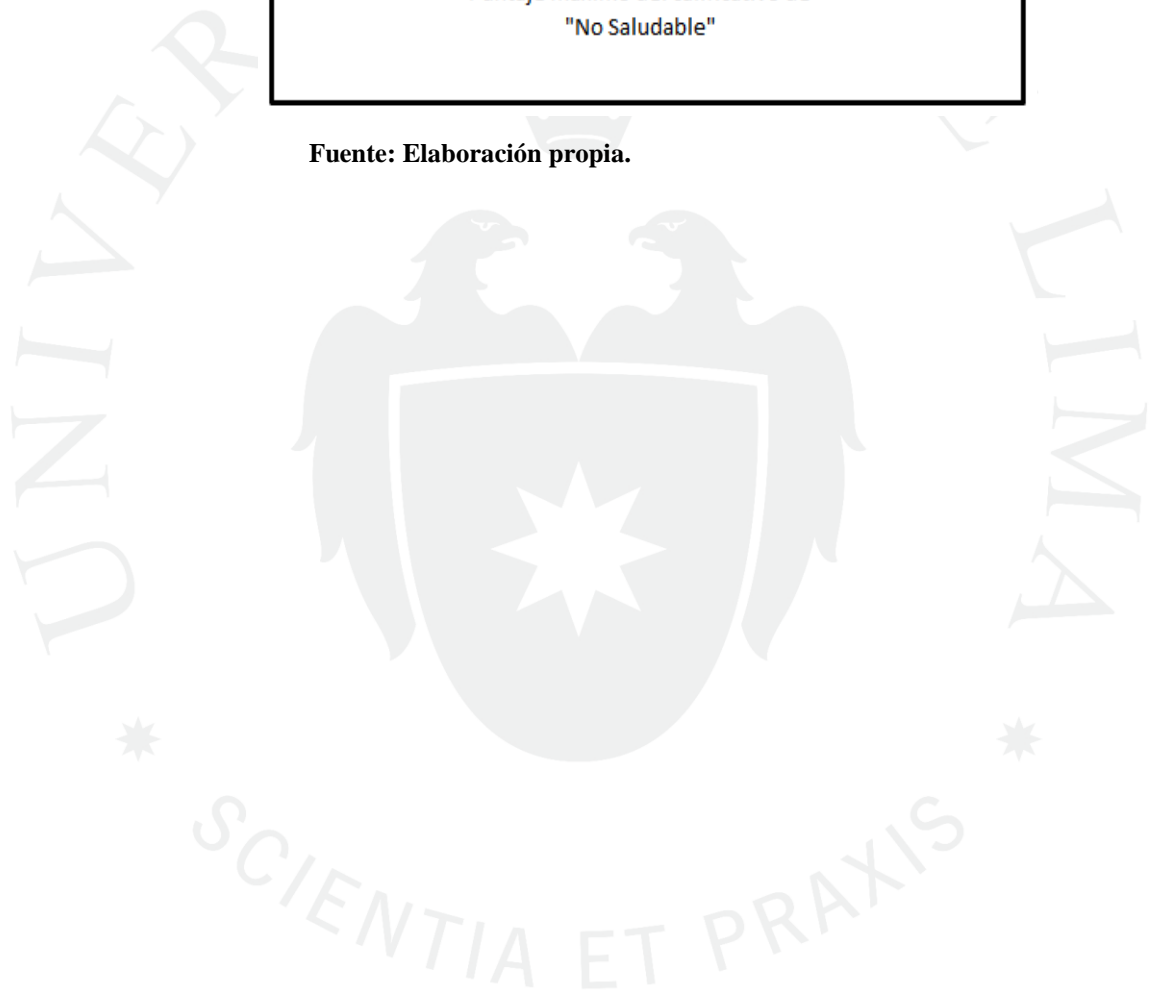
### 5.2.6 Determinación del Factor de Clima adverso

Se determina de la siguiente manera:

**TABLA N° 5. 7: CÁLCULO DEL FACTOR DE CLIMA ADVERSO**

Puntaje mínimo obtenido del calificativo de "Saludable"	—	Puntuacion promedio obtenida
<hr/>		
Puntaje maximo del calificativo de "No Saludable"		

**Fuente: Elaboración propia.**



Los resultados generales fueron los siguientes:

**TABLA N° 5. 8: RESULTADOS GENERALES DE LA EVALUACION**

	VARIABLE / DIMENSION	RANGO DE PUNTUACION	EVALUACIÓN DE LA PUNTUACIÓN			PUNTUACIÓN	EVALUACION DE CLIMA	CLIMA ADVERSO [0 a 1]	
			No Saludable	Por mejorar	Saludable				
	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>34 a 170</b>	<b>Menos de 85</b>	<b>85 a 136</b>	<b>Más de 136</b>	<b>108,57</b>	<b>Por Mejorar</b>	<b>0,323</b>	*
<b>Var 1</b>	<b>CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>8 a 40</b>	<b>Menos de 20</b>	<b>20 a 32</b>	<b>Menos de 32</b>	<b>26,18</b>	<b>Por Mejorar</b>	<b>0,291</b>	
Dim 8	Relaciones Interpersonales	4 a 20	Menos de 10	10 a 16	Más de 16	13,08	Por Mejorar	0,292	2
Dim 5	Identidad	4 a 20	Menos de 10	10 a 16	Más de 16	13,10	Por Mejorar	0,290	1
<b>Var 2</b>	<b>DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>18 a 90</b>	<b>Menos de 45</b>	<b>45 a 72</b>	<b>Más de 72</b>	<b>54,5653</b>	<b>Por Mejorar</b>	<b>0,387</b>	
Dim 3	Condiciones de trabajo	4 a 20	Menos de 10	10 a 16	Más de 16	13,1311	Por Mejorar	0,287	2
Dim 2	Comunicación	4 a 20	Menos de 10	10 a 16	Más de 16	11,8525	Por Mejorar	0,415	3
Dim 4	Estructura	4 a 20	Menos de 10	10 a 16	Más de 16	14,4754	Por Mejorar	0,152	1
Dim 9	Remuneración	2 a 10	Menos de 5	5 a 8	Más de 8	4,3850	No Saludable	0,723	5
Dim 7	Salario Emocional	4 a 20	Menos de 10	10 a 16	Más de 16	10,7213	Por Mejorar	0,528	4
<b>Var 3</b>	<b>POTENCIAL DE DESARROLLO</b>	<b>8 a 40</b>	<b>Menos de 20</b>	<b>20 a 32</b>	<b>Menos de 32</b>	<b>27,82</b>	<b>Por Mejorar</b>	<b>0,209</b>	
Dim 6	Liderazgo	4 a 20	Menos de 10	10 a 16	Más de 16	14,08	Por Mejorar	0,192	1
Dim 1	Autodesarrollo	4 a 20	Menos de 10	10 a 16	Más de 16	13,74	Por Mejorar	0,226	2

Y de acuerdo a la evaluación y conforme a lo que indica el factor de clima adverso, el orden de las dimensiones, de menor a mayor coeficiente de Clima Adverso, es el siguiente:

**TABLA N° 5. 9: PUNTAJES POR DIMENSIÓN**

ORDEN	DIMENSIÓN	CLIMA ADVERSO [0 a 1]	EVALUACION
1	Estructura	0,152	Por Mejorar
2	Liderazgo	0,192	Por Mejorar
3	Autodesarrollo	0,226	Por Mejorar
4	Condiciones de trabajo	0,287	Por Mejorar
5	Identidad	0,290	Por Mejorar
6	Relaciones Interpersonales	0,292	Por Mejorar
7	Comunicación	0,415	Por Mejorar
8	Salario Emocional	0,528	Por Mejorar
9	Remuneración	0,723	No saludable

**Fuente: Elaboración propia.**

Tal como se observa, según el resultado de las encuestas, ha habido un mayor número de respuestas positivas a los enunciados (ítems) de la dimensión Estructura. Por tanto, se considera que la Estructura de la Entidad es la que se encuentra mejor en relación con las otras ocho dimensiones consideradas para esta evaluación. Asimismo, como se observa la dimensión Remuneración ha obtenido los menores puntajes y ha sido calificada con el mayor número de respuestas negativas.



### Análisis de cada una de los enunciados según las dimensiones evaluadas

El orden en que se presentan las respuestas a las dimensiones es conforme a los resultados presentados en la tabla anterior.

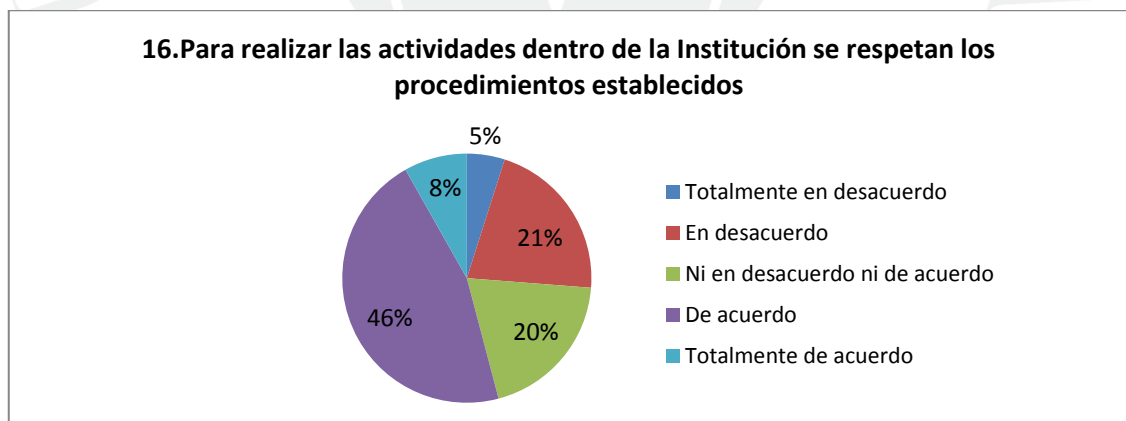
**TABLA N° 5. 10: ORDEN PARA LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES EVALUADAS**

ORDEN	DIMENSIÓN
1	Estructura
2	Liderazgo
3	Autodesarrollo
4	Condiciones de trabajo
5	Identidad
6	Relaciones Interpersonales
7	Comunicación
8	Salario Emocional
9	Remuneración

Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión Estructura

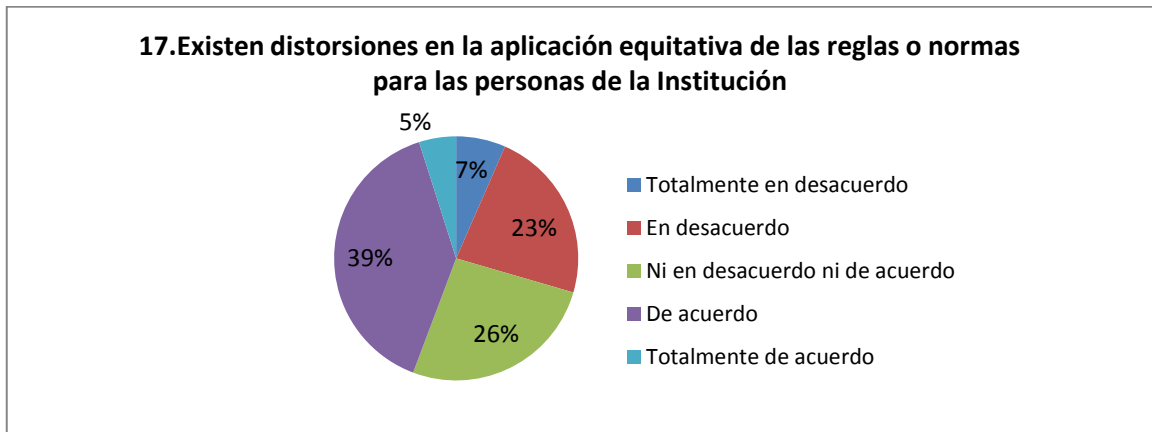
**FIGURA N° 5. 1: RESULTADOS PREGUNTA N° 16**



Fuente: Elaboración propia.

El 54% afirma que se respetan los procedimientos establecidos, un 20% afirma que en algunas ocasiones no se acatan dichos procedimientos y un 26% manifiesta que estos procedimientos no se cumplen en la práctica.

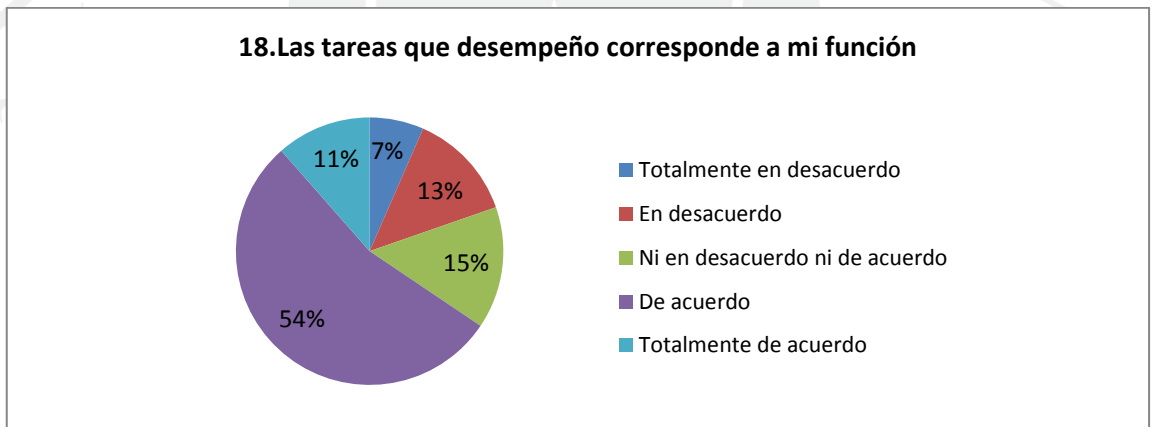
**FIGURA N° 5. 2: RESULTADOS PREGUNTA N° 17**



**Fuente: Elaboración propia**

El 44% señala que si existen distorsiones en la aplicación de las reglas o normas. Un 26% se muestra en una posición neutral y un 30% afirma que estos favoritismos no existen.

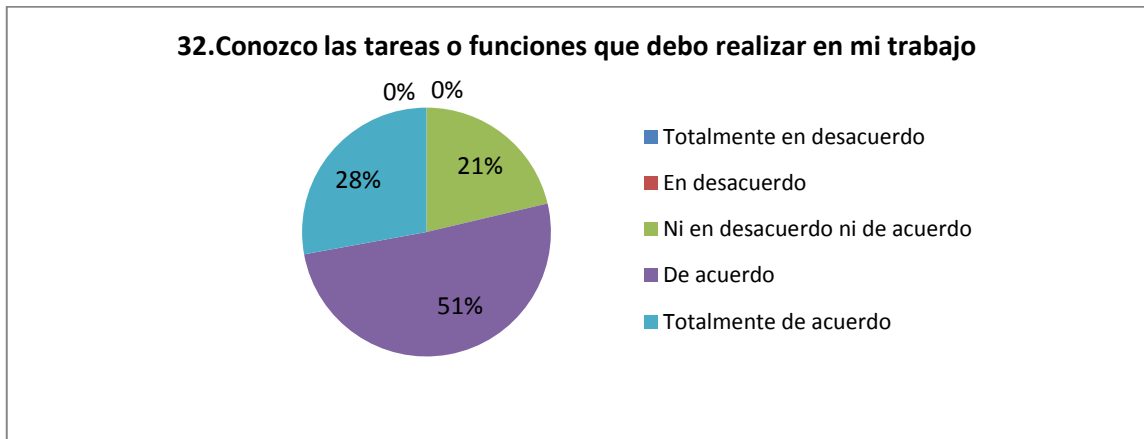
**FIGURA N° 5. 3 RESULTADOS PREGUNTA N° 18**



**Fuente: Elaboración propia**

Se puede observar que el 65% afirma que las tareas que desempeña diariamente son acorde lo designado en su Perfil de puesto o su TDR-Términos de Referencia, el 15% señala que algunas de las actividades que realiza no son acorde al objeto de su contratación y un 20% manifiesta que las actividades que realizan diariamente no son por las que fueron contratados.

**FIGURA N° 5. 4: RESULTADOS PREGUNTA N° 32**

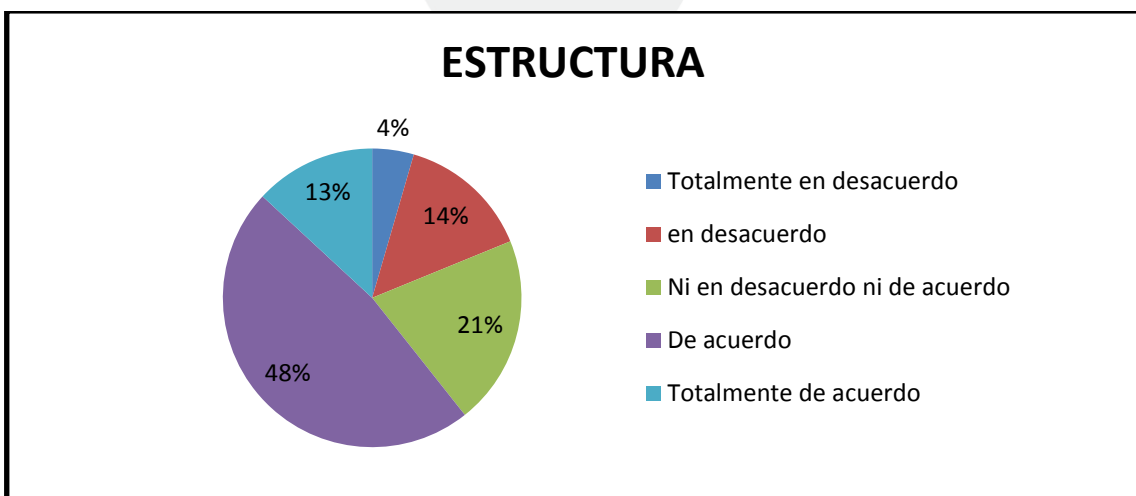


**Fuente: Elaboración propia**

De acuerdo a los resultados, el 79% de los encuestados afirma que conocen las funciones que debe realizar y existe un 21% que manifiesta no conocer las funciones o tareas que deben desempeñar.

En resumen, para la dimensión Estructura, un 61% afirma que las normas y procedimientos se respetan y se cumplen, un 21% considera que no son cumplidos a cabalidad y un 18% que estos procedimientos no se llevan a cabo en la práctica.

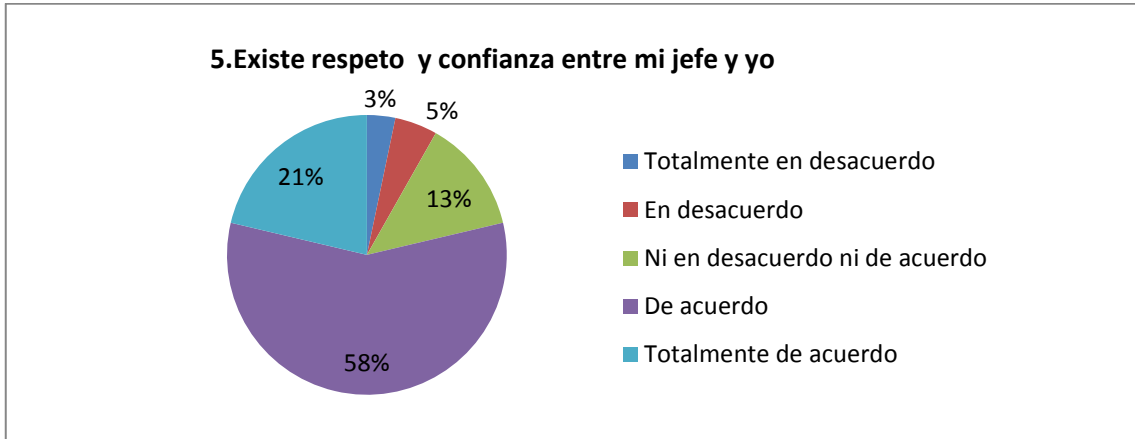
**FIGURA N° 5. 5: RESULTADOS DIMENSIÓN ESTRUCTURA**



**Fuente: Elaboración propia**

## Dimensión Liderazgo

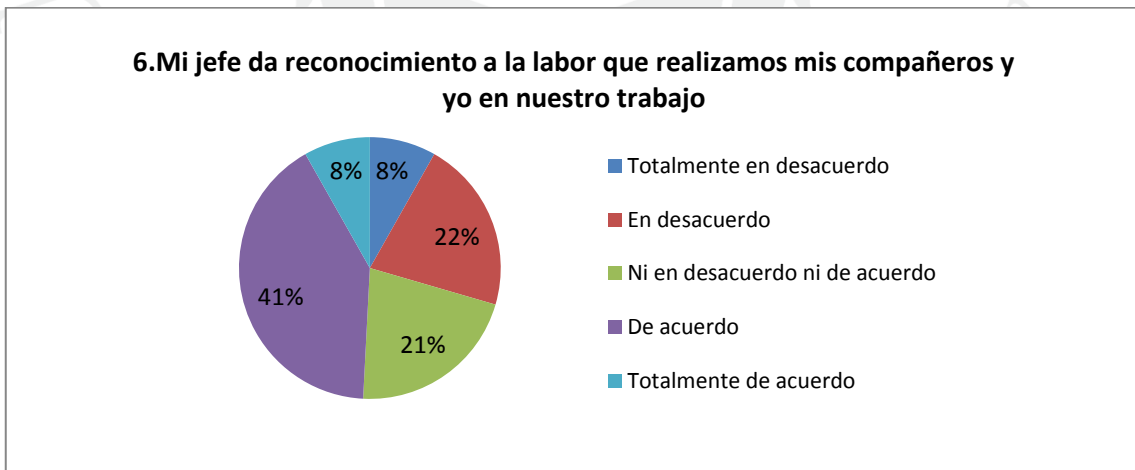
**FIGURA N° 5. 6: RESULTADOS PREGUNTA N° 5**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados el 79% afirma que gozan de una relación de respeto y confianza con sus jefes, un 13% señala que la relación con su superior no es del todo la deseable y un 8% que no cuenta con un relación de respeto y confianza con su jefe.

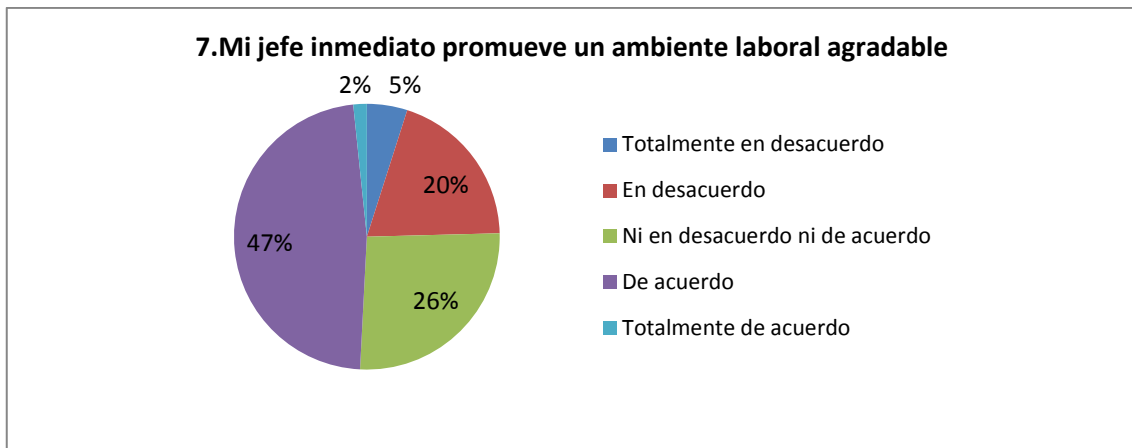
**FIGURA N° 5. 7: RESULTADOS PREGUNTA N° 6**



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados, 49% afirma que sus jefes dan reconocimiento a sus esfuerzos laborales, un 21% señala que en algunas ocasiones han sido reconocidos sus esfuerzos por sus jefes y un 30% afirman que de sus jefes no han tenido reconocimiento alguno.

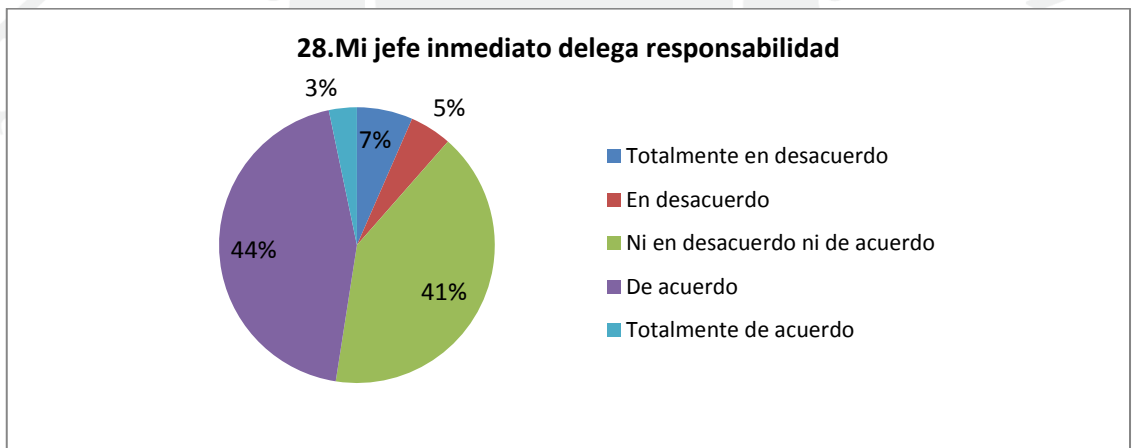
**FIGURA N° 5. 8: RESULTADOS PREGUNTA N° 7**



**Fuente: Elaboración propia**

De acuerdo a los resultados, el 49% señala que sus jefes promueven un ambiente agradable, un 26% afirma que en algunas ocasiones sus jefes han fomentado un ambiente agradable y un 25% señala que sus jefes no son los pioneros en promover un ambiente agradable.

**FIGURA N° 5. 9: RESULTADOS PREGUNTA N°28**

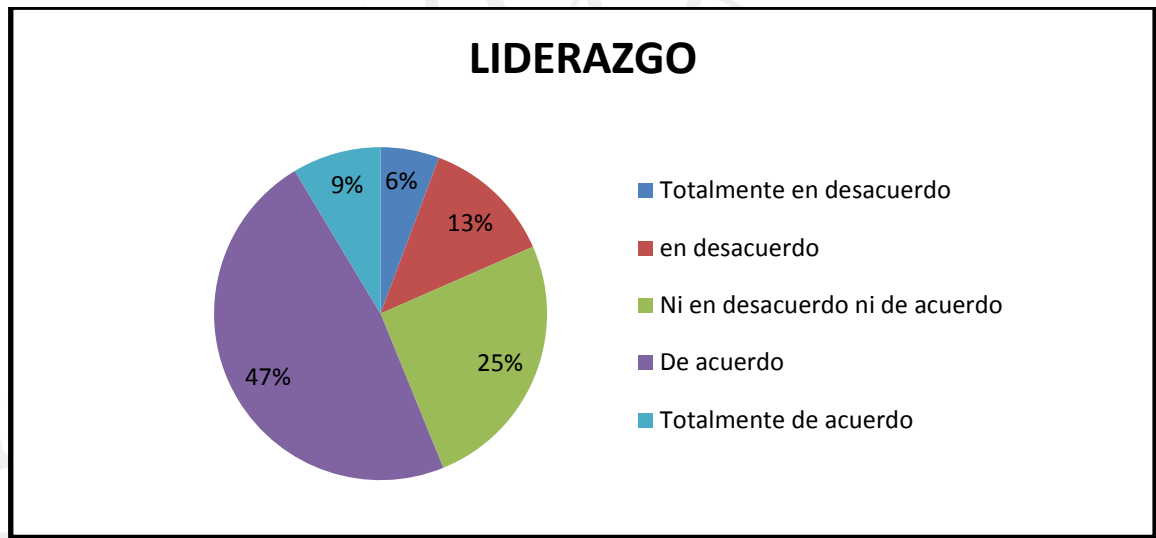


**Fuente: Elaboración propia**

Según lo observado, el 47% de los encuestados afirman que sus jefes constantemente delegan responsabilidades en ellos, el 41% señala que en algunas ocasiones sus jefes los han hecho responsables de tareas importantes y un 12% afirma que en ninguna ocasión han percibido que sus jefes hayan delegado responsabilidades por el cumplimiento de tareas.

En resumen, el 56% de los encuestados señaló estar satisfecho con sus jefes, debido que los perciben como una fuente de motivación para ellos, pues promueven un ambiente agradable de respeto y confianza, son reconocidos y empoderados, el 25% manifestó según los resultados estar medianamente conformes y un 19% inconformes con sus jefes.

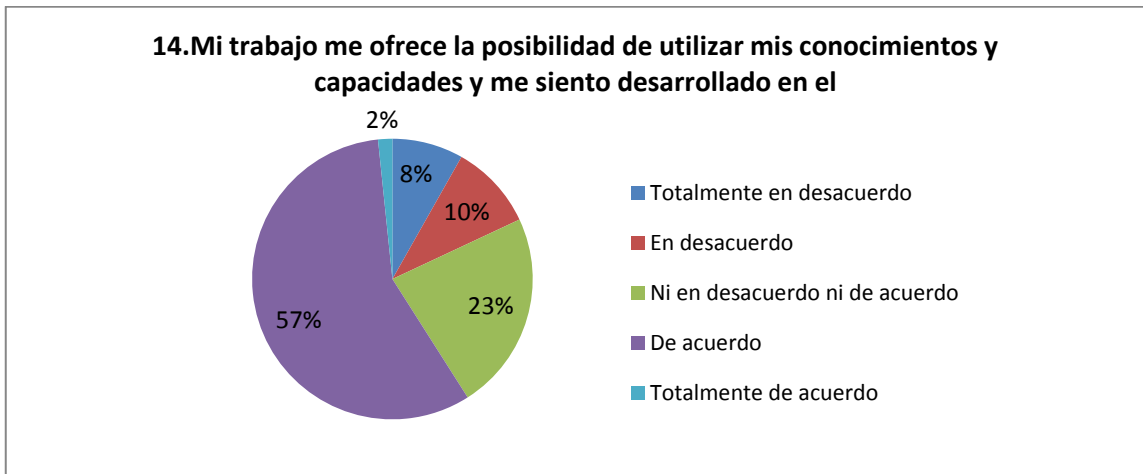
**FIGURA N° 5. 10: RESULTADOS DIMENSIÓN LIDERAZGO**



Fuente: Elaboración propia

## Dimensión Autodesarrollo

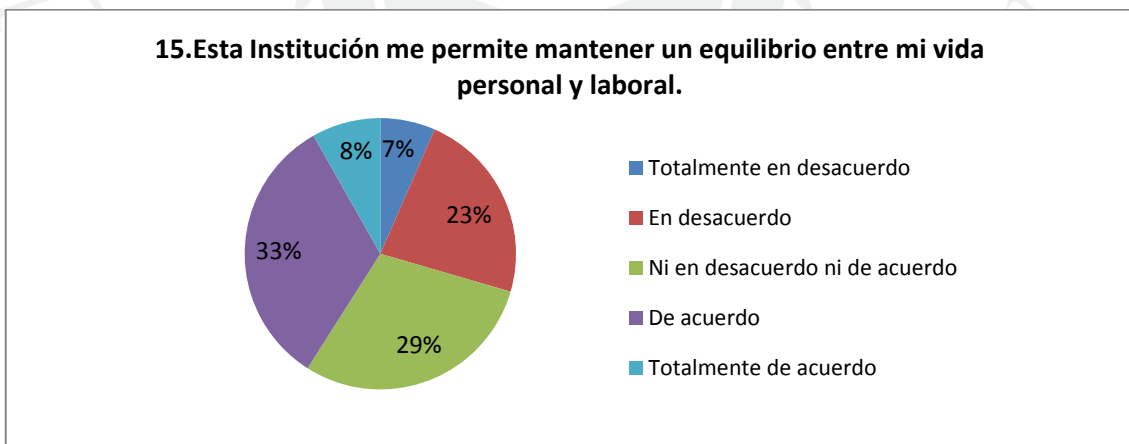
**FIGURA N° 5. 11: RESULTADOS PREGUNTA N°14**



Fuente: Elaboración propia

El 59% afirma que su trabajo fomenta su desarrollo profesional, un 23% manifiesta que alguna de las actividades que realiza promueve su desarrollo profesional y un 18% manifiesta que las labores que realiza no fomenta su desarrollo profesional.

**FIGURA N° 5. 12: RESULTADOS PREGUNTA N°15**



Fuente: Elaboración propia

El 41 % de los encuestados afirma que su trabajo les permite mantener un equilibrio entre su vida personal y laboral, un 29% que mantiene un equilibrio regularmente aceptable pero que quisiera que este sea mejor y un 30% señala que su trabajo no le permite tener un mayor tiempo para otras actividades.

**FIGURA N° 5. 13: RESULTADOS PREGUNTA N°26**



**Fuente: Elaboración propia**

El 57% de los encuestados considera que el trabajo que realiza tiene una relación directa con sus estudios profesionales; el 22% se mantiene en una posición intermedia y un 21% manifiesta que no guarda relación entre lo estudiado y la labor que desempeña.

**FIGURA N° 5. 14: RESULTADOS PREGUNTA N°33**



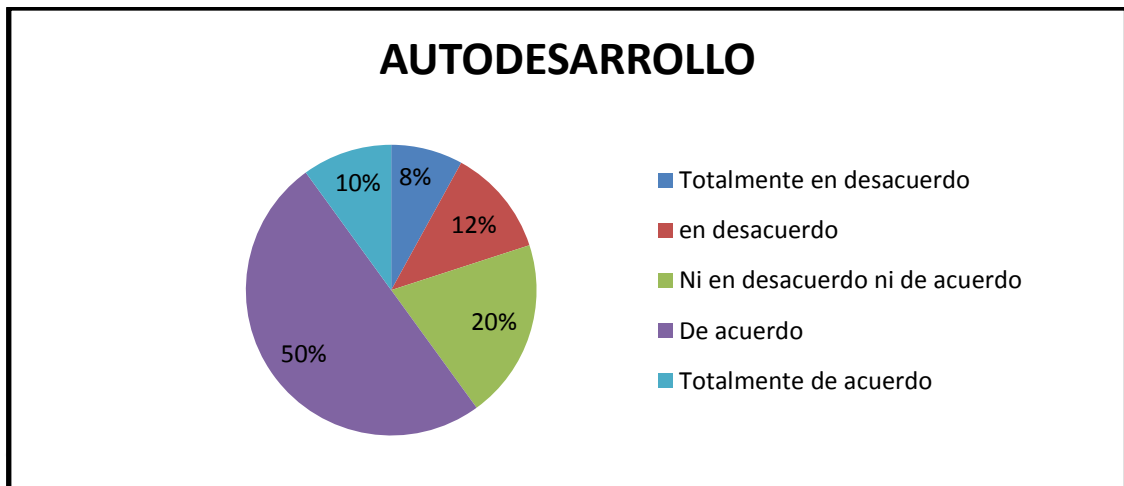
**Fuente: Elaboración propia**

Como se puede observar, el 75% está a favor de que las actividades en las que trabaja les permite aprender y desarrollarse profesionalmente, un 15% se mantiene en una posición intermedia y un 10% manifiesta que las actividades que realiza no contribuye a su desarrollo profesional.



En resumen, el 60% de los encuestados afirma que esta Entidad contribuye a su desarrollo profesional, 20% se mantiene en una posición intermedia y el 20% restante afirma que las actividades que realiza no contribuyen en su desarrollo profesional y/o personal.

**FIGURA N° 5. 15: RESULTADOS DIMENSIÓN AUTODESARROLLO**

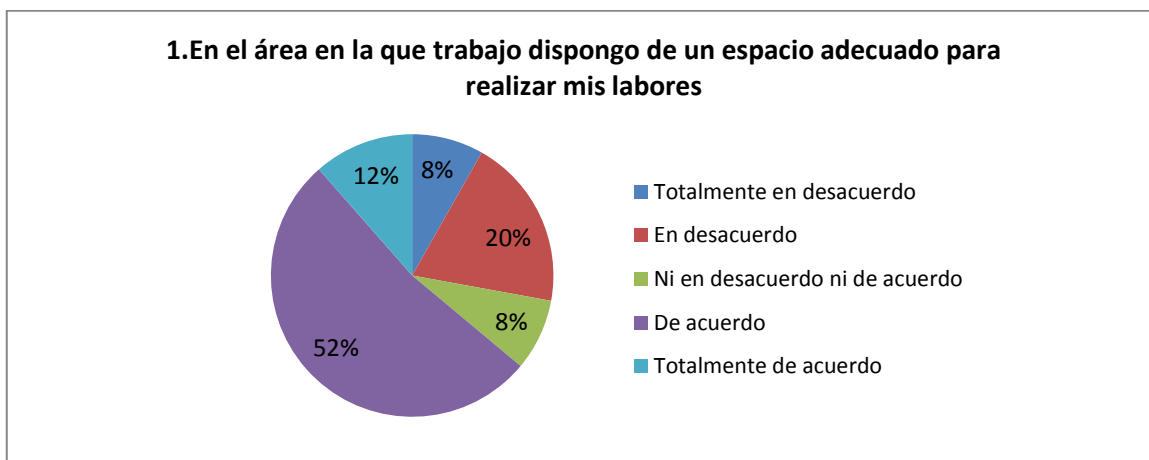


Fuente: Elaboración propia



## Dimensión Condiciones de trabajo

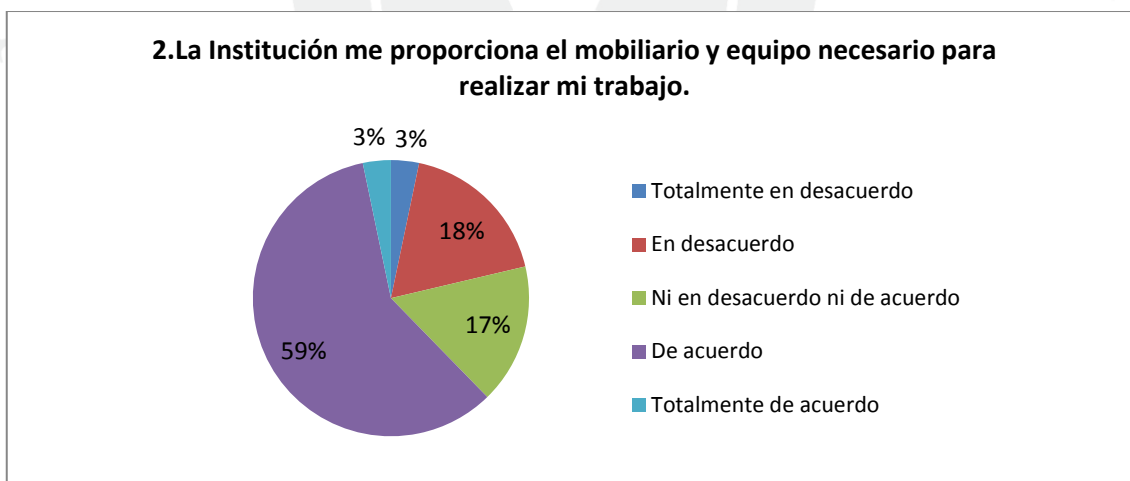
**FIGURA N° 5. 16: RESULTADOS PREGUNTA N°1**



**Fuente: Elaboración propia**

Según los resultados el 64% de los encuestados opina que el lugar designado para realizar sus labores es el adecuado, un 8% considera que no cumple con todas sus expectativas y un 28% que no es el apropiado para realizar sus labores diarias.

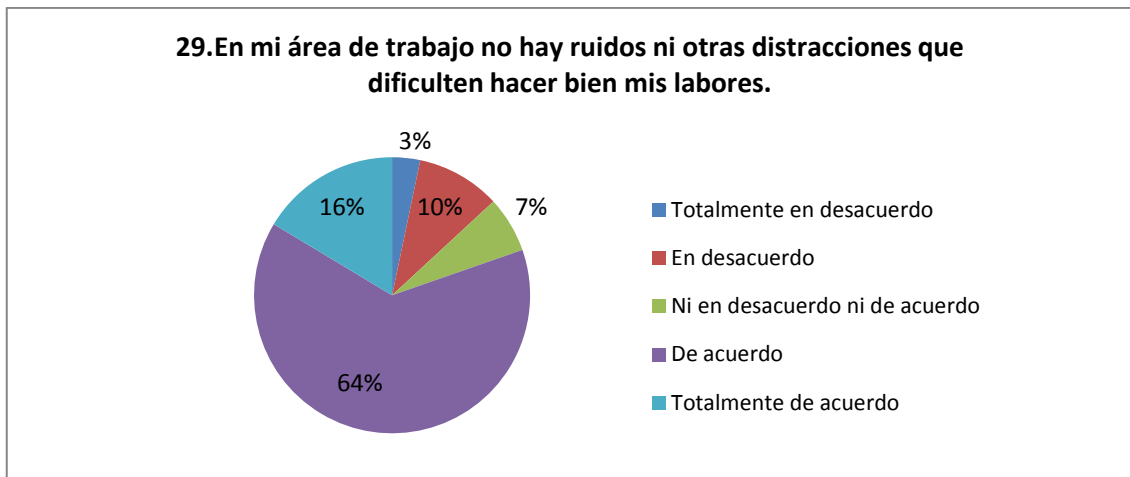
**FIGURA N° 5. 17: RESULTADOS PREGUNTA N°2**



**Fuente: Elaboración propia**

El 62% manifiesta que la Entidad les proporciona mobiliario y equipo necesario para realizar sus labores diarias; un 17% considera que no cumplen con entregar todas las herramientas o instrumentos necesarios para su desempeño laboral y un 21% opina que no se les proporciona lo necesario para realizar sus labores diarias.

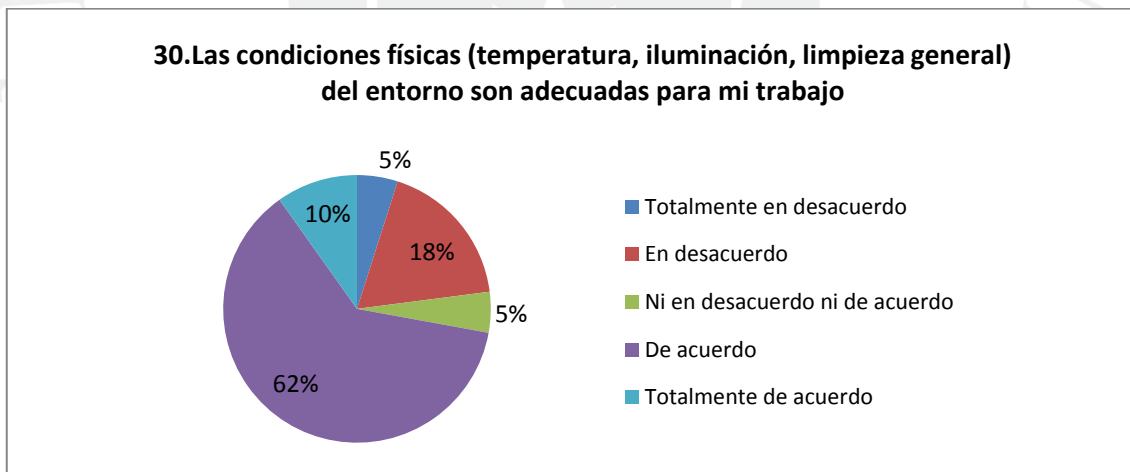
**FIGURA N° 5. 18: RESULTADOS PREGUNTA N°29**



**Fuente: Elaboración propia**

El 80% opina que en su área de trabajo no existen ruidos ni distracciones que interfieran con sus labores, un 7% señala que se ven afectados por ruidos y distracciones en algunas ocasiones y un 13% opina que los ruidos y distracciones de su área de trabajo perjudica su desempeño laboral.

**FIGURA N° 5. 19: RESULTADOS PREGUNTA N°30**

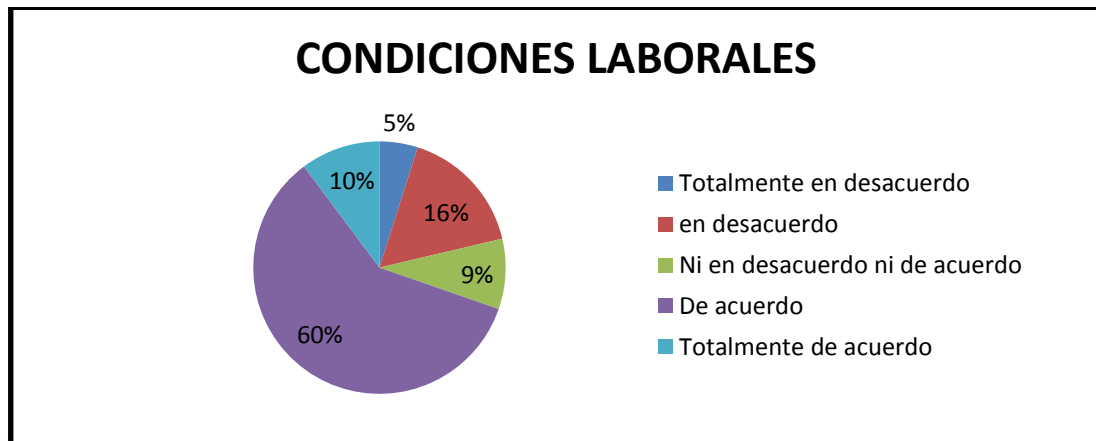


**Fuente: Elaboración propia**

El 72% de los encuestados afirma que en su área de trabajo cuenta con las condiciones físicas ideales para el desempeño de sus labores, un 5% afirma que existen algunos factores los perjudica, sobretodo el uso de los equipos de aire acondicionado y un 23% señala que no trabaja en un lugar con las condiciones físicas adecuadas, dentro de este grupo se encuentra los trabajadores que realizan trabajo de archivo.

En resumen, para la dimensión Condiciones Laborales, un 70% está conforme con sus espacios de trabajo, el 9% se ven perjudicados por algún factor externo y un 21% considera que existen varios factores que no les permite el máximo desempeño en sus labores.

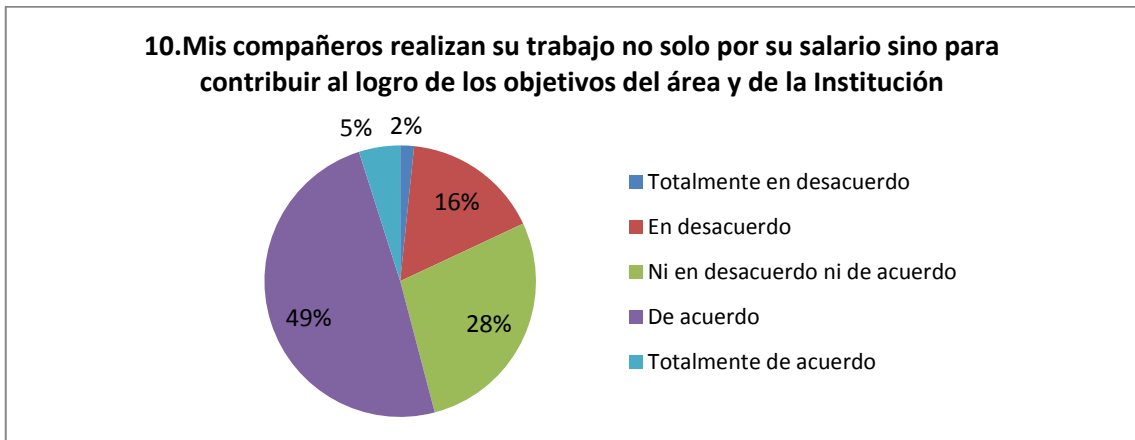
**FIGURA N° 5. 20: RESULTADOS DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES**



Fuente: Elaboración propia

## Dimensión Identidad

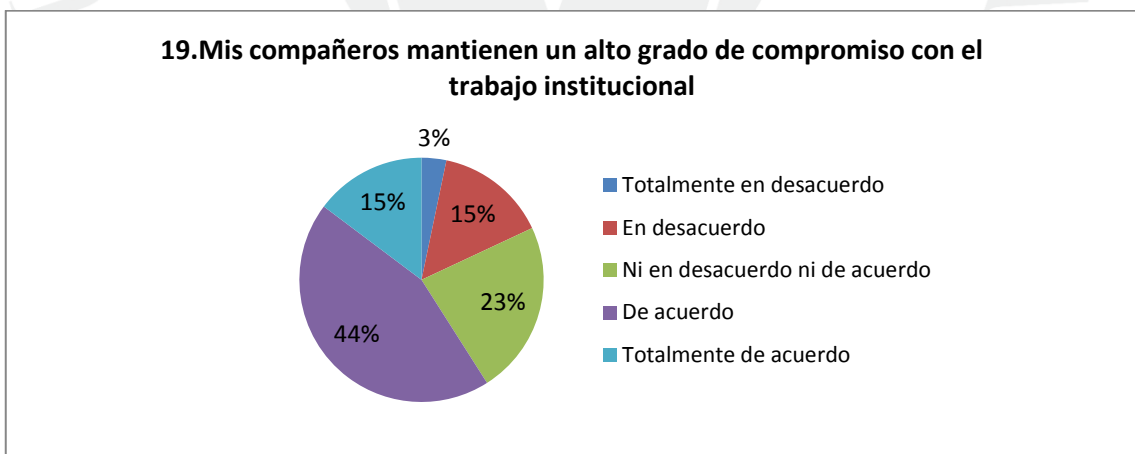
**FIGURA N° 5. 21: RESULTADOS PREGUNTA N°10**



**Fuente: Elaboración propia**

El 54% afirma que sus compañeros están comprometidos con los objetivos de la Institución más allá de hacerlo por un tema de ganancia personal, el 28% señala que en algunas ocasiones su motivación laboral es individual y un 18% señala que sus compañeros si trabajan es porque perciben una ganancia económica.

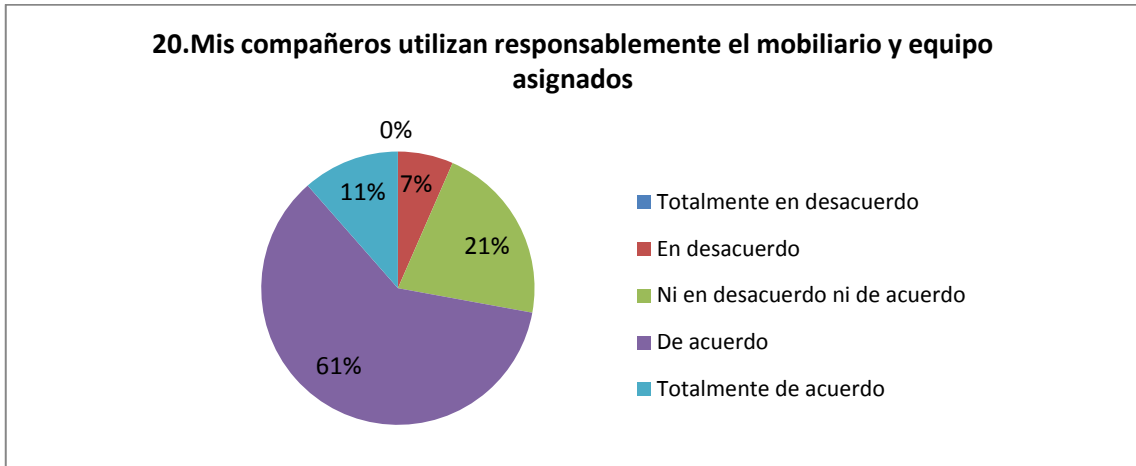
**FIGURA N° 5. 22: RESULTADOS PREGUNTA N°19**



**Fuente: Elaboración propia**

El 59% señaló que sus compañeros mantienen un alto grado de compromiso con su trabajo, un 23% los perciben como medianamente comprometidos y un 18% manifestó que sus compañeros no demuestran compromiso con el trabajo institucional.

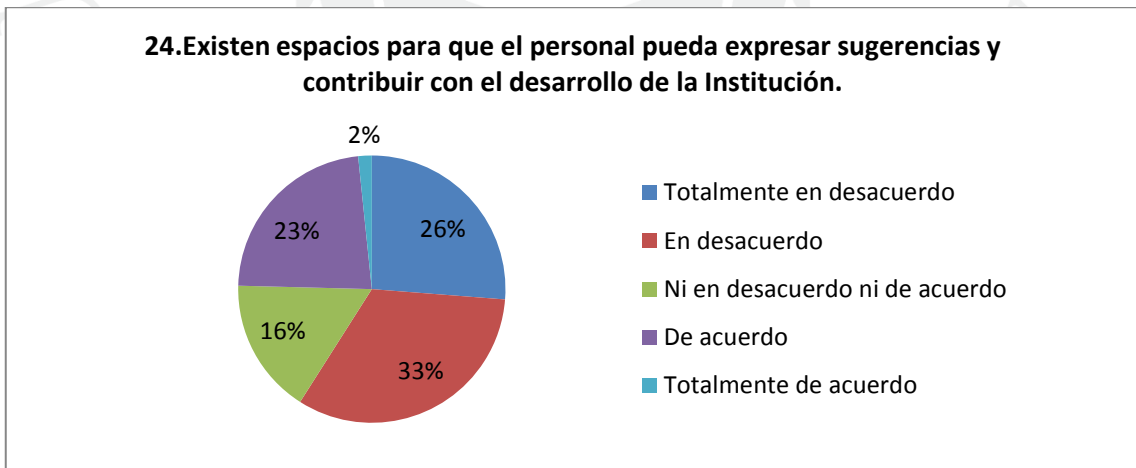
**FIGURA N° 5. 23: RESULTADOS PREGUNTA N°20**



**Fuente: Elaboración propia**

Según los resultados, el 72% de los encuestados percibe que sus compañeros utilizan con responsabilidad las herramientas o instrumentos designados para sus labores, el 21% señala que este comportamiento no es muy frecuente y el 7% señala que sus compañeros no cuidan el mobiliario y equipo designado para sus labores.

**FIGURA N° 5. 24: RESULTADOS PREGUNTA N°24**

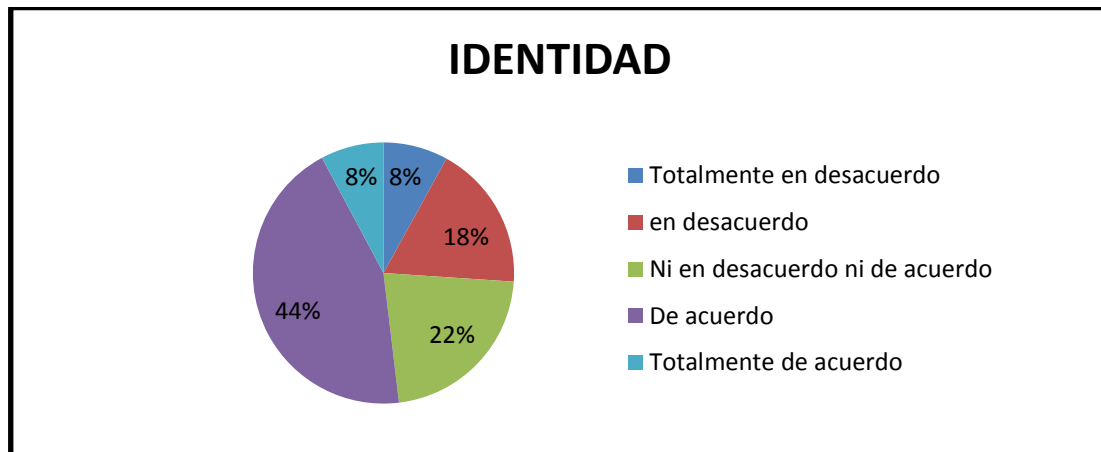


**Fuente: Elaboración propia**

El 25% afirma que existen espacios para que el personal exprese sugerencias en pro del desarrollo organizacional, el 16% afirma que existen espacios pero que estos no son los ideales y por eso pasan inadvertidos y el 59% manifiesta que no existen dichos espacios.

En resumen, el 52% de los encuestados manifestó sentir identificación con la Institución, 22% se mantuvo en una posición intermedia y un 26% señaló no sentirse identificados con la Entidad ni que esta promueva mecanismos que incentiven al trabajador a un mayor compromiso por el desarrollo institucional.

**FIGURA N° 5. 25: RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN IDENTIDAD**

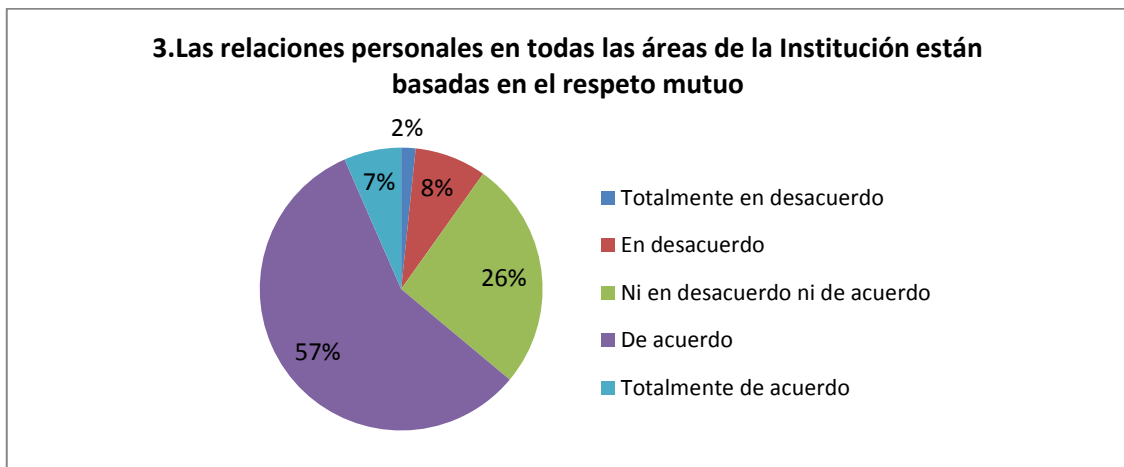


Fuente: Elaboración propia



## Dimensión Relaciones Interpersonales

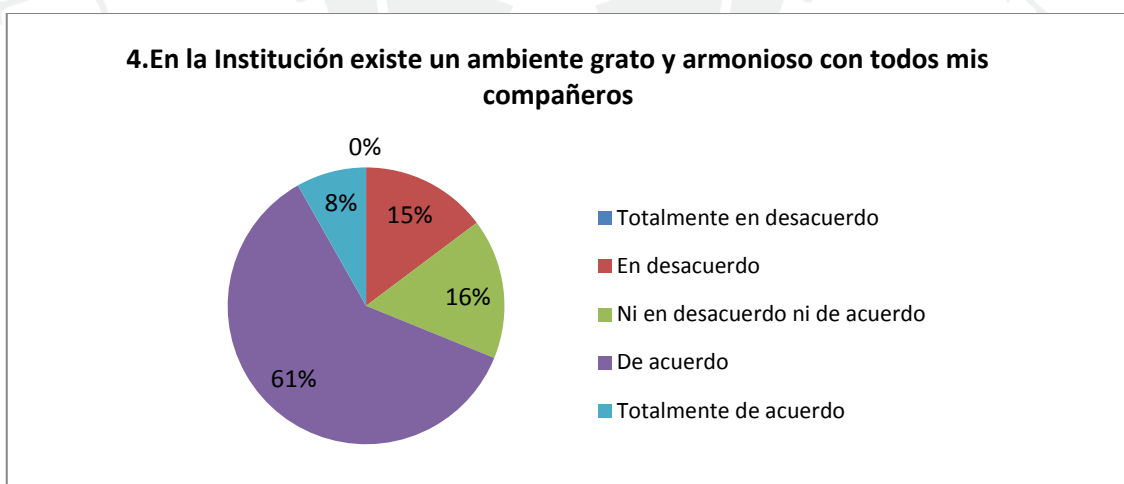
**FIGURA N° 5. 26: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°3**



Fuente: Elaboración propia

El 64% afirma que las relaciones personales en todas las áreas están basadas en el respeto mutuo, un 26% señala que estas son medianamente las adecuadas y un 10% que no son las adecuadas.

**FIGURA N° 5. 27: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°4**

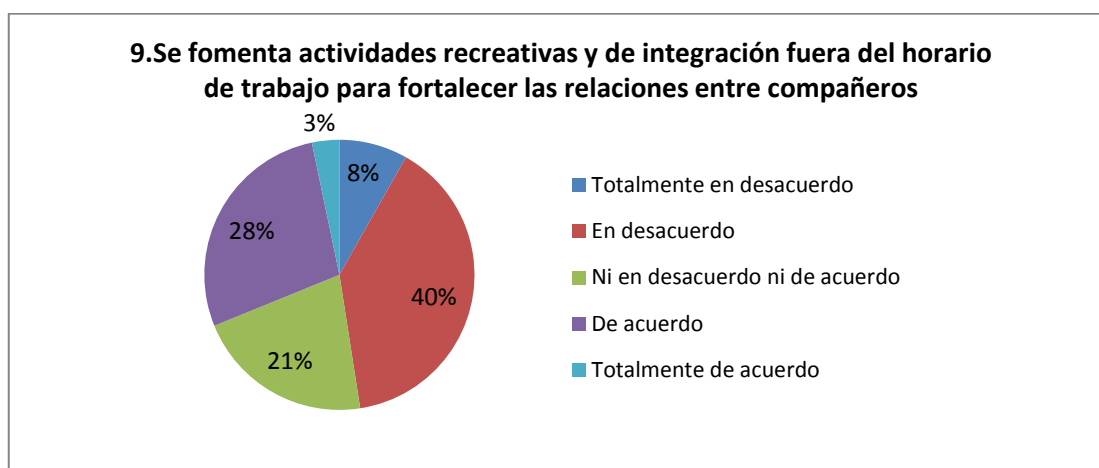


Fuente: Elaboración propia

El 69% de los encuestados afirma que existe un ambiente organizacional grato y armonioso, un 16% afirma que este es medianamente grato y un 15% que no se relaciona en un ambiente grato ni armonioso.



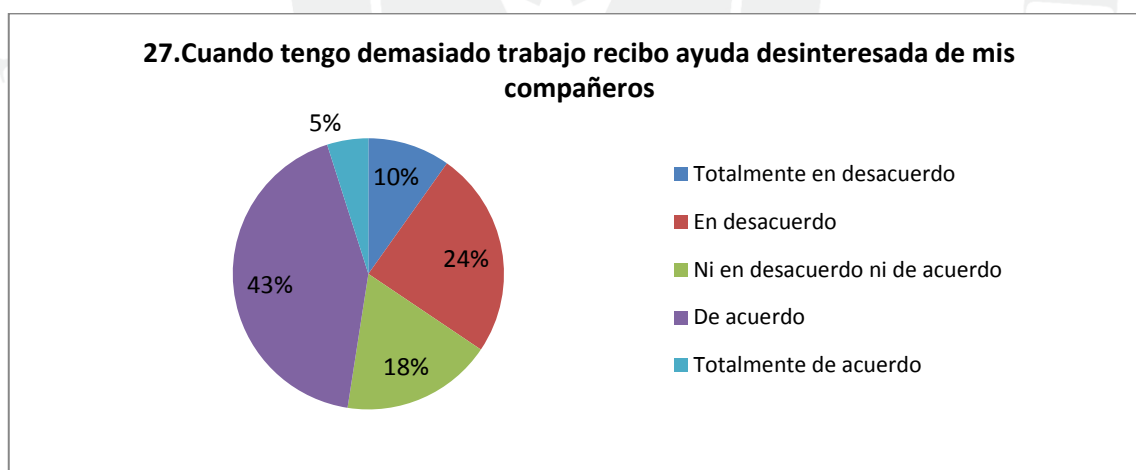
**FIGURA N° 5. 28: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°9**



**Fuente: Elaboración propia**

De acuerdo a los resultados, el 31% de los encuestados afirma que se fomentan actividades de integración fuera del horario de trabajo, el 21% afirma que estas se dan en algunas ocasiones, que son esporádicas y el 48% de los encuestados manifiesta que no se realizan.

**FIGURA N° 5. 29: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°27**

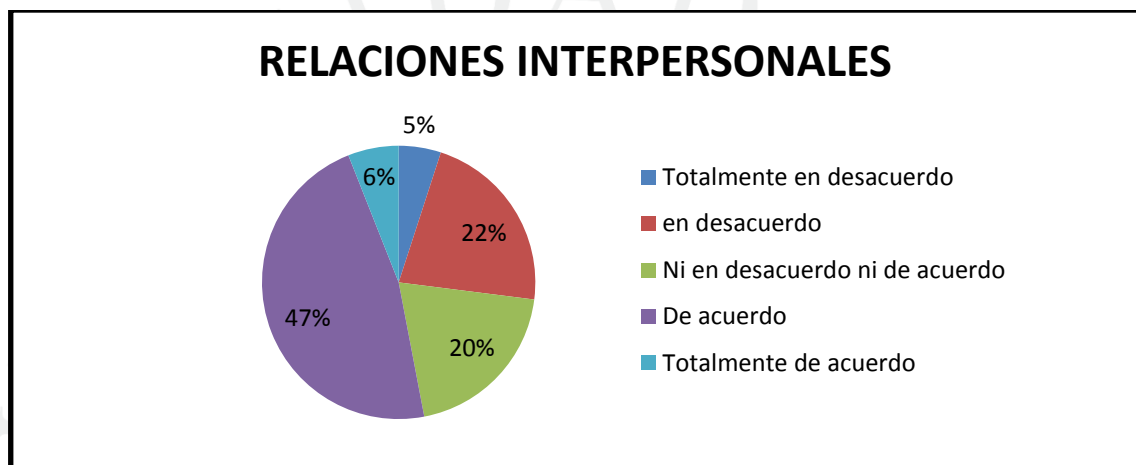


**Fuente: Elaboración propia**

El 48% señala que cuando tienen demasiada carga laboral reciben ayuda desinteresada de sus compañeros de trabajo, el 18% afirma que en algunas ocasiones son ayudados desinteresadamente por sus compañeros, y un 34% manifiesta que al tener mucho trabajo no recibe ayuda desinteresada de sus compañeros de trabajo.

En resumen, el 53% de los encuestados manifestó que se desarrollan relaciones de respeto mutuo y un ambiente grato entre los compañeros de trabajo, el 20% se mantuvo en una posición intermedia, y el 27% que no se establecen relaciones de todo armoniosas entre los trabajadores ni la Entidad impulsa a promover un ambiente de integración y unidad laboral.

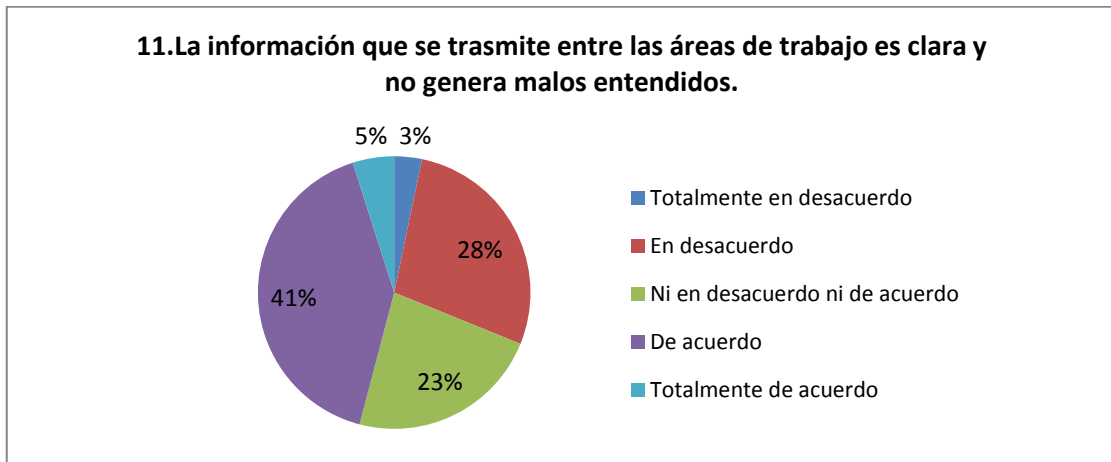
**FIGURA N° 5. 30: RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES**



Fuente: Elaboración propia

## Dimensión Comunicación

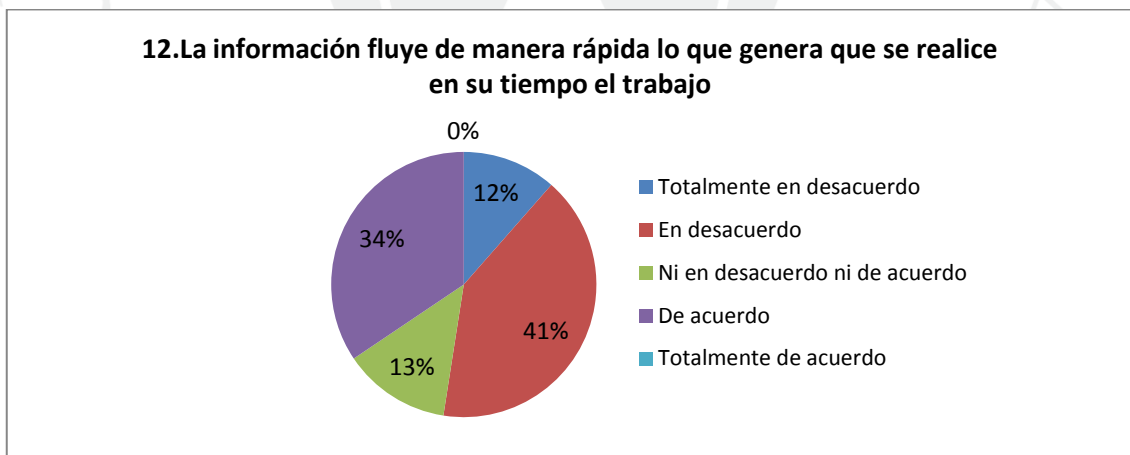
**FIGURA N° 5. 31: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°11**



**Fuente: Elaboración propia**

Un 46% afirma que la información que se transmiten entre las áreas de trabajo es clara y no genera malos entendidos, un 34% manifiesta que esta información no es clara y genera malos entendidos y un 31% señala que la información no es clara y genera malos entendidos.

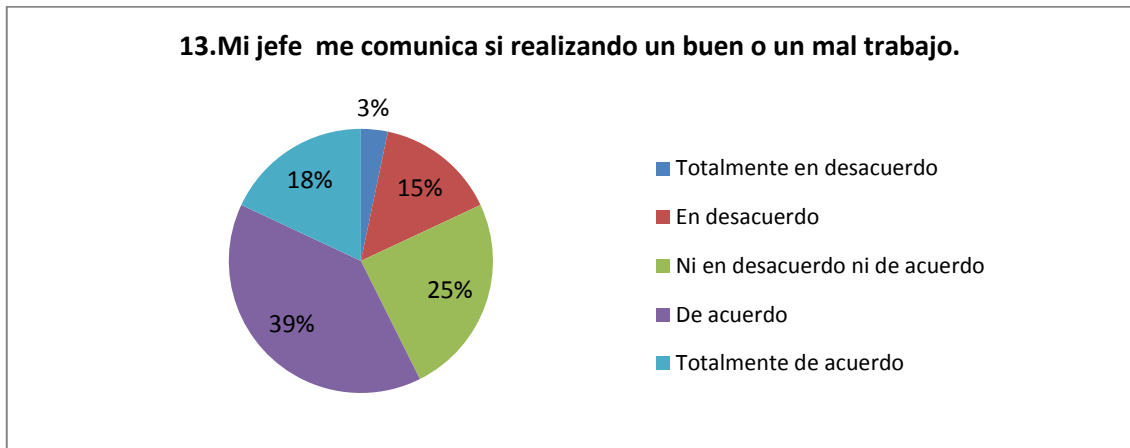
**FIGURA N° 5. 32: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°12**



**Fuente: Elaboración propia**

Un 34% de los encuestados, manifiesta que la información fluye de manera rápida lo que ayuda a cumplir con los trabajos, un 13 % afirma que esta información no es tan rápida como debiera ser y un 53% señala que por haber demoras en la transmisión de información no se cumplen con los trabajos en las fechas establecidas.

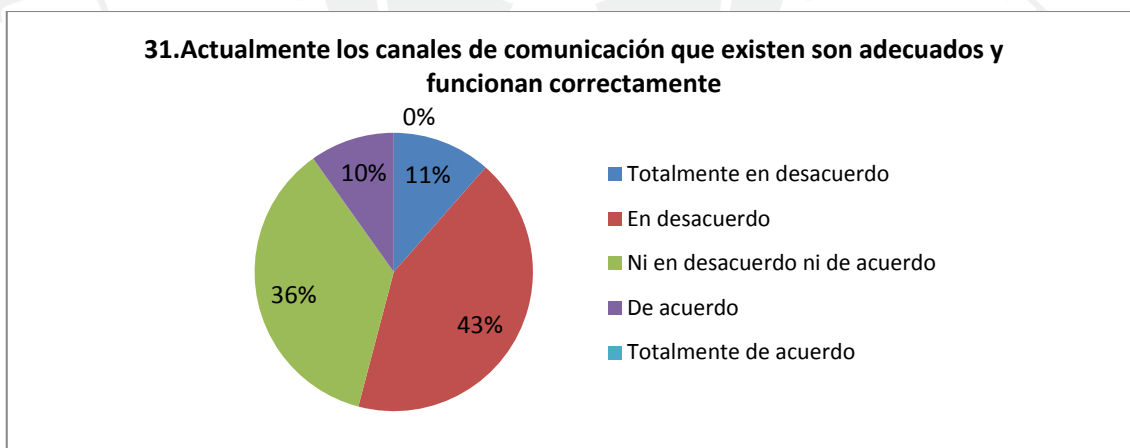
**FIGURA N° 5. 33: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°13**



**Fuente: Elaboración propia**

El 57% afirma que usualmente sus jefes le comunican si están realizando bien sus trabajos, un 25% manifiesta que en algunas ocasiones reciben retroalimentación de sus jefes y un 18% señala que sus jefes no les comunican nada en relación con la manera de que realizan sus labores.

**FIGURA N° 5. 34: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°31**

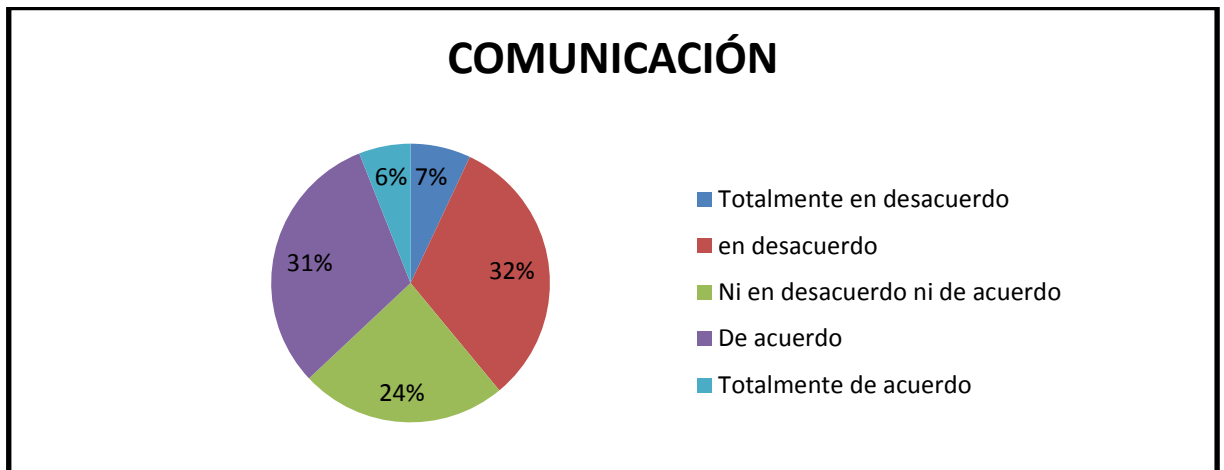


**Fuente: Elaboración propia**

El 10% señaló que los canales de comunicación que existen son adecuados y funcionan correctamente, el 36% se mantuvo en una posición intermedia y el 54% manifestó que estos no serían los adecuados ni estarían funcionando de correctamente.

En resumen, el 37% de los encuestados está conforme con esta dimensión, el 24% se mantiene en una posición intermedia y un 39% está en desacuerdo con los métodos de comunicación que se desarrollan en la Entidad.

**FIGURA N° 5. 35: RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN**

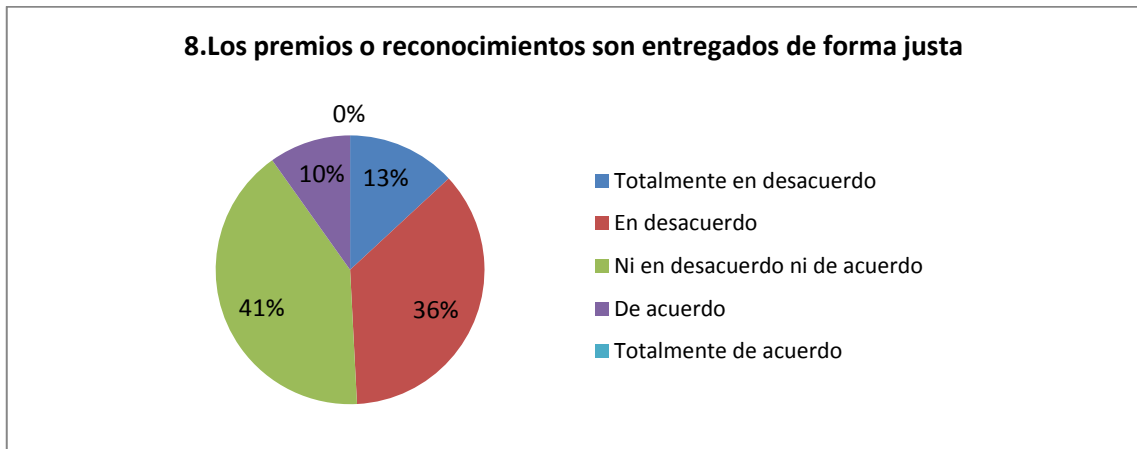


Fuente: Elaboración propia



## Dimensión Salario Emocional

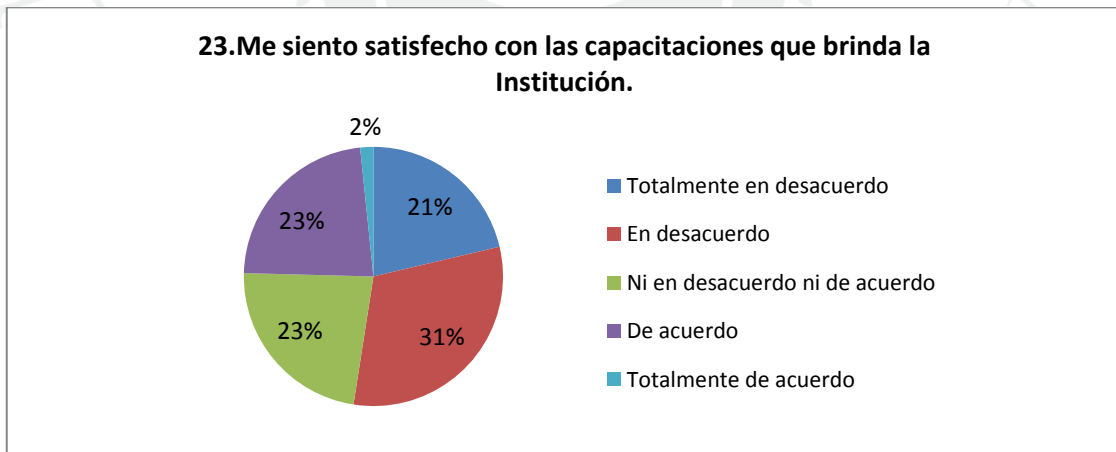
**FIGURA N° 5. 36: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°8**



**Fuente: Elaboración propia**

Un 10% afirma que los premios o reconocimientos son entregados de forma justa, un 41% afirma que en algunas ocasiones estos reconocimientos no son entregados a las personas que muestran un mayor desempeño y un 49% afirma que no son entregados con parcialidad.

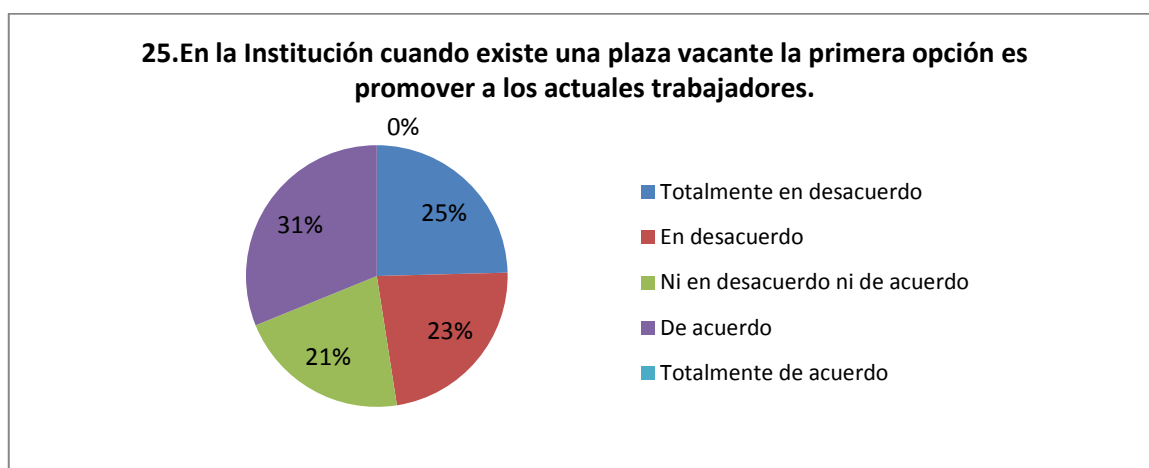
**FIGURA N° 5. 37: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°23**



**Fuente: Elaboración propia**

De acuerdo a los resultados, un 25 % señala que se sienten satisfechos con las capacitaciones que se dan en la Institución, un 23% manifiesta que se sienten medianamente satisfechos con las capacitaciones y un 52% señala que no se sienten satisfechos con las capacitaciones que se brindan en la Institución.

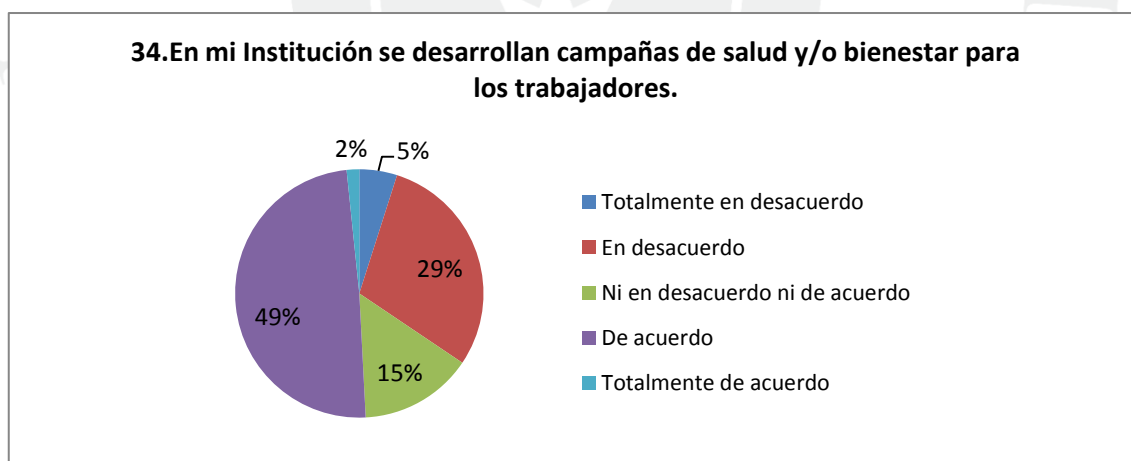
**FIGURA N° 5. 38: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°25**



**Fuente: Elaboración propia**

El 31% señala que cuando existe una plaza vacante se promueve a los actuales trabajadores, un 21% señala que en algunas ocasiones el reclutamiento es tanto interno como externo, y un 48% manifiesta que para cubrir las vacantes disponibles mayormente se selecciona personal externo antes que el interno.

**FIGURA N° 5. 39: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°34**

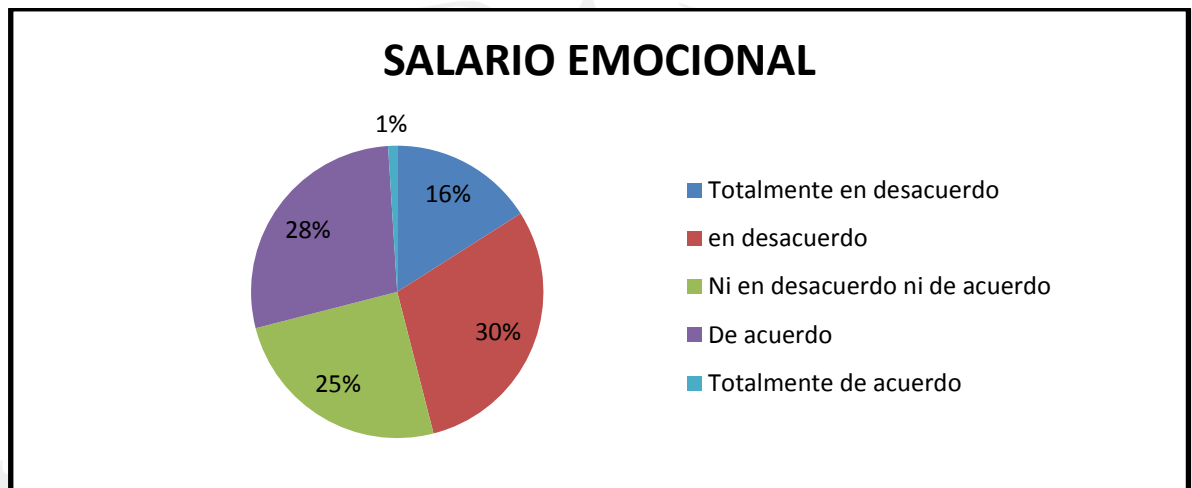


**Fuente: Elaboración propia**

El 51% de los encuestados afirma que se realizan en la Institución Campañas de Salud y Bienestar, un 15% que en algunas ocasiones y un 34% manifiestan que no están de acuerdo con la afirmación de que en la Institución se desarrollen campañas de salud y bienestar.

En resumen, los resultados de la dimensión Salario Emocional, son los siguientes; 29% de los encuestados manifiestan su conformidad con los incentivos no remunerativos que se consideran en la Entidad, 25% mantiene un grado de conformidad medio y 46% no está conforme con ellos.

**FIGURA N° 5. 40: RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN SALARIO EMOCIONAL**

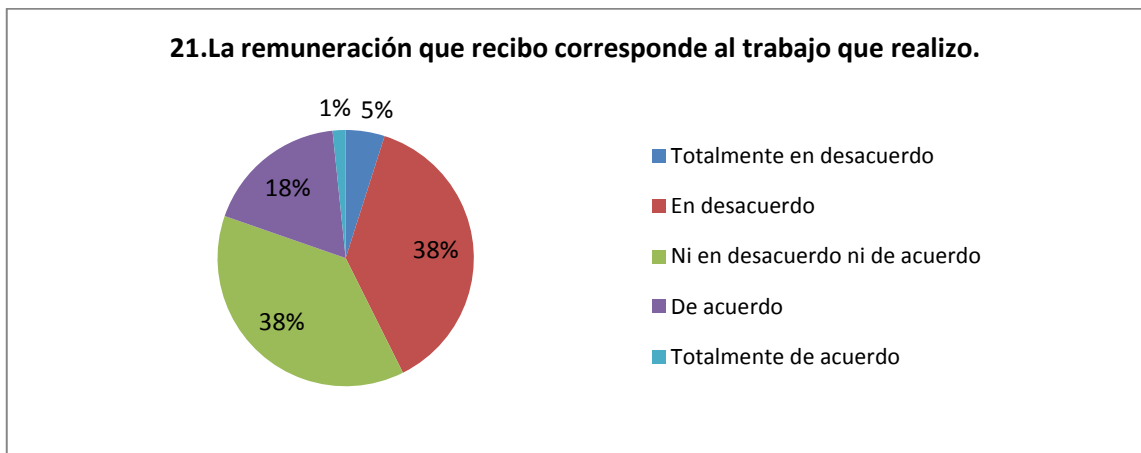


Fuente: Elaboración propia



## Dimensión Remuneración

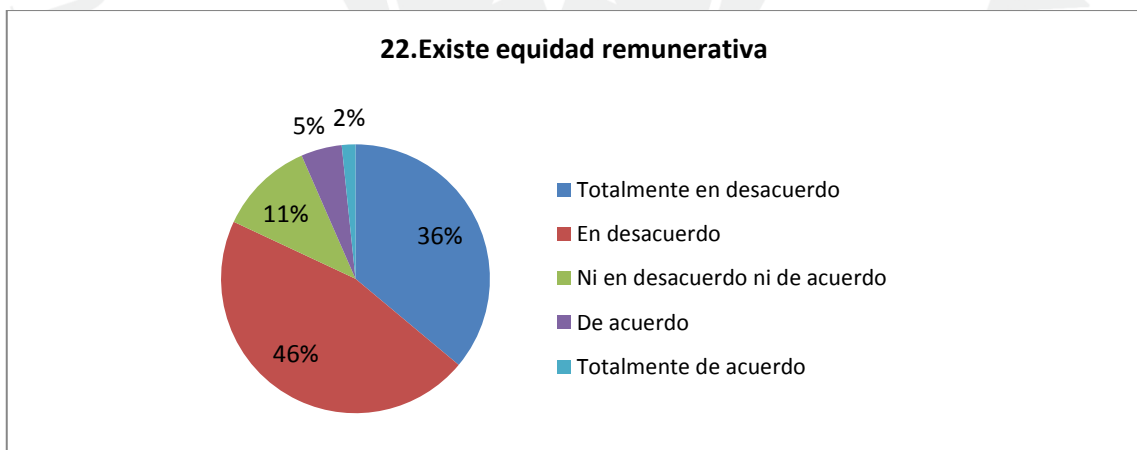
**FIGURA N° 5. 41: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°21**



Fuente: Elaboración propia

Un 6% señala que la remuneración que percibe corresponde con las actividades que realiza, un 38% manifiesta no estar de todo conformes con su remuneración y un 43% manifiesta estar inconformes con la remuneración que reciben pues consideran que deberían recibir un mayor pago por las actividades que realizan.

**FIGURA N° 5.42: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°22**



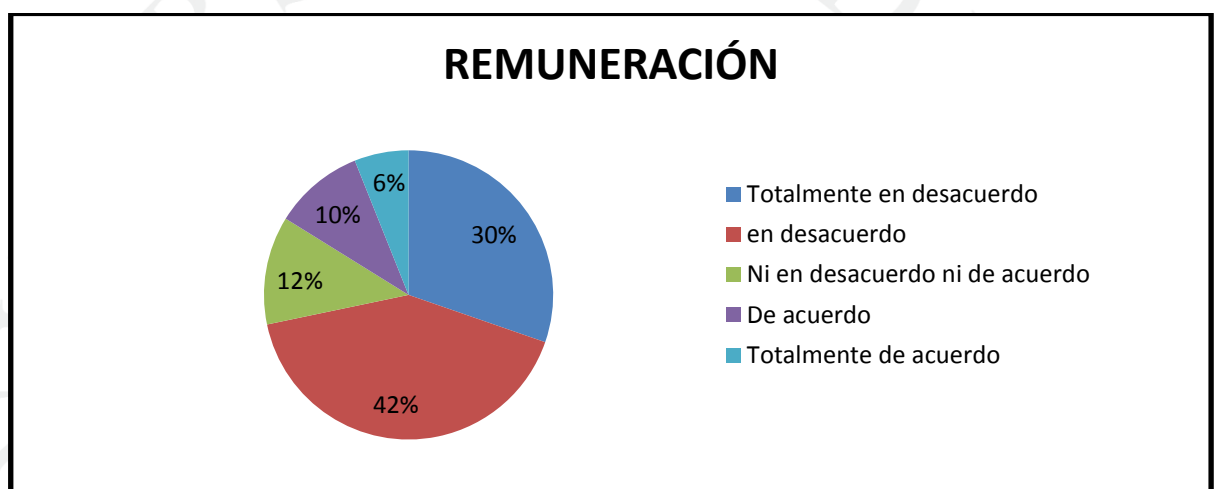
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados, solo el 7% afirma que existe equidad remunerativa entre los trabajadores que realizan labores similares, 11% manifiesta que en algunos

casos si existiría esta desigualdad y un 82% afirma que no existe igualdad remunerativa entre los trabajadores.

En resumen, solo el 16% está conforme con sus remuneraciones, 12% se mantiene en una posición intermedia y 72% afirma que existe una desproporcionalidad entre el trabajo que realiza y la remuneración que percibe y una inequidad salarial entre los trabajadores que realizan similares labores.

**FIGURA N° 5.43: RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN REMUNERACIÓN**



Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL**

En este capítulo se detalla la propuesta de Sistema para la Evaluación del Clima Laboral de la organización. Para el diseño de este sistema se han tomado como referencia varios modelos de Sistemas de Evaluación de Clima Laboral, los cuales se ha hecho referencia en el capítulo II, en el punto 2.7, entre los modelos se destaca el del Ministerio de Salud, por guardar relación al ser un modelo aplicado a una Entidad del Estado y considerar dimensiones que afectan en común a los trabajadores de entidades públicas, este modelo ha sido adaptado y modificado conforme al contexto laboral de la Institución evaluada. Y se presenta a continuación:

### **6.1 Fases del Sistema de Evaluación del Clima Laboral propuesto**

Para la implementación del Sistema de Evaluación del Clima Laboral se seguirán las siguientes fases:

#### **6.1.1 Fase I: Alineamiento.**

##### ***a. Compromiso de la Alta Dirección.***

Para iniciar el proceso de evaluación y la implementación de estrategias a fin de mejorar el Clima Laboral, el líder de la Entidad (Director Ejecutivo) debe apropiarse del objetivo de mejora del Clima Laboral y transmitirlo a los directores de cada una de las oficinas y/o áreas y así sucesivamente, a sus subordinados, de esta manera difundir el compromiso pro mejora del Clima Laboral a cada uno de los trabajadores de la organización. Compromiso que

implica la participación activa en cada una de las acciones en beneficio del colaborador.

Para ello, se debe establecer una reunión con los líderes de la Entidad, la cual este cargo del personal designado del Área de Recursos Humanos o el equipo consultor, quienes aclararán cualquier duda o interrogante en torno al proceso y a los conceptos relacionados con este criterio, la medición, diagnóstico y los beneficios de la implementación de las propuestas de mejora, entre otros temas pertinentes; previo al inicio de la evaluación.

Para ello, el personal designado del Área de Recursos Humanos o el equipo consultor establece una reunión con los líderes de la Entidad, aclarando de esta manera las dudas o interrogantes en torno al proceso y a los conceptos relacionados con este criterio, la medición, diagnóstico y los beneficios de la implementación de las propuestas de mejora, entre otros temas pertinentes; previo al inicio de la evaluación.

Si bien por ser una entidad pública las implementaciones de las mejoras que se deseen realizar, son más complejas de adoptar, por la poca flexibilidad de las normativas, en especial las actividades que requieren que se incluyan en el presupuesto anual, (PIA – Presupuesto Institucional Anual). Cabe precisar que cualquier cambio positivo, en alguna de las variables del Clima Laboral, repercutirá favorablemente en él, en la productividad de los trabajadores y en la eficiencia y eficacia de la Entidad.

***b. Conocimiento de la organización.***

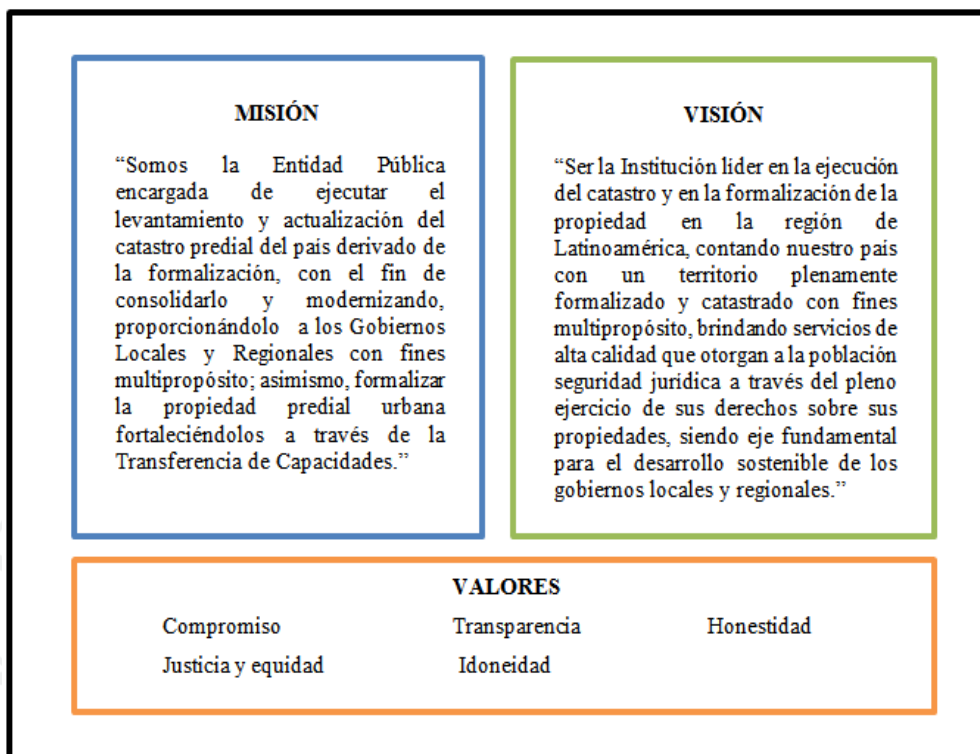
Existe una sola fórmula para alcanzar un Clima Laboral favorable en una organización, esto es con el conocimiento profundo y detallado de cada área y cada variable que influya en ella. El equipo consultor de Recursos Humanos debe de analizar previamente la situación de la Entidad, tener conocimiento de los principales problemas que aquejan al personal. Cada organización de acuerdo a su identidad y cultura, desarrolla sus propias estrategias. Si bien, es posible hacer un benchmarking a otras Entidades, esto no revelará el verdadero sentir de lo que ocurre en la organización, por eso es necesario escuchar a los trabajadores, para atender sus necesidades e intentar cubrir sus expectativas. La finalidad es conocer cuáles son las necesidades, observaciones, sugerencias y comentarios de los colaboradores.

**1.1.2 Fase II: Diseño de la Encuesta.**

***a. Aspectos a considerar para la elaboración de la encuesta.***

El diseño del cuestionario está sustentado por el Marco Teórico desarrollado y el conjunto de los preceptos que rigen a la Entidad, su Misión, Visión, Valores y Objetivos.

**FIGURA N° 6. 1: PRECEPTOS QUE RIGEN LA ENTIDAD**



Fuente: Elaboración propia.

**b. *Elaboración del formato de la encuesta: Variables de segmentación y las dimensiones a medir.***

Se definen las variables de segmentación que se consideran relevantes para el análisis de resultados de la encuesta: edad, género, cargo, tipo de contrato, tiempo en la Institución. El formato del cuestionario debe asegurar la anonimidad del trabajador encuestado.

Asimismo, se definen las dimensiones a evaluar, la redacción de los enunciados, el tipo de escala de las respuestas, la muestra o el conjunto de personas a quien va dirigido el cuestionario.

*Variables de segmentación.*

Se han considerado las siguientes variables:

- Edad de los trabajadores.
- Sexo.
- Tiempo en la Institución.

El formato de las variables de segmentación es el siguiente, este se ubica en la parte superior del cuestionario.

**FIGURA N° 6. 2: VARIABLES DE SEGMENTACIÓN**

EDAD: _____	SEXO: M ___ F ___	TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN: _____
-------------	-------------------	---------------------------------

**Fuente:** Elaboración propia.

*Dimensiones a evaluar y la redacción de los enunciados.*

Las dimensiones consideradas, para un mejor análisis, han sido agrupadas en tres variables: Potencial de desarrollo, Diseño de la Organización y Cultura de la Organización.

**Factor 1: Potencial de desarrollo.**

**TABLA N° 5. 11: VARIABLE POTENCIAL DE DESARROLLO Y SUS DIMENSIONES**

VARIABLE	DIMENSIÓN	N° DE ITEM	ENUNCIADO
POTENCIA DE DESARROLLO	LIDERAZGO	5,6,7,28	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe respeto y confianza entre mi jefe y yo.</li><li>• Mi jefe da reconocimiento a la labor que realizamos mis compañeros y yo.</li><li>• Mi jefe inmediato promueve un ambiente laboral agradable.</li><li>• Mi jefe inmediato delega responsabilidad.</li></ul>
	AUTOREALIZACIÓN	14,15,26,33	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mi trabajo me ofrece posibilidades de utilizar mis conocimientos y capacidades y me siento desarrollado en él.</li><li>• Esta Institución permite mantener un equilibrio entre mi vida personal y laboral.</li><li>• Considero que el trabajo que desarrollo es adecuado a la capacitación profesional que tengo actualmente.</li><li>• Las actividades en las que trabajo me permiten aprender y desarrollarme profesionalmente.</li></ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

La variable Potencial de desarrollo está compuesta de las siguientes dimensiones:

- Liderazgo: se evalúa la capacidad de los jefes de área para influir en la forma de comportarse de sus subordinados, haciendo que este equipo se cohesionen y trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.
- Autorrealización: se evalúa la percepción que tiene el trabajador con respecto a las posibilidades de que su medio laboral favorezca su desarrollo personal y profesional.



**Factor 2: Diseño de la organización.**

**TABLA N° 5. 12: VARIABLE DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS DIMENSIONES**

VARIABLE	DIMENSIÓN	N° DE ITEM	ENUNCIADO
DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	CONDICIONES DE TRABAJO	1,2,29,30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el área en la que trabajo dispongo de un espacio adecuado para realizar mis labores.</li> <li>• La Institución me proporciona el mobiliario y equipo necesario para realizar mi trabajo.</li> <li>• En mi área de trabajo no hay ruidos ni otras distracciones que dificulten hacer bien mis labores.</li> <li>• Las condiciones físicas (temperatura, iluminación, limpieza general) del entorno son adecuadas para mi trabajo.</li> </ul>
	COMUNICACIÓN	11,12,13,31	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información que se transmite entre las áreas de trabajo es clara y no genera malos entendidos.</li> <li>• La información fluye de manera rápida lo que genera que se realice en su tiempo el trabajo.</li> <li>• Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.</li> <li>• Los canales de comunicación que existen son adecuados y funcionan correctamente.</li> </ul>
	ESTRUCTURA	8,23,25,32	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para realizar las actividades dentro de la Institución se respetan los procedimientos establecidos.</li> <li>• Existen distorsiones en la aplicación equitativa de las reglas o normas para las personas de la Institución</li> <li>• Las tareas que desempeño corresponde a mi función.</li> <li>• Conozco las tareas o funciones que debo realizar en mi trabajo.</li> </ul>
	SALARIO EMOCIONAL	8,23,25,34	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los premios o reconocimientos son entregados de forma justa.</li> <li>• Me siento satisfecho con las capacitaciones que brinda la Institución.</li> <li>• En la Institución cuando existe una plaza vacante, la primera opción es promover a los actuales trabajadores.</li> <li>• En la Institución se desarrollan campañas de bienestar y salud para los trabajadores.</li> </ul>
	REMUNERACIÓN	21,22	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La remuneración que recibo corresponde al trabajo que realizo.</li> <li>• Existe equidad remunerativa.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

La variable Diseño de la Organización está compuesta de las siguientes dimensiones:

- Condiciones de trabajo: se evalúa las condiciones ambientales de los espacios de trabajo y si estos están acorde con lo que señala la normativa en Seguridad y Salud en el Trabajo, y si esta dimensión es causal de perjuicio o beneficio para el desarrollo de las labores del trabajador.
- Comunicación: se evalúa los canales de comunicación que existen, la comunicación entre jefe – subordinado y el grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información.
- Estructura: se evalúa el cumplimiento y la forma de aplicación de las reglas, normas y procedimientos que se han elaborado para la ejecución de las tareas.
- Remuneración: se evalúa el grado de satisfacción de los incentivos remunerativos.
- Salario Emocional: se evalúa los tipos de incentivos no monetarios que utiliza la Entidad para recompensar el trabajo de sus colaboradores y estos sean una buena fuente de motivación para mejorar su rendimiento.

**Factor 3: Cultura de la organización.**

**TABLA N° 5. 13: VARIABLE CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS DIMENSIONES**

FACTOR	SUBFACTOR	N° DE ITEM	ENUNCIADO
CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES	3,4,9,27	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones personales en todas las áreas están basadas en el respeto mutuo.</li> <li>• Existe un ambiente agradable y armonioso con mis compañeros de trabajo.</li> <li>• Se fomenta actividades recreativas o de integración fuera del horario de trabajo para fortalecer las relaciones entre compañeros.</li> <li>• Cuando tengo demasiado trabajo recibo ayuda desinteresada de mis compañeros.</li> </ul>
	IDENTIDAD	10.19.20.24	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mis compañeros realizan su trabajo no solo por su salario sino para contribuir al logro de los objetivos del área y de la Institución.</li> <li>• Mis compañeros mantienen un alto grado de compromiso con el trabajo institucional.</li> <li>• Mis compañeros utilizan responsablemente el mobiliario y equipo asignados.</li> <li>• Existen espacios para que el personal pueda expresar sugerencias y contribuir con el desarrollo de la Institución.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

La variable Cultura de la Organización está compuesta de las siguientes dimensiones:

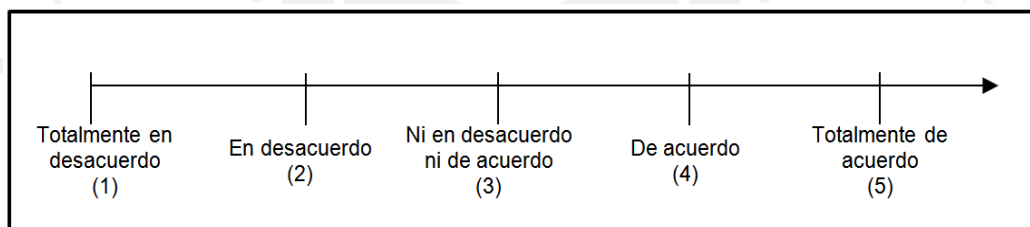
- Relaciones interpersonales: se evalúa las relaciones de cooperación o conflicto que tienen los pares, y el fomento de actividades de integración.
- Identidad: se evalúa el grado de pertenencia e identificación con la Entidad y los objetivos institucionales.

*Tipo de escala de las respuestas.*

Las respuestas a los enunciados son en base a la Escala de Likert, la que permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado. Las categorías de respuesta sirven para manifestar la intensidad de los sentimientos de la persona encuestada hacia sus afirmaciones. Se considera los siguientes 5 niveles, los que tendrán una puntuación ascendente de acuerdo al grado de la intensidad con que califique el trabajador.

- Totalmente en desacuerdo, se le asignará la puntuación de 1.
- En desacuerdo, se le asignará la puntuación de 2.
- Ni en desacuerdo ni de acuerdo se le asignará la puntuación de 3.
- De acuerdo se le asignará la puntuación de 4.
- Totalmente de acuerdo: se le asignará la puntuación de 5.

**FIGURA N° 6. 3: ESCALA DE LAS RESPUESTA DEL CUESTIONARIO**



**Fuente: Elaboración propia.**

### *Tamaño de la Muestra.*

De acuerdo a la fórmula para hallar el tamaño de la muestra

**FIGURA N° 6. 4: FORMULA TAMAÑO DE LA MUESTRA**

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde  
n= Tamaño de la muestra  
N=Población  
Z<sup>2</sup>= Nivel de confianza. Se considera 1.96  
e= Error máximo admisible. Se considera 0.1  
p=Probabilidad de ocurrencia. Se considera 0.5  
q=Probabilidad de no ocurrencia. Se considera 0.5

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de trabajadores, que a la fecha es de 164 colaboradores, el tamaño de la muestra considerando un error del 0.1, será de 61 personas encuestadas.

**FIGURA N° 6. 5: CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

$$n = \frac{164 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.1^2 \cdot (164-1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$
$$n = \frac{155.8}{2.58}$$

n= 61

**Fuente: Elaboración propia.**

### ***c. Validación de la encuesta.***

Previamente a la aplicación general se realiza una validación del cuestionario a través de una prueba piloto con un grupo reducido de personas.

### **6.1.3 Fase III: Comunicación.**

Se hace copartícipes a todos los colaboradores de la evaluación del clima laboral, maximizando su participación.

#### ***a. Objetivos de la campaña de publicidad y comunicación interna.***

Para la campaña de publicidad y comunicación interna se tiene en cuenta los siguientes objetivos:

- Explicar con claridad y transparencia, los objetivos de la encuesta de Clima Laboral, los cuales son el aumento de la motivación, satisfacción y productividad de los trabajadores.
- Sensibilizar a la organización acerca de la importancia de evaluar el clima laboral como parte de un proceso de transformación y búsqueda de la mejora del ambiente laboral.
- Establecer el concepto de que cada trabajador, mediante su opinión, es el encargado del cambio en su ambiente laboral, en su área y en el de su Entidad.
- Promover la participación de los colaboradores.
- Comunicar la seguridad en la confidencialidad y anonimato de sus respuestas.

#### ***b. Campaña de publicidad y comunicación interna.***

Se usan afiches publicitarios que comuniquen la convocatoria para la evaluación del Clima Laboral en la Institución, como también por el correo

electrónico institucional se mandan comunicados sobre el inicio y los detalles de este proceso.

A continuación se ilustra lo mencionado.

**FIGURA N° 6. 6 : COMUNICADO POR CORREO**

**Estimados colaboradores:**

Como parte de nuestras actividades, este mes se llevará a cabo la **ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL**.

Por ello, durante la próxima semana el equipo de RR.HH, se estará acercando a cada área para realizar la **Encuesta 2015 de Clima Laboral**, donde los trabajadores seleccionados aleatoriamente por el sistema podrán plasmar sus verdaderas apreciaciones sin mayor temor por amonestación o perjuicio posterior alguno, debido que la confidencialidad y anonimidad de las respuestas son garantizadas.

Queremos recordarle que **el objetivo de esta evaluación es mejorar nuestro ambiente de trabajo y generar acciones positivas a fin de que nos integremos más como Entidad y entre nosotros.**

Por ese motivo, les adjuntamos la relación del personal seleccionado y una pequeña presentación, a fin de que todos conozcan con mayor detalle los pormenores de este proceso, debido que todos nos veremos beneficiados.

Muchas gracias por la atención brindada.

Estamos a su disposición.

**Dpto. de Recursos Humanos  
Oficina de Administración**

An illustration showing several stylized human figures in various colors (orange, blue, green, yellow) interacting with large, colorful puzzle pieces. Some figures are holding pieces, while others are standing near them, symbolizing teamwork and collaboration.

**Fuente: Elaboración propia.**

**FIGURA N° 6. 7: AFICHES PUBLICITARIOS**



**Fuente:** Elaboración propia.

#### **6.1.4 Fase IV: Aplicación de la encuesta.**

La aplicación del cuestionario a la muestra representativa de personas de la organización, en el formato elegido (papel).

##### **a. Convocatoria de los recursos humanos (usuarios internos).**

- Se convoca a trabajadores de acuerdo la programación y cronograma establecido.
- Se conforma varios grupos de acuerdo a las áreas existentes dentro de la Entidad.
- Se establece diferentes horarios, dependiendo del tamaño de cada área, sin alterar la atención de las actividades de los trabajadores.



Para la fecha escogida, se tiene en cuenta el calendario laboral para que los factores ambientales sean lo más normalizados posibles y su aplicación se dé en un ambiente y horario adecuado, asegurando que no se solicite a los participantes atender tareas laborales, cambiar de ambiente físico o tener interferencias de algún tipo.

***b. Sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima laboral.***

Los evaluadores se encargan de conducir el proceso de la implementación del estudio del Clima Laboral, llevar a cabo la sensibilización previa al llenado de la encuesta y al finalizar verificar el llenado de la totalidad de los enunciados y reunir los cuestionarios entregados.

Antes del inicio de la evaluación se procede a sensibilizar a los colaboradores y orientarles sobre el llenado del cuestionario, absolviendo todas sus dudas y explicándoles los objetivos de este proceso:

- ¿Por qué se hace esta evaluación? Como se mencionó esta evaluación tiene el objetivo de conocer las percepciones y opiniones de los trabajadores respecto a su Clima Laboral y la búsqueda de la mejora organizacional. Al momento de transmitir esta información hay que evitar caer en extremos como el de transmitir falsas expectativas o minimizar la opinión de los trabajadores.
- ¿Qué se quiere conseguir? Lo que se quiere conseguir con la evaluación es conocer el diagnóstico del Clima laboral que presenta la Entidad, por lo que es necesario que al comunicar se resalte la importancia a la honestidad y sinceridad de las respuestas aun

cuando éstas comprometan la actuación del trabajador, más no debe ser motivo de preocupación, pues se garantiza la confidencial de las respuestas y su anonimidad.

- Explicar la metodología del proceso.

**c. Metodología del Proceso.**

*Características generales.*

Las características generales del proceso de Evaluación del Clima Laboral se determinan a continuación.

*Ficha técnica.*

La ficha técnica de la Encuesta de Clima Laboral es la siguiente:

1. Administración: El cuestionario se responde de manera individual.
2. Duración: El proceso toma 30 minutos.
3. Aplicación: Está dirigido a los trabajadores con dependencia laboral con la Institución. (No se considera a los practicantes ni a los locadores de servicios.)
4. Significación: Nivel de percepción del ambiente laboral con relación al Potencial de desarrollo: Liderazgo y autorrealización; Diseño de la organización: Estructura, comunicación, salario emocional y remuneración; y Cultura organizacional: Identidad y relaciones interpersonales.

*Descripción de la Metodología empleada.*

Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final un total de 34 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados con el Potencial de desarrollo, Diseño de la Organización y Cultura organizacional.

**TABLA N° 5. 14: VARIABLES Y DIMENSIONES EVALUADAS**

VARIABLE	DIMENSIÓN	Nº DE ITEMS
POTENCIAL DE DESARROLLO	LIDERAZGO	4
	AUTOREALIZACION	4
	RECOMPENSA	4
DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	CONDICIONES DE TRABAJO	4
	COMUNICACIÓN	4
	ESTRUCTURA	4
	REMUNERACION	2
CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES	4
	IDENTIDAD	4

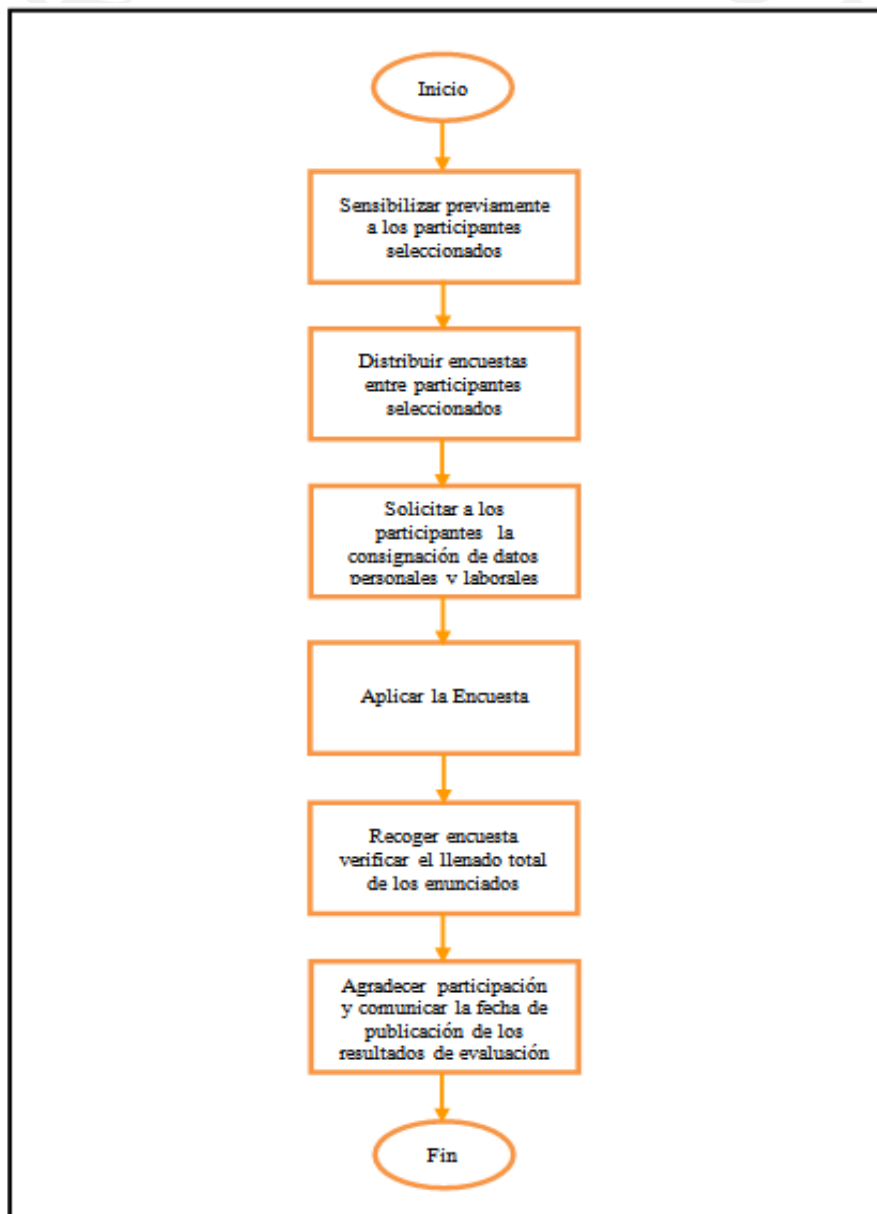
**Fuente: Elaboración propia.**

La aplicación del instrumento en este caso es manual; para el análisis de la información obtenida se digita la calificación en el sistema de información computarizado para acceder a la puntuación de las dimensiones evaluadas para el Diagnóstico general de Clima Laboral, para la puntuación se fijó una escala que varía de 1 a 5 puntos, con un total de 170 puntos como máximo en la escala general y un máximo de 60, 70 y 40 puntos en los factores Potencial de desarrollo, Diseño de la Organización y Cultura de la Organización, respectivamente.

Se toma como criterio que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y en caso contrario, a menor puntuación la percepción del ambiente es menos favorable para el trabajador. El formato de la encuesta se encuentra en el ANEXO N° 02

Para la aplicación del proceso de evaluación se sigue las siguientes actividades:

**FIGURA N° 6. 8 : ACTIVIDADES DE LA FASE APLICACIÓN**



Fuente: Elaboración propia.

#### 6.1.4 Fase IV: Análisis y entrega de los resultados.

Se obtienen los resultados y se generan informes con el análisis de los puntos débiles. Los resultados globales son comunicados a todas las personas de la organización, permitiendo de esta manera implicarlos en la mejora del Clima Laboral, aumentando la motivación y su participación en los futuros procesos de evaluación.

##### *a. Digital resultados.*

El Equipo consultor de Recursos Humanos asignados a la realización de este proceso, son los encargados de la digitación total de las afirmaciones de los encuestados, ellos se aseguran que las respuestas estén consignándose bien en el sistema computarizado de análisis para la entrega del diagnóstico final.

##### *b. Puntuación computarizada.*

La puntuación se realiza por computadora teniendo en cuenta lo siguiente:

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

Se presentan los resultados numéricos y gráficos, ante los jefes de área; se incluye hallazgos, observaciones y recomendaciones.

*c. Análisis de las encuestas.*

Los resultados de las encuestas son plasmados en gráficos debido a que de esta manera se contempla con mayor detalle los hallazgos y hay una mejor comprensión de la información obtenida.

Un modelo de lo mencionado, ha sido tratado en el capítulo anterior.

CAPITULO N° V: DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL CLIMA LABORAL DE LA ENTIDAD.

**6.1.5 Fase V: Propuestas de acciones de mejora.**

Para finalizar con la propuesta de Sistema de Evaluación de Clima Laboral, se plantean acciones de mejora en base a los resultados del Diagnóstico del Clima Laboral de la Entidad.

Tomando en consideración lo descrito en el CAPÍTULO V: Diagnóstico actual del Clima Laboral, se desarrollan las siguientes propuestas de acuerdo a las dimensiones evaluadas.

***Introducción.***

Las propuestas ofrecen planes de acción en pro del mejoramiento continuo del Clima Laboral de la organización.

El objetivo de las buenas prácticas propuestas es que los servidores públicos se sientan más identificados y comprometidos con la institución para brindar servicios de calidad a la ciudadanía.

Asimismo, si bien existen dispositivos legales que regulan el incremento de remuneraciones u otorgamiento de beneficios económicos adicionales, los cuales son causa de análisis por parte de los colaboradores cuando miden su satisfacción laboral; se ofrece una solución a esta problemática a través de la implementación de propuestas de beneficios no económicos o “salario emocional”<sup>49</sup>, con el cual se puede atender las necesidades y cubrir las expectativas de los colaboradores.

---

<sup>49</sup> El salario emocional satisface necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo. Incluye beneficios y compensaciones no económicas como: La posibilidad de que trabajen desde casa, obtener reconocimientos, celebración de fechas especiales, procesos de formación y capacitación. Red Iberoamericana de Prensa Económica (RIPE).Diario Gestión de fecha 27 de agosto de 2014. Recuperado de : <http://gestion.pe/empleo-management/brinde-sus-empleados-salario-emocional-que-merecen-2106821>

### ***Propuestas de mejora para la Dimensión Estructura.***

#### *Objetivo:*

Adecuar los instrumentos de gestión que permitan definir claramente la organización, sus funciones y sus procedimientos; con los cuales se contribuya en el fortalecimiento de la Estructura Organizacional de la Entidad.

#### *Diagnóstico:*

Según los resultados de la evaluación esta dimensión presenta el mayor puntaje en contribuir con un clima laboral favorable, por consiguiente y de acuerdo a lo evaluado, el personal cumpliría con lo determinado en los manuales, normas y reglas; se tendría conocimiento de las funciones y obligaciones de los puestos laborales; sin embargo, existirían distorsiones en la aplicación equitativa de las reglas o normas entre los trabajadores.

#### *Acciones:*

- Actualización de los Manuales de Procedimientos – MAPRO, elaborados.
- Elaboración de Manuales de Procedimientos de las áreas técnicas y administrativas, que no cuenten con uno.
- Perfeccionamiento de los documentos de gestión: ROF (Reglamento de Organización y funciones, MOF (Manual de Organización y funciones) CAP (Cuadro de Asignación de Personal) y el Clasificador de cargos, que con la entrada en vigencia de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil se denomina Manual de Perfiles de Puestos.



- Difusión de la nueva normativa y de los documentos de gestión actualizados o modificados a través del correo electrónico institucional y en los paneles informativos.

*Metas:*

- Elaboración de manuales de procedimientos.
- Actualización de manuales y documentos de gestión.

*Indicador:*

- N° de manuales de procedimientos actualizados y/o elaborados.
- N° de documentos de gestión perfeccionados/N° de documentos de gestión de la Entidad.
- N° de documentos difundidos/ N° de documentos elaborados.

**TABLA N° 6. 1: CRONOGRAMA PROPUESTO PARA ACTIVIDADES DE LA DIMENSION ESTRUCTURA**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES												INDICADOR	
		ENE.	FEB.	MAR.	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.		
<b>DIMENSIÓN ESTRUCTURA</b>															
Actualización de los Manuales de Procedimientos ( MAPRO)	Oficina de Planeamiento y Presupuesto		X	X	X	X									N° de manuales de procedimientos actualizados y/o elaborados.
Elaboración de Manuales de Procedimientos de las áreas técnicas y administrativas, que no cuenten con uno.	Oficina de Planeamiento y Presupuesto						X	X							
Perfeccionamiento de los documentos de gestión: ROF (Reglamento de Organización y funciones, MOF (Manual de Organización y funciones) CAP (Cuadro de Asignación de Personal) y el Manual de Perfiles de Puestos	Oficina de Planeamiento y Presupuesto								X	X	X			N° de documentos de gestión perfeccionados/N° de documentos de gestión de la Entidad.	
Difusión de la nueva normativa y de los documentos de gestión actualizados o modificados a través del correo electrónico institucional y en los paneles informativos.	Unidad de Imagen Institucional											X	X	N° de documentos difundidos/ N° de documentos elaborados.	

Fuente: Elaboración propia.

### ***Propuestas de mejora para la Dimensión Liderazgo.***

#### *Objetivo:*

Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre los jefes y sus colaboradores, fomentando el liderazgo y apertura de los jefes de equipo, y la participación y empoderamiento de los trabajadores de la Entidad, lo que contribuirá en elevar la productividad.

#### *Diagnóstico:*

Según los resultados, la Dimensión Liderazgo ocupa la segunda posición en la evaluación de clima laboral positivo, y conforme a las respuestas de los encuestados en la mayoría los jefes ofrecen respeto y confianza, proporcionan reconocimiento ante el trabajo bien realizado y empoderan o responsabilizan a los trabajadores por diversas tareas; sin embargo, muchos de estos jefes no fomentan un ambiente laboral agradable y armonioso.

#### *Acciones:*

- Capacitar y responsabilizar a los líderes sobre su rol en el ambiente laboral.  
Fomentar en los líderes el reconocimiento de la labor de sus subordinados.
- Fortalecer la confianza de los trabajadores al implementar las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de tareas a aquellos trabajadores que muestren iniciativa.

- En cuanto a la capacitación, se recomienda la formación en temas de Gestión y Liderazgo a través de cursos, seminarios o talleres. En cuanto a los cursos de Liderazgo, estos deben cumplir en capacitar en los siguientes temas:

- √ Competencia de comunicación.
- √ Competencias para el trabajo en equipo.
- √ Competencias de liderazgo.
- √ Competencias en la toma de decisiones eficaces.
- √ Habilidad en las presentaciones eficaces de los directivos.
- √ Competencias motivadoras.
- √ Gestión eficaz del tiempo.
- √ Negociación positiva.

*Meta:*

Capacitar a todos los jefes de área en relación al rol que cumple el liderazgo estratégico en la Institución.

*Indicadores:*

- N° de capacitaciones realizadas.
- Resultados de la evaluación de desempeño.
- N° de reuniones de trabajo realizadas.
- N° de tareas delegadas.

**TABLA N°6. 2: CRONOGRAMA PROPUESTO PARA LAS ACTIVIDADES DE LA DIMENSION LIDERAZGO**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES												INDICADOR
		ENE.	FEB.	MAR.	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	
<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO</b>														
Capacitar y responsabilizar a los líderes sobre su rol en el ambiente laboral. Fomentar en los líderes el reconocimiento de la labor de sus subordinados.	Unidad de Recursos Humanos				X			X			X			Nº de capacitaciones realizadas.
Fortalecer la confianza de los trabajadores al implementar las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.	Jefe de área		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Nº de reuniones de trabajo realizadas.
Delegar responsabilidad a los trabajadores	Jefe de área	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Nº de tareas delegadas.

Fuente: Elaboración propia.

## ***Propuestas de mejora para la Dimensión Condiciones de trabajo.***

### *Objetivo:*

Mantener un ambiente físico óptimo para el cumplimiento de las labores de los trabajadores.

### *Acciones:*

- Digitalizar los archivos físicos y los expedientes antiguos llevarlos al Archivo Central.
- Realizar la evaluación de riesgos una vez al año, como mínimo o luego de producido cambios en las condiciones de trabajo, a fin de garantizar el bienestar de todos los trabajadores, de acuerdo a lo establecido en el artículo 57° de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.<sup>50</sup>.
- En relación al otorgamiento del Equipo de Protección Personal, destinado para los trabajos de campo, conforme a lo indicado en el artículo 60° de la citada Ley<sup>51</sup>.
- En relación a los trabajadores con alguna discapacidad garantizar su seguridad con la instalación de rampas, artículo 64°, de la Ley mencionada<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> **Artículo 57. Evaluación de riesgos** El empleador actualiza la evaluación de riesgos una vez al año como mínimo o cuando cambien las condiciones de trabajo o se hayan producido daños a la salud y seguridad en el trabajo. Si los resultados de la evaluación de riesgos lo hacen necesarios, se realizan: a) Controles periódicos de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo para detectar situaciones potencialmente peligrosas. b) Medidas de prevención, incluidas las relacionadas con los métodos de trabajo y de producción, que garanticen un mayor nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores.

<sup>51</sup> **Artículo 60. Equipos para la protección** El empleador proporciona a sus trabajadores equipos de protección personal adecuados, según el tipo de trabajo y riesgos específicos presentes en el desempeño de sus funciones, cuando no se puedan eliminar en su origen los riesgos laborales o sus efectos perjudiciales para la salud este verifica el uso efectivo de los mismos.

- En cuanto a la Ergonomía<sup>53</sup>, se deberá aplicar lo señalado en la “Guía Básica de Autodiagnóstico en Ergonomía para Oficinas”, el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo deberá seguir lo indicado en la “Identificación de riesgos disergonómicos más comunes presentados en trabajos de oficina” (Anexo N° 3).

*Metas:*

- Fomentar un ambiente físico laboral favorable para el ejercicio de las funciones laborales.
- Cumplir con el “Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo”

*Indicadores:*

- N° de reuniones del Comité de Seguridad y ambiente.
- N° de mejoras en las Condiciones Físicas del ambiente laboral.

---

<sup>52</sup> **Artículo 64. Protección de trabajadores en situación de discapacidad** El empleador garantiza la protección de los trabajadores que, por su situación de discapacidad, sean especialmente sensibles a los riesgos derivados del trabajo. Estos aspectos son considerados en las evaluaciones de los riesgos y en la adopción de medidas preventivas y de protección necesarios.

<sup>53</sup> La ergonomía, también llamada ingeniería humana, es la ciencia que busca optimizar la interacción entre el trabajador, máquina y ambiente de trabajo con el fin de adecuar los puestos, ambientes y la organización del trabajo a las capacidades y limitaciones de los trabajadores, con el fin de minimizar el estrés y la fatiga y con ello incrementar el rendimiento y la seguridad del trabajador.

**TABLA N°6. 3: CRONOGRAMA PROPUESTA PARA LAS ACTIVIDADES DE LA DIMENSION CONDICIONES LABORALES**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES												INDICADOR
		ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	
<b>DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES</b>														
Digitalizar los archivos físicos y los expedientes antiguos llevarlos al Archivo Central.	PDRON CONOVOCAR, ELEGIR				X									Nº de archivos digitalizados/ Nº de archivos.
Realizar la evaluación de riesgos una vez al año, como mínimo o luego de producido cambios en las condiciones de trabajo, a fin de garantizar el bienestar de todos los trabajadores.	Comité de Seguridad y Salud en el trabajo				Desde la implementación del nuevo Comité y según lo requerido ante acontecimientos que afecten la defensa o seguridad de la Entidad. Mínimo una vez al año.									Nº de reuniones realizadas.



El Equipo de protección personal (EPP) se entrega a los trabajadores que estén expuestos a riesgos y según su tipo de actividad.	Comité de Seguridad y Salud en el trabajo				X							x	N° de EPP entregados.
Construcción de rampas en beneficio a los trabajadores con discapacidad.	Comité de Seguridad y Salud en el trabajo						X						N° de rampas construidas.
Promover la ergonomía en el ámbito laboral seguir conforme al manual "Identificación de riesgos disergonómicos más comunes presentados en trabajos de oficina".	Comité de Seguridad y Salud en el trabajo			X					X				N° de mejoras ergonómicas en el ámbito laboral.

Fuente: Elaboración propia.

### ***Propuestas de mejora para la Dimensión Autodesarrollo.***

#### *Objetivo:*

Buscar que todos los trabajadores sientan que dentro de la Entidad se desarrollan profesionalmente, habiendo correspondencia entre su capacitación académica y el trabajo que desarrollan.

#### *Diagnóstico:*

En líneas generales, la mayor parte de encuestados señaló que sienten que en esta Institución pueden desarrollarse profesionalmente, usando los conocimientos académicos o técnicos adquiridos. Sin embargo, señalaron que no tienen un equilibrio entre su vida personal y laboral, puesto que pasan más horas en su centro laboral que de las establecidas en el horario de trabajo.

#### *Acciones:*

- Revisión del “Manual de descripción de puestos” de la Institución, con la finalidad de conocer que persona actualmente ocupa cada cargo, para saber si está subcalificado o sobrecalificado para el ejercicio de esa función.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarlo.
- Formación de talentos, apoyar profesionalmente a los trabajadores con mayor y mejor desempeño.

#### *Metas:*

- Fomentar la capacitación de los trabajadores.
- Promover los talentos en la organización.

- Reconocer el desempeño de los trabajadores.

*Indicadores:*

- N° de capacitaciones realizadas.
- Resultados de la evaluación de desempeño.
- N° de trabajadores beneficiados.



**TABLA N°6. 4: CRONOGRAMA PROPUESTA PARA LAS ACTIVIDADES DE LA DIMENSIÓN AUTODESARROLLO**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES												INDICADOR
		ENE.	FEB.	MAR.	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	
<b>DIMENSIÓN AUTODESARROLLO</b>														
Revisión del “MAPEO DE PUESTOS”, con la finalidad de conocer que persona actualmente ocupa cada cargo, para saber si esta subcalificado o sobrecalificado para el ejercicio de esa función.	Unidad de Recursos Humanos		X	X										
Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarlo.	Unidad de Recursos Humanos						X							N° Total de capacitaciones.
Formación de Talentos, apoyar profesionalmente a los trabajadores con mayor desempeño.	Unidad de Recursos Humanos					A partir del mes de abril								N° de trabajadores beneficiados.

**Fuente:** Elaboración propia.

### ***Propuestas de mejora para la Dimensión Identidad.***

#### *Objetivo:*

Involucrar a los trabajadores, fomentando el sentimiento de pertenencia a la Institución, siendo esta una característica importante y valiosa para el grupo de trabajo; como también alinear los objetivos personales a los objetivos organizacionales.

#### *Diagnóstico:*

Según los resultados, la dimensión identidad se ubica en la quinta posición en relación al factor de clima adverso, en cuanto a las respuestas de los encuestados hay una tendencia positiva a la identificación con los objetivos institucionales y de área, sin embargo hubo una respuesta negativa en general al afirmar la existencia de espacios para que los trabajadores expresen sugerencias y contribuyan con el desarrollo de la Entidad.

#### *Acciones:*

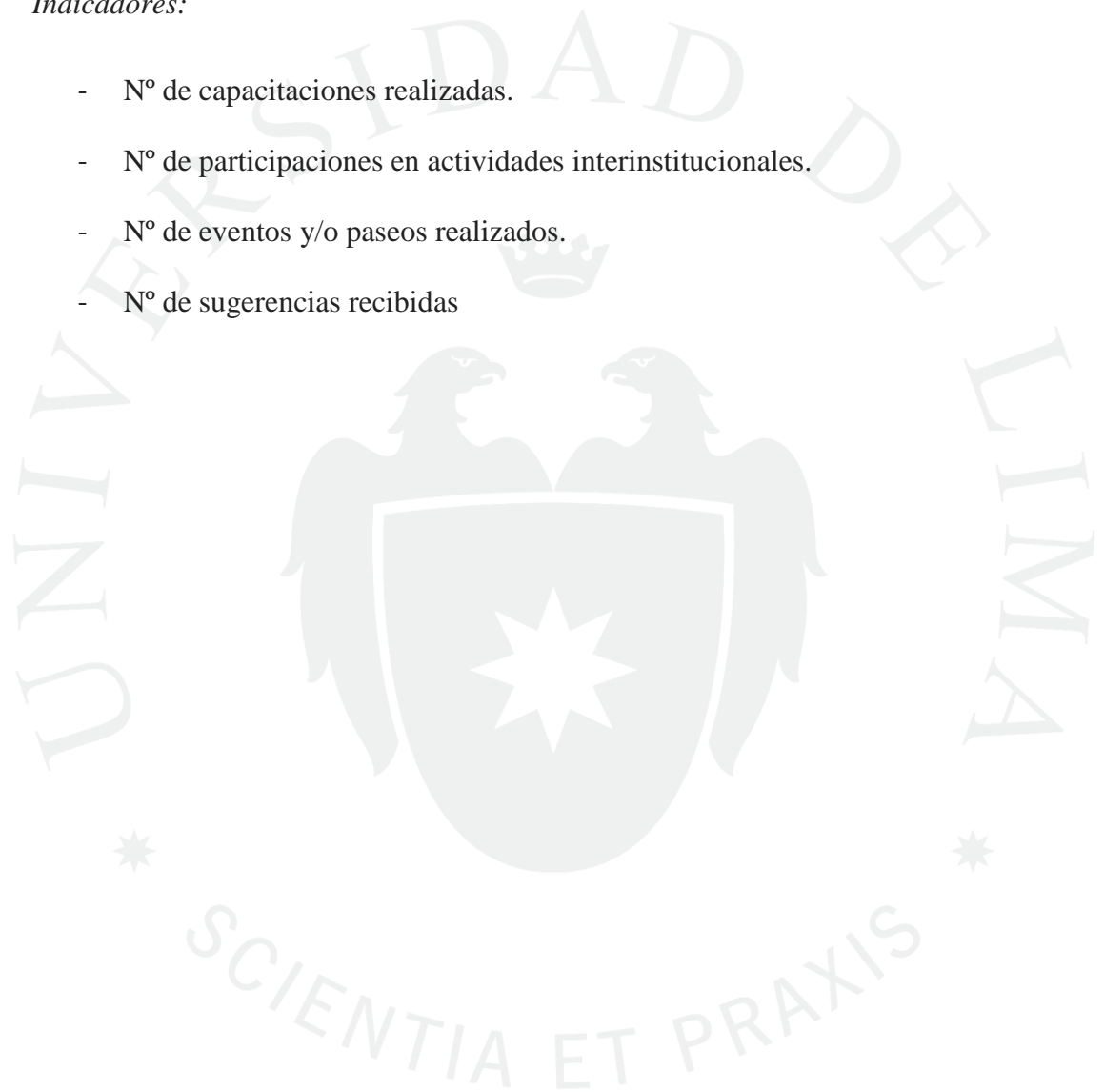
- Capacitar a todos los trabajadores en relación al rol estratégico de la Entidad y su relevancia para el desarrollo nacional. Vincular al trabajador con la misión, visión y objetivos de la Institución.
- Participar en competencias deportivos o culturales interinstitucionales.
- Integrar a la familia del trabajador con la Entidad a través de eventos y/o paseos familiares organizados por la Institución.
- Incentivar a los trabajadores a expresar sugerencias y contribuir con el desarrollo de la labor institucional. Creación de espacios públicos para la emisión de sugerencias.

*Metas:*

- Elevar el sentido de pertenencia a la Institución.
- Desarrollar un mayor compromiso organizacional entre los trabajadores.

*Indicadores:*

- N° de capacitaciones realizadas.
- N° de participaciones en actividades interinstitucionales.
- N° de eventos y/o paseos realizados.
- N° de sugerencias recibidas



**TABLA N°6. 5: CRONOGRAMA PROPUESTO PARA LAS ACTIVIDADES DE LA DIMENSIÓN IDENTIDAD**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES												INDICADOR
		ENE.	FEB.	MAR.	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	
<b>DIMENSIÓN IDENTIDAD</b>														
Capacitar a todos los trabajadores en relación al rol estratégico de la Entidad. Vinculando al trabajador con la misión, visión y objetivos de la Institución.	Unidad de Recursos Humanos	X			X	X	X	X						N° de capacitaciones realizadas.
Participar en competencias deportivos o culturales interinstitucionales.	Unidad de Recursos Humanos				X					X			X	N° de participaciones en actividades interinstitucionales.
Integrar a la familia del trabajador con la Entidad a través de eventos o paseos.	Unidad de Recursos Humanos			X				X					X	N° de eventos y/o paseos realizados.

Incentivar a los trabajadores a expresar sugerencias y contribuir con el desarrollo de la labor institucional.	Secretaria General			X			X			X			X	N° de sugerencias recibidas en cada trimestre.
--	--------------------	--	--	---	--	--	---	--	--	---	--	--	---	--

**Fuente: Elaboración propia.**





### *Propuestas de mejora para la Dimensión Relaciones Interpersonales*

#### *Objetivo:*

Reforzar la cultura de trabajo en equipo dentro de un ambiente de respeto y armonía, con la finalidad de que las tareas sean realizadas de manera eficiente; evitando conflictos que aletargan el cumplimiento de objetivos. Fomentar las actividades de integración entre todos los miembros de la organización.

#### *Diagnóstico:*

De acuerdo a los resultados, los encuestados señalaron que existe en general un ambiente grato y armonioso entre los compañeros de trabajo basado en el respeto mutuo y cooperación. Sin embargo, manifestaron que no se fomentan actividades recreativas, deportivas y culturales para incentivar la integración entre los colaboradores.

#### *Acciones:*

- Realizar actividades de integración: campeonatos deportivos relámpago, noche de talentos, concursos grupales, olimpiadas deportivas, entre otros.
- Integrar a los servidores con discapacidad a través de charlas de sensibilización, referente a la integración social y económica de los trabajadores con discapacidad. Difundir y concientizar sobre los derechos de la persona con discapacidad.

#### *Metas:*

- Lograr la participación total de los trabajadores en los diferentes eventos.
- Formar equipos deportivos conformados por trabajadores y funcionarios.

*Indicadores:*

- N° de actividades de integración realizadas.
- N° de charlas de sensibilización trabajador discapacitado.



**TABLA N°6. 6: CRONOGRAMA PROPUESTO PARA LAS ACTIVIDADES DE LA DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES												INDICADOR
		ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	
<b>DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES</b>														
Realizar actividades de integración: campeonatos relámpago deportivos.	Unidad de Recursos Humanos					X		X		X		X		N° de campeonatos deportivos/N° de actividades planificadas.
Realizar actividades de integración: noche de talentos y concursos grupales	Unidad de Recursos Humanos			X							X			N° de actividades realizadas/N° de actividades planificadas.

Realizar actividades de integración: olimpiadas deportivas	Unidad de Recursos Humanos			X										Nº de olimpiadas deportivas/Nº de actividades planificadas.
Integrar a los servidores con discapacidad a través de charlas de sensibilización, referente a la integración social y económica de los trabajadores con discapacidad. Difundir y concientizar sobre los derechos de la persona con discapacidad.	Unidad de Recursos Humanos						X						X	Nº de capacitaciones.

**Fuente: Elaboración propia.**

### ***Propuestas de mejora para la Dimensión Comunicación.***

#### ***Objetivo:***

Mantener de forma óptima y desarrollar los canales estratégicos de comunicación, con la finalidad de que el trabajador disponga de toda la documentación e información necesaria en el tiempo señalado, a la par mejorar la comunicación entre jefe y subordinados, entre los pares y en toda la Entidad.

#### ***Diagnóstico:***

La dimensión Comunicación, es una de las tres dimensiones calificadas de acuerdo con el diagnóstico realizado con un mayor factor de clima adverso, según las respuestas de los encuestados la información es lenta, imprecisa; y los canales de comunicación no son los adecuados ni estarían funcionando correctamente; también los trabajadores manifestaron que no reciben una retroalimentación sobre su desempeño por parte de sus jefes.

#### ***Acciones:***

- Mejora de los canales de comunicación: todos los trabajadores deberán tener correo electrónico institucional, a fin de que tengan conocimiento de los acontecimientos o cambios en la Entidad y fácil acceso a la información de su área.
- Cada área deberá tener su propio Anexo telefónico y de acuerdo al número de trabajadores por área incrementar el número de teléfonos que sean necesarios.  
Comprobar el correcto funcionamiento de los equipos.

- Retroalimentación: Los jefes deberán informarles a sus trabajadores sobre su desempeño, lo que está bien y en lo que se puede mejorar.
- Fortalecer la comunicación en las áreas de trabajo, mediante la aplicación de una política de puertas abiertas, con la cual el jefe inmediato le genere confianza al trabajador.
- Saber escuchar: Mantenerse atento y escuchar las preocupaciones de los colaboradores a fin de encontrar soluciones.
- Capacitación en competencias comunicativas: con el propósito de mejorar la Comunicación en los diferentes niveles Interinstitucionales, se recomienda que dentro del Plan de Desarrollo del Personal para el año 2016, se consideren los siguientes cursos :
  - √ Curso de Ortografía y redacción.
  - √ Curso de Oratoria.
  - √ Curso de Windows Office.

*Metas:*


- Implementar el correo electrónico institucional al universo de trabajadores.
- Capacitar al universo de trabajadores en temas de mejora de la comunicación.
- Fomentar la participación de los trabajadores en los grupos focales realizados por el Equipo de Clima.

*Indicadores:*

- N° de nuevos usuarios de correo institucional/N° total de trabajadores.
- N° de revisiones técnicas de anexos telefónicos.
- N° de capacitaciones realizadas.

**TABLA N°6. 7: CRONOGRAMA PROPUESTA PARA LAS ACTIVIDADES DE LA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES												INDICADOR
		ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	
<b>DIMENSIÓN COMUNICACIÓN</b>														
Instalación de correo electrónico institucional para todo el personal de la Entidad..	Oficina de Sistemas	Según se presente la necesidad, durante todo el año.												N° de nuevos usuarios de correo institucional/N° total de trabajadores.
Instalación de anexos telefónicos. Comprobar el correcto funcionamiento de los equipos.	Unidad de Abastecimiento/ Servicios Generales			X			X				X			-N° de anexos telefónicos instalados.  -N° de revisiones técnicas de anexos telefónicos.
Retroalimentación: Los jefes deberán informarles a sus trabajadores sobre su desempeño, lo que está bien y en lo que se puede mejorar.	Jefe de área			X				X				X		N° de reuniones realizadas/Total de reuniones programadas.

Capacitación en competencias comunicativas: con el propósito de mejorar la Comunicación en los diferentes niveles Interinstitucionales. Includo en el Plan de Desarrollo del Personal (PDP)	Unidad de Recursos Humanos		X			X				X				N° de capacitaciones realizadas.
---	----------------------------	--	---	--	---	---	--	--	--	---	--	--	--	----------------------------------

**Fuente:** Elaboración propia.





### ***Propuestas de mejora para la Dimensión Salario Emocional.***

#### ***Objetivo:***

Estimular al personal a incrementar su producción y mejorar su rendimiento a través de incentivos no financieros como reconocimiento, capacitación, promociones, asistenciales y recreativos.

#### ***Diagnóstico:***

La dimensión de Salario Emocional, según los resultados que se obtuvieron del diagnóstico, los encuestados señalaron, que los premios por el desempeño no son entregados con justicia, que las capacitaciones no son las adecuadas para las labores que se realizan, que no se promueven a los trabajadores internos a mejores posiciones laborales y que son muy pocas las campañas de salud y bienestar que se realizan.

#### ***Acciones:***

- Reconocimiento: Entrega de diplomas a los trabajadores con alto desempeño de cada área, realizar reuniones semestrales con la finalidad de reconocer públicamente el desempeño de los mejores trabajadores.
- Reconocimiento: Celebrar los éxitos individualmente y de los equipos tanto formal como informalmente.
- Capacitación: Malla de cursos de acuerdo al área donde se desempeña el trabajador y de acuerdo a sus necesidades, con el propósito de potenciar sus capacidades y habilidades.
- Promociones laborales: promover a los trabajadores con mostrado desempeño

- Incentivos asistenciales: otorgan al trabajador y a su familia cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas. Campañas de evaluación salud preventiva, odontología, vacunación, nutrición, charlas de bienestar y salud laboral.
- Incentivos Recreativos: están dirigidos a brindar condiciones de descanso, recreación e higiene mental, al trabajador. Vales de descuento en ocasiones especiales: día de la madre, del padre, día de la mujer, día del niño, fiestas patrias y navidad.

*Metas:*

- Capacitar al universo total de colaboradores de la Entidad.
- Mejora del desempeño laboral a través del grado de cumplimiento de metas del Plan Operativo Institucional- POI.

*Indicadores:*

- N° de diplomas entregados /N° total de trabajadores.
- N° de trabajadores beneficiados por las capacitaciones
- N° de campañas de salud realizadas.
- N° de beneficiados por vales de descuentos por campaña.

**TABLA N°6. 8: CRONOGRAMA PROPUESTO PARA LAS ACTIVIDADES DE LA DIMENSIÓN SALARIO EMOCIONAL**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES												INDICADOR
		ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	
<b>DIMENSIÓN SALARIO EMOCIONAL</b>														
Reconocimiento: Entrega de diplomas a los trabajadores con alto desempeño de cada área	Unidad de Recursos Humanos						X						X	Nº de diplomas entregados/Nº total de trabajadores.
Capacitación: Malla de cursos de acuerdo al área donde se desempeña el trabajador y de acuerdo a sus necesidades, con el propósito de potenciar sus capacidades y habilidades.	Unidad de Recursos Humanos		X			X			X				X	Nº de trabajadores beneficiados por las capacitaciones.
Promociones laborales: promover a los trabajadores con mostrado desempeño	Alta Dirección							X					X	Nº de promociones.

Incentivos asistenciales: Campañas de evaluación salud preventiva, odontología, vacunación, nutrición, charlas de bienestar y salud laboral	Unidad de Recursos Humanos		X		X		X		X		X		X	Nº de campañas de salud realizadas.
Incentivos Recreativos: Buscan brindar condiciones de descanso, recreación e higiene mental, al trabajador. Vales de descuento en ocasiones especiales: día de la madre, del padre, día de la mujer, día del niño, fiestas patrias y navidad.	Unidad de Recursos Humanos		X		X	X		X					X	Nº de beneficiados por vales de descuentos por campaña.

**Fuente: Elaboración propia.**

### ***Propuestas de mejora para la Dimensión Remuneración.***

#### ***Objetivo:***

Mejorar las escalas remunerativas, estableciendo bandas salariales de acuerdo al cargo desempeñado.

#### ***Diagnóstico:***

La dimensión Remuneración, es la que mayor factor de clima adverso presenta y la única dimensión, que conforme con los resultados tiene un calificativo de “No Saludable”.

#### ***Acciones:***

- La Oficina de Recursos Humanos deberá realizar el diagnóstico de todos los puestos con que cuenta la entidad.
- La Oficina de Planeamiento y Presupuesto conjuntamente con la Oficina de Recursos Humanos, establecerán las funciones de los puestos ya establecidos y de los nuevos puestos a crearse, de acuerdo al resultado del diagnóstico.
- La Oficina de Planeamiento y Presupuesto conjuntamente con la Oficina de Recursos Humanos, deberá hacer un estudio de las escalas remunerativas o salariales existentes.

#### ***Metas:***

Implementar una escala remunerativa justa

#### ***Indicadores:***

- Aprobación de la nueva escala remunerativa.

- Aprobación del resultado del Mapeo de Puestos.
- Aprobación del Manual de Perfiles de Puestos
- Aprobación de los nuevos puestos que consideren bandas salariales acordes a las funciones de los puestos, equidad remunerativa y nivelación salarial.



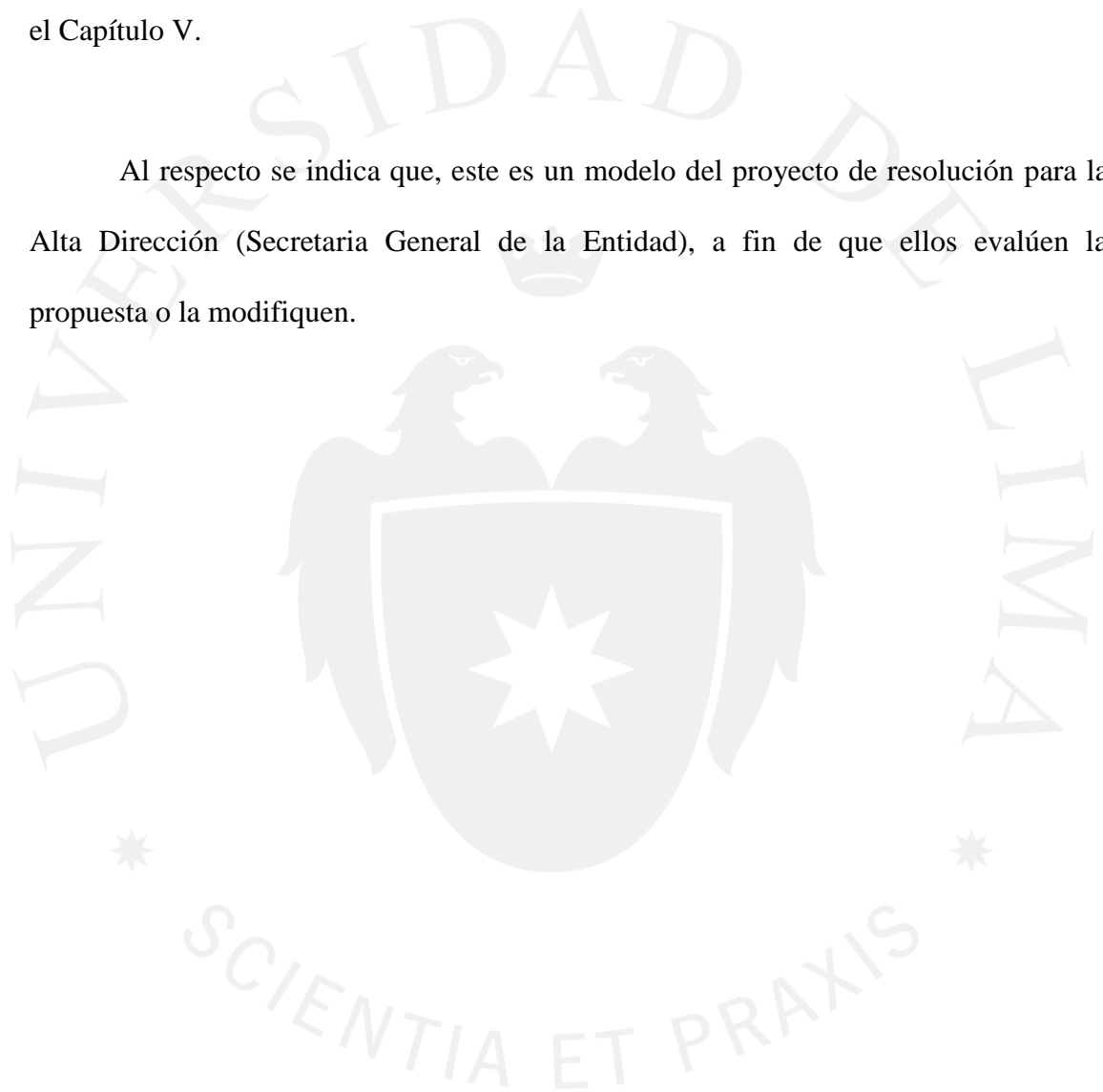
**TABLA N°6. 9: CRONOGRAMA PROPUESTO PARA LAS ACTIVIDADES DE LA DIMENSIÓN REMUNERACIÓN**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES												INDICADOR
		ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	
<b>DIMENSION REMUNERACIÓN</b>														
Realizar el diagnóstico de todos los puestos con que cuenta la entidad.	Unidad de Recursos Humanos												X	
Establecer las funciones de los puestos ya establecidos y de los nuevos puestos a crearse, de acuerdo al resultado del diagnóstico.	Oficina de Planeamiento y Presupuesto- Unidad de Recursos Humanos	X												
Realizar un estudio de las escalas remunerativas o salariales existentes.	Oficina de Planeamiento y Presupuesto- Unidad de Recursos Humanos				X									

Fuente: Elaboración propia.

Para concluir con este estudio, se anexa a esta investigación el proyecto de **Resolución de aprobación del “Manual para la implementación del Sistema de evaluación de Clima Laboral” (ANEXO N° 4)** el cual se ha desarrollado en el Capítulo VI: Propuesta de Implementación del Sistema de evaluación del Clima Laboral en la Entidad y cuyo diagnóstico actual de Clima laboral se ha desarrollado en el Capítulo V.

Al respecto se indica que, este es un modelo del proyecto de resolución para la Alta Dirección (Secretaría General de la Entidad), a fin de que ellos evalúen la propuesta o la modifiquen.





## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se presentan las siguientes conclusiones:

- En toda Entidad, sea pública o privada se debe implementar un sistema que evalúe el Clima Laboral de la organización, ya que esto ayudará a conocer el sentir de los trabajadores y conforme a los resultados, implementar propuestas de mejora que aumenten la satisfacción laboral, la motivación y dé como resultado el aumento de la productividad, una mejora en la atención a los clientes o usuarios del servicio y por ende una mayor rentabilidad y una mejor imagen institucional.
- Cuando una Entidad mejora su Clima laboral se hace atractiva en su Sector, y con ello motiva, retiene y atrae a trabajadores talentosos, y se establece una relación *win-win*, debido que los colaboradores benefician a la empresa con su talento y a la par ellos se benefician porque logran desarrollarse aun más profesionalmente como personalmente (valores, ética, liderazgo, entre otros elementos difundidos en la Organización).
- Es conocido que son pocas las Entidades del Sector Público que practican una evaluación a su Clima Laboral, estas gozan con prestigio institucional en este sector y son atractivas para las personas que buscan el desarrollo de una carrera en la gestión pública.

- La Entidad objeto de estudio, es la institución que forma a los mejores profesionales en temas de Saneamiento y Catastro, según los resultados de la evaluación, tiene muchas deficiencias, más una buena planificación, coordinación y sobre todo un buen liderazgo, el cual priorice el desarrollo e impulso por una mejoría en la Entidad, promoverá un mejor Clima Laboral.
  
- En cuanto a la hipótesis planteada para esta investigación se puede afirmar lo manifestado, puesto que los resultados del diagnóstico actual del Clima Laboral de la Entidad concluyó en que el Clima Laboral que posee la Institución no genera satisfacción y que a larga origina que se presente un nivel bajo de productividad y de identificación con los objetivos institucionales, lo cual produce que los trabajadores talentosos y capacitados busquen mejores propuestas de trabajo y se desvinculen con la Entidad, lo cual origina que se contrate personal nuevo y se incurra en un mayor gasto en tiempo durante la inducción a los nuevos colaboradores para su adecuación al trabajo, obstaculizando y retrasando así el cumplimiento de trabajos y metas organizacionales.

## RECOMENDACIONES

A continuación se detalla las recomendaciones:

En cuanto a la Institución:

- Para conocer con mayor precisión el estado del Clima Laboral, se deberá encuestar a todo el personal que trabaja en la Entidad. Por lo que se recomienda que la evaluación del Clima Laboral sea general y no en aplicación de una muestra del universo total de trabajadores.

En cuanto al tema de investigación:

- Dado a que esta investigación se desarrolló en un nivel exploratorio, se recomienda la realización de otras investigaciones con este mismo tema, con la cual se pueda comparar los resultados obtenidos, así también la relación del Clima Laboral con otras dimensiones diferentes a las utilizadas en esta investigación.
- Para obtener mayores resultados se recomienda que no solo se apliquen encuestas y entrevistas como se desarrolla en esta investigación, sino también se apoyen de otros métodos cuantitativos o cualitativos, tales como focus groups y otros que faciliten la obtención de una mayor información.

## REFERENCIAS

Aptitud del Diario El Comercio. *“El 80% de peruanos dice sentirse a gusto con su jefe actual.* (31 de marzo de 2015).. Recuperado de:

<http://elcomercio.pe/visor/1801189/1087650-80-peruanos-dice-sentirse-gusto-su-jefe-actual-noticia>

Armengol, C. (2001). La cultura de la colaboración reto para una enseñanza de calidad. Madrid: La Muralla.

Astuquipan, C. (2011).Clima organizacional. Las empresas compiten por ser las mejores. En Business: negocios en el Perú. Año 17, n° 190 (abril 2011).

Berbel, G., y Gan, F. (2007). Manual de Recursos Humanos. España: UOC

Brunet, L. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas

Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.

Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.

Entrevista Pucp. Recuperado de:

<http://innovapucp.pucp.edu.pe/publicaciones/interrogantes-sobre-estudios-de-clima-organizacional/>

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). Administración en Nuevos tiempos: Los nuevos horizontes en administración.

Davis, K. y Newstrom, J. (1991) Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.

Dessler G. (1999). Organización y Administración: Enfoque Situacional. México: Prentice Hall.

Diario Gestión. “El camino para convertirse en un buen jefe: no hay fórmulas, sí modelos”(03 de Agosto de 2015). Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/camino-convertirse-buen-jefe-no-hay-formulas-si-modelos-2138779>

Furnham, A. (2001) Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford.

Gamarra Ramirez H. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de*

*la UGEL 04 de Comas* (tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú) Recuperado de :

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5650/GAMARRA\\_RAMIREZ\\_HELEN\\_PERCEPCION\\_COMAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5650/GAMARRA_RAMIREZ_HELEN_PERCEPCION_COMAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gómez Rada, C. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Vol 1 N° 2 – Diseño, construcción y Validación de tres instrumentos de educación superior desde la teoría de respuesta al ITEM. Recuperado de: [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen1\\_numero2/articulo\\_10.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen1_numero2/articulo_10.pdf).

Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Guillen, C. (Coord.) (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. Madrid: McGraw –Hill.

Hall, R. (1983). Organizaciones: Estructura y proceso. México: Prentice-Hall.

Halpin, A., y Crofts, D. (1963). El Clima Organizacional de la Escuelas. Chicago: The Midwest Administration Center. The University Of Chicago.

Harrison, M., y Beyer, J. (1993). The cultures of organizations. EEUU: Prentice Hall.

Huancaviri Ticona, L. (1987). Factores que influyen en el clima organizacional del Colegio Estatal Inmaculada Concepción.(Tesis de licenciatura inédita). Universidad de Lima.

Landázuri, B.(2007) Clima Laboral. En Navarro, E. (Cord.) Gestión de Personas, donde las grandes ideas encuentran expresión. Madrid: Pearson Education.

Litwin, G., y Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.

Loyo, J., y López, M. Hacia un diagnóstico del clima organizacional. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/sparedesruiz/hacia-un-diagnostico-del-clima-organizacional,p.2>.

Méndez, C. (2006), Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo “Guía Básica de Autodiagnóstico en Ergonomía para Oficinas”. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SST/INTERES/guia\\_autodiagnostico\\_oficinas\\_virtual.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SST/INTERES/guia_autodiagnostico_oficinas_virtual.pdf)

Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. Revista Teoría e Investigación en Psicología, 9(1), 27-34. Recuperado de

<http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/diagnostico.php>.

Plan Operativo Institucional 2015, aprobado por Resolución Directoral N° 038-2015-COFOPRI/DE. Recuperado de

[http://www.cofopri.gob.pe/media/RESOLUCIONES/POI-2015\\_1.pdf](http://www.cofopri.gob.pe/media/RESOLUCIONES/POI-2015_1.pdf)

Pulido, C. (2003). Clima Organizacional: una medida del éxito. Lima: Athanor.

Robbins, S., y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

Robbins, S., y Timothy, J. (2013) Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

Varas, P., y Salinas L. (1994). Desarrollo personal, interpersonal y organizacional en la escuela. Santiago de Chile: Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas.





**ANEXOS**



**ANEXO 1: LISTADO DE PREGUNTAS DE LA  
ENTREVISTA**

1. ¿Qué opina del Clima Laboral de esta Entidad?
2. ¿Qué opina del ambiente físico (instalaciones, luz, ruido, limpieza y seguridad) de trabajo que posee esta Entidad? ¿Cómo podría mejorarse?
3. ¿Qué opina de la forma en que se ejerce el liderazgo en esta Entidad? ¿Su jefe reconoce su labor, como la reconoce? ¿Cómo podría mejorar el liderazgo en esta Entidad?
4. ¿Qué opina de los canales de comunicación que existen en esta Entidad? ¿Cómo podría mejorar la comunicación en esta Entidad de manera que ayude a aumentar la productividad y eficiencia?
5. ¿Cómo cree que podría mejorar la motivación de los trabajadores?
6. ¿Usted se siente identificado o comprometido con la Entidad? ¿Cómo podría aumentar su grado de identificación con la Entidad?
7. ¿Usted siente que el trabajo que realiza lo ayuda a ser un mejor profesional. ¿Por qué si? ¿Por qué no?
8. ¿Qué opina de las capacitaciones que se dan en la Entidad? ¿En qué temas le gustaría recibir capacitaciones?
9. ¿Se dan incentivos en la Entidad? ¿Qué tipo de incentivos no económicos le gustaría recibir?
10. ¿Qué sugerencias o recomendaciones daría para mejorar el Clima Laboral en esta Entidad?
11. ¿Cuál cree que es el factor que más influye en tener un MAL Clima Laboral en esta Entidad?
12. ¿Cuál cree que es el factor que más influye en tener un BUEN Clima Laboral en esta Entidad?

13. ¿Usted cree que existe en esta Institución un ambiente grato y armonioso con todos sus compañeros? ¿Por qué si? ¿Por qué no? ¿Qué tipo de actividades le gustaría que se realicen para mejorar los lazos de compañerismo entre los miembros de trabajo?





**ANEXO 2: ENCUESTA**

**ENCUESTA SOBRE EL CLIMA LABORAL**

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_

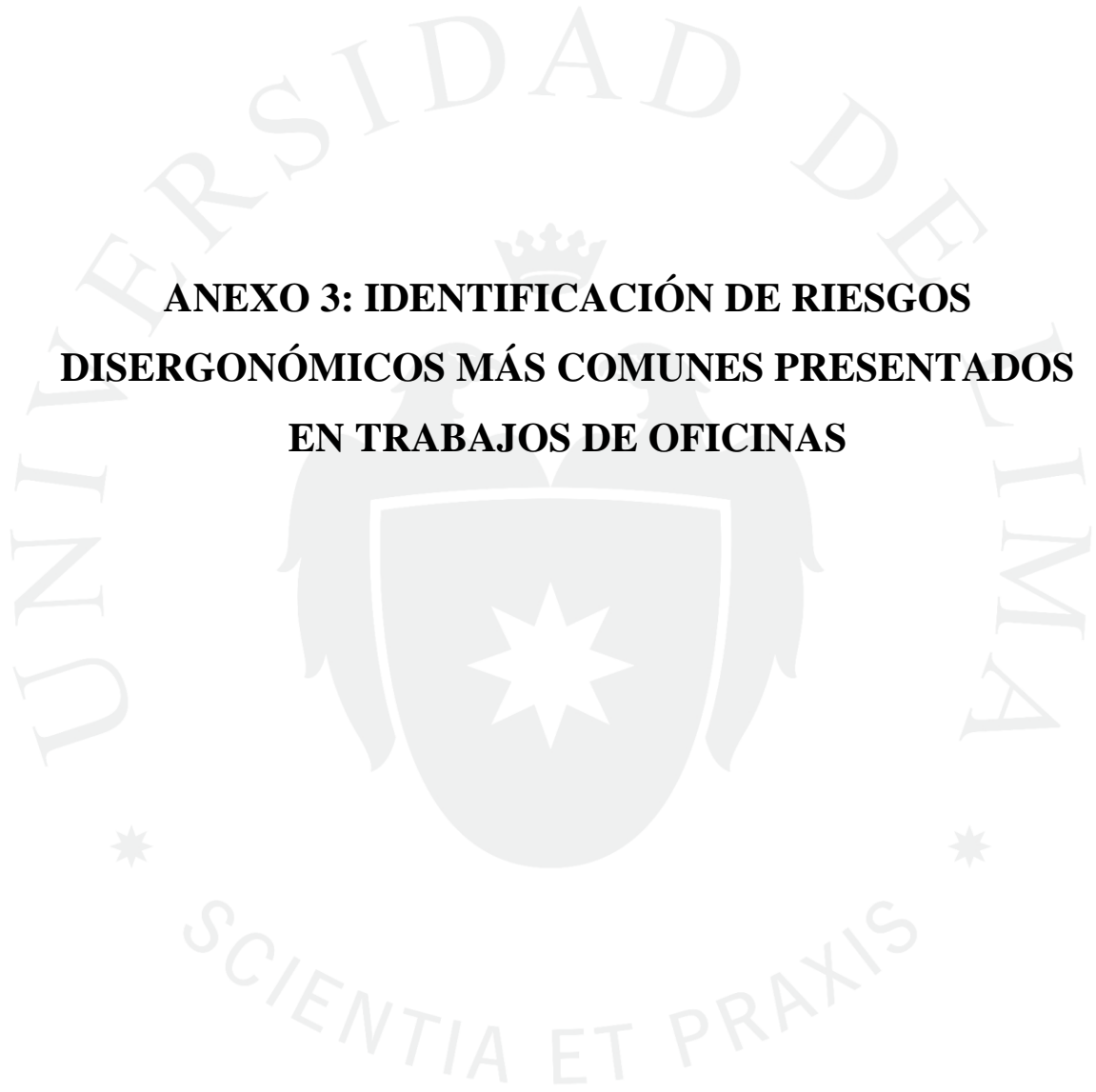
Marque con una X, el casillero que indique su respuesta.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el área en la que trabajo dispongo de un espacio adecuado para realizar mis labores					
2	La Institución me proporciona el mobiliario y equipo necesario para realizar mi trabajo.					
3	Las relaciones personales en todas las áreas de la Institución están basadas en el respeto mutuo.					
4	En la Institución existe un ambiente grato y armonioso con todos mis compañeros.					
5	Existe respeto y confianza entre mi jefe y yo.					
6	Mi jefe da reconocimiento a la labor que realizamos mis compañeros y yo en nuestro trabajo.					
7	Mi jefe inmediato promueve un ambiente laboral agradable.					
8	Los premios o reconocimientos son entregados de forma justa					
9	Se fomenta actividades recreativas y de integración fuera del horario de trabajo para fortalecer las relaciones entre compañeros.					
10	Mis compañeros realizan su trabajo no solo por su salario sino para contribuir al logro de los objetivos del área y de la Institución.					

11	La información que se trasmite entre las áreas de trabajo es clara y no genera malos entendidos.					
12	La información fluye de manera rápida lo que genera que se realice en su tiempo el trabajo.					
13	Mi jefe me comunica si realizo un buen o un mal trabajo.					
14	Mi trabajo me ofrece posibilidades de utilizar mis conocimientos y capacidades y me siento desarrollado en el.					
15	Cuando tengo demasiado trabajo recibo ayuda desinteresada de mis compañeros.					
16	Para realizar las actividades dentro de la Institución se respetan los procedimientos establecidos.					
17	Existen distorsiones en la aplicación equitativa de las reglas o normas para las personas de la Institución					
18	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
19	Mis compañeros mantienen un alto grado de compromiso con el trabajo institucional.					
20	Mis compañeros utilizan responsablemente el mobiliario y equipo asignados.					
21	La remuneración que recibo corresponde al trabajo que realizo.					
22	La Institución me brinda compensaciones adicionales a mi salario.					
23	Me siento satisfecho con las capacitaciones que brinda la Institución.					
24	Existen espacios para que el personal pueda expresar sugerencias y contribuir con el desarrollo de la Institución.					
25	En la Institución cuando existe una plaza vacante la primera opción es promover a los actuales trabajadores.					

26	Considero que el trabajo que desarrollo es adecuado a la capacitación profesional que poseo actualmente.					
27	Esta Institución me permite mantener un equilibrio entre mi vida personal y laboral.					
28	Mi jefe inmediato delega responsabilidad en sus subordinados.					
29	En mi área de trabajo no hay ruidos ni otras distracciones que dificulten hacer bien mis labores.					
30	Las condiciones físicas (temperatura, iluminación, limpieza general) del entorno son adecuadas para mi trabajo.					
31	Los canales de comunicación que existen son adecuados y funcionan correctamente.					
32	Conozco las tareas o funciones que debo realizar en mi trabajo.					
33	Las actividades en las que trabajo me permiten aprender y desarrollarme profesionalmente.					
34	En mi Institución se desarrollan campañas de salud y/o de bienestar para los trabajadores.					





**ANEXO 3: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS  
DISERGONÓMICOS MÁS COMUNES PRESENTADOS  
EN TRABAJOS DE OFICINAS**

En este anexo, “**Identificación de riesgos disergonómicos más comunes presentados en trabajos de oficinas**” se identifica los riesgos más comunes presentados en trabajos de oficina y se recomienda las medidas preventivas a tomarse en cuenta.

Las actividades más comunes del trabajo de oficina están asociadas al sedentarismo, el trabajo intensivo con la computadora, la falta de espacio para moverse, el mantenimiento de posturas estáticas durante periodos prolongados de tiempo, los ritmos elevados de trabajo, cuyos riesgos abarcan aspectos tan diferentes como: trastornos músculo esqueléticos (dolor de cuello y espalda, entre otros), fatiga visual, dolor de cabeza, irritación de los ojos, disconfort térmico, monotonía, falta de motivación y estrés; por ello las causas de éstos problemas se han clasificado en tres grandes grupos:

- **Carga Postural:** Problemas asociados a las posturas estáticas que se mantienen en muchas tareas de oficina y que pueden provocar trastornos músculo esqueléticos, cuya identificación se puede realizar de la manera siguiente:

Identificación	Síntomas	Causas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disminución en el rango de movimiento.</li> <li>▪ Las deformidades (producto de la tensión).</li> <li>▪ Inflamaciones, enrojecimiento o pérdida de color.</li> <li>▪ Disminución de fuerza al sujetar las cosas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fatiga muscular.</li> <li>▪ Dolor que desaparece con el descanso.</li> <li>▪ Adormecimiento, ardor, dolor, cosquilleo, calambres o rigidez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Repetición,</li> <li>▪ Posturas incómodas.</li> <li>▪ Posturas estáticas.</li> <li>▪ Tensión de contacto al presionar el cuerpo contra una superficie de contacto.</li> <li>▪ Tareas de riesgo con periodos largos</li> </ul>

Asimismo, se propone las medidas preventivas según la parte del cuerpo que sufrió lesiones:

RIESGOS ASOCIADOS	PROPUESTAS DE MEDIDAS PREVENTIVAS
<p><b>Cuello</b>  <b>Síntomas:</b> sentir con frecuencia dolor, rigidez, entumecimiento, hormigueo o sensación de calor localizado en la nuca, durante o al final de la jornada de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iluminar adecuadamente la zona de trabajo, evitando reflejos y sombras molestas.</li> <li>▪ Procurar no manipular manualmente cargas pesadas, mecanizando o automatizando las operaciones, o empleando ayudas mecánicas.</li> <li>▪ Disminuir el peso de los objetos manipulados, evitando levantarlos por encima de los hombros o bajarlos por debajo de las rodillas.</li> <li>▪ Todo lo que se mire con frecuencia debe estar en frente de nosotros y por debajo de los ojos.</li> <li>▪ Evitar inclinar mucho el tronco adelante y, en especial, girarlo o echarlo hacia atrás sin apoyarlo en un respaldo.</li> </ul>
<p><b>Espalda</b>  <b>Síntomas:</b> Dolor localizado en la parte baja de la espalda o irradiado hacia las piernas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducir la intensidad del trabajo físico pesado, introduciendo pausas muy frecuentes, o alternándolo con actividades más ligeras que no fuercen la espalda.</li> <li>▪ Realizar pequeñas interrupciones del trabajo (de uno o dos minutos) cada pocos minutos.</li> <li>▪ Evitar el trabajo repetitivo, alternando tareas diferentes durante la jornada.</li> </ul>

**Espalda**

Síntomas: Sentir a diario dolor o rigidez en los hombros.

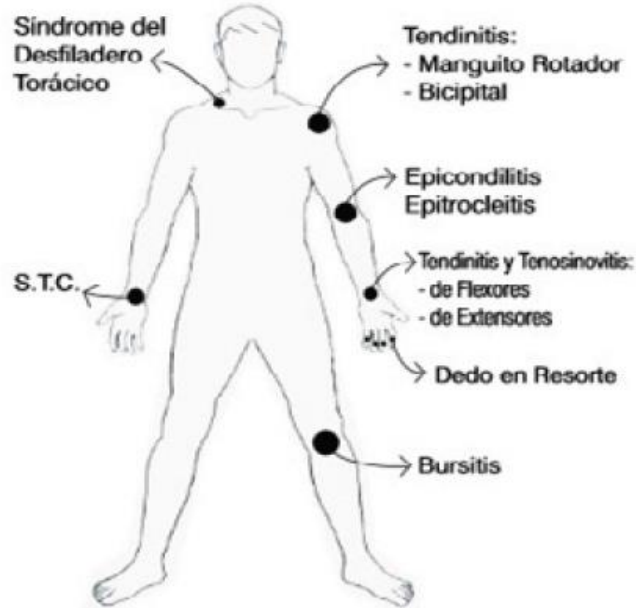
**Espalda**

Síntomas: Dolor diario en el codo, aun sin moverlo, puede ser un síntoma de un trastorno musculo esquelético.

**Espalda**

Síntomas: Dolor frecuente. En el "síndrome del túnel carpiano" el dolor se extiende por el antebrazo, acompañado de hormigueos y adormecimiento de los dedos pulgar, índice y medio, sobre todo por la noche.

- Evitar el trabajo prolongado muy por debajo de los codos o por encima de los hombros.
- Reducir la fuerza hecha con los brazos o las manos (disminuyendo el peso de los objetos, utilizando herramientas adecuadas, empleando elementos de ayuda como tornos, rodillos, etc.).
- Mantener apoyados los antebrazos, cuando la tarea lo permita.
- Todo lo que se manipule con frecuencia debe estar situado por delante y cerca del cuerpo.
- Reducir la fuerza hecha con las manos y con los dedos.
- Agarrar los objetos con todos los dedos flexionados (como cuando se agarra un palo).
- Evitar trabajar con el codo completamente extendido o doblado.
- No emplear la mano para golpear los objetos (como un martillo).
- Evitar sujetar objetos con superficies resbaladizas: cambiarlas, emplear dispositivos que faciliten el agarre o usar guantes apropiados.
- Evitar el contacto de la mano con superficies muy frías.
- Realizar pequeñas interrupciones del trabajo (de uno o dos minutos) cada pocos minutos.
- Evitar el trabajo repetitivo, alternando tareas diferentes durante la jornada.



- **Aspecto psicosocial:** Problema asociado a la carga mental, estrés, monotonía, falta de motivación, entre otros; entre las medidas preventivas más comunes se recomienda lo siguiente:
  - Planificar el trabajo de forma que se pueda auto controlar los aspectos esenciales del mismo, tomar decisiones y solucionar posibles problemas.

- Evitar en la medida de lo posible, permanecer durante largos periodos en soledad: aprovecha las paradas prolongadas para hablar e intercambiar experiencias con compañeros.
  - Auto controlar el tiempo de trabajo.
  - Establecer un ritmo individual de trabajo que permita: distribuir pausas a lo largo de la jornada laboral, tener confort ambiental en el puesto.
  - Discriminar la cantidad y calidad de información recibida (más importante, más urgente, etc.).
  - Ajustar las cargas de trabajo a tus capacidades y recursos.
- **Ambiente de trabajo:** Problemas asociado a las condiciones de iluminación, temperatura, humedad y exposición al ruido. Entre los principales riesgos tenemos:

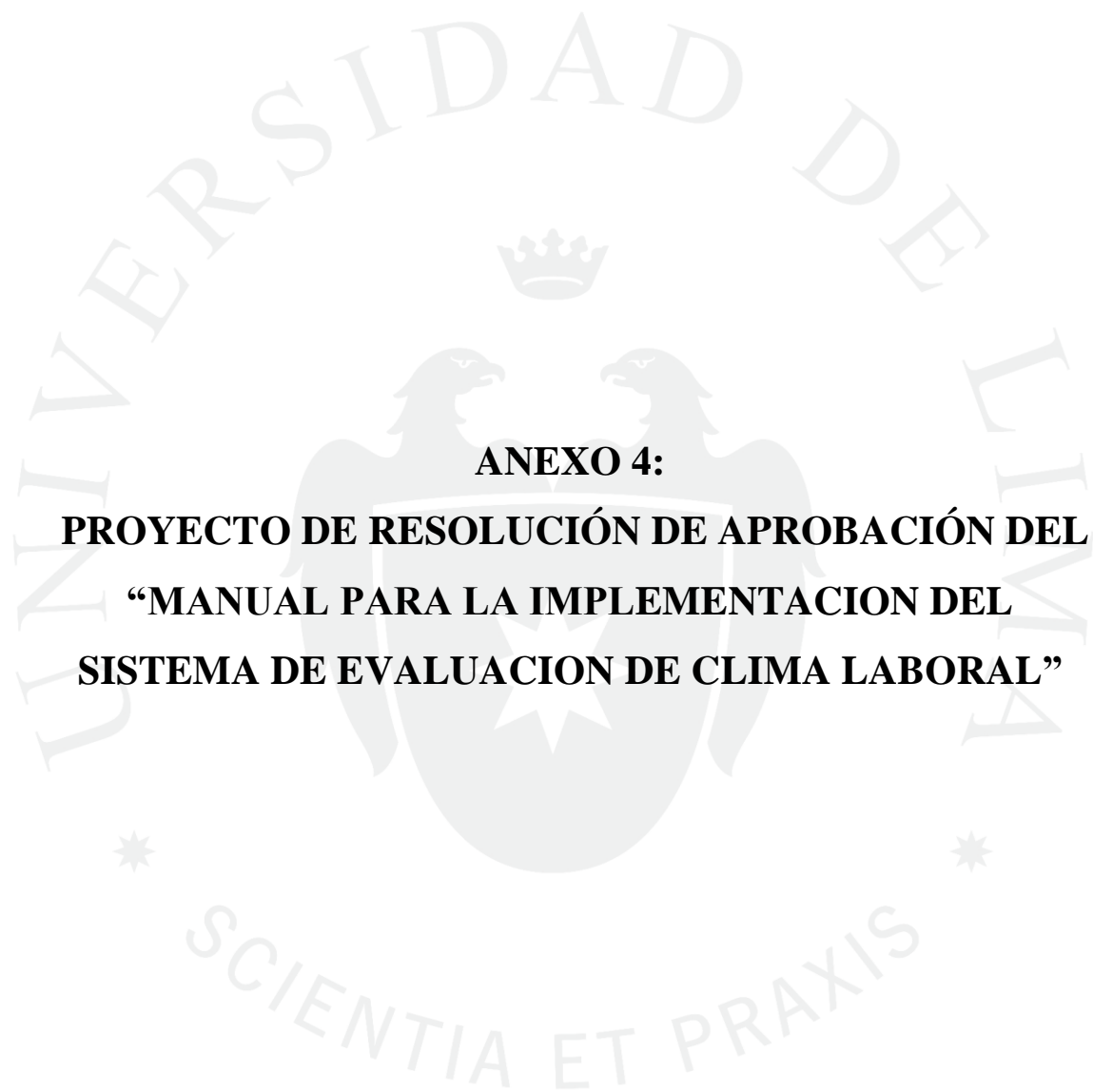
RIESGOS ASOCIADOS	MEDIDAS PREVENTIVAS
Daño auditivo	Revisar periódicamente estos equipos (impresoras, ventiladores, cortadoras, otros) y adquirirlos considerando sus emisiones.
Estrés por ruido de conversaciones	Evitar romper la tranquilidad del espacio de trabajo de los demás trabajadores.
Iluminación inadecuada	La pantalla de la computadora no debe estar delante o detrás de las ventanas, para evitar deslumbramientos o reflejos molestos. Preferiblemente debe estar en oblicuo o en perpendicular.
	Utilizar luz natural. La iluminación artificial debe ser lo más uniforme posible (fluorescentes distribuidos homogéneamente).
Alergias respiratorias	Realizar mantenimiento adecuado de los sistemas de ventilación y una limpieza exhaustiva del puesto.

Entre las características básicas que debe tener el lugar de trabajo tenemos las siguientes:

- La oficina principal debe tener espacios y elementos para reuniones.
- La silla debe ser ergonómica, deben permitir libertad de movimientos.
- Las mesas deben ser ergonómicas de tamaño y configuración adecuada.
- Debe haber espacios para almacenamiento de documentación personal.
- El espacio debe favorecer la movilidad y los cambios de posturas, debe ser compatible con una variedad de actividades.
- Se debe contar con elementos de almacenamiento de documentación.

- La superficie de trabajo debe ser suficiente.
- Se debe diseñar zonas específicas para cada actividad.





**ANEXO 4:**  
**PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN DEL**  
**“MANUAL PARA LA IMPLEMENTACION DEL**  
**SISTEMA DE EVALUACION DE CLIMA LABORAL”**

## **Resolución N° XX-2015/COFOPRI-SG**

Lima, 18 de diciembre de 2015

Visto el Informe N° 208-2015/COFOPRI-OA-URRHH del 10 de noviembre de 2015, emitido por la Unidad Recursos Humanos de la Oficina de Administración;

### **CONSIDERANDO:**

Que, mediante el Decreto Legislativo N° 803, Ley de Promoción del Acceso a la Propiedad Formal, complementada por la Ley N° 27046, se crea la Comisión de Formalización de la Propiedad Informal, ahora Organismo de Formalización de la Propiedad Informal (COFOPRI), conforme a la Segunda Disposición Complementaria de la Ley N° 28923, Ley que establece el Régimen Temporal Extraordinario de Formalización y Titulación de Predios Urbanos, como organismo rector máximo encargado de diseñar y ejecutar de manera integral, comprehensiva y rápida un programa de formalización de la propiedad y su mantenimiento dentro de la formalidad, a nivel nacional;

Que, mediante el Decreto Supremo N° 025-2007-VIVIENDA, se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones, como instrumento de gestión institucional que organiza la estructura orgánica de la Entidad, que contiene sus funciones generales y específicas y las de sus órganos y unidades orgánicas, así como sus relaciones y responsabilidades;

Que, con la Resolución Directoral N° 058-2015/COFOPRI-DE del 30 de mayo de 2015, se aprobó la segunda reformulación del Plan Operativo Institucional del año 2015, respecto de las actividades relacionadas a la gestión de recursos humanos, las mismas que se encuentran alineadas con el PEI 2014-2018;

Que, el Objetivo Estratégico N° 02 del Plan Operativo Institucional señalado en el considerando precedente establece el fortalecimiento de la cultura organizacional, con la finalidad de gestionar con eficiencia los recursos humanos, materiales y presupuestales de la Institución, lo cual implica el cumplimiento de las actividades programadas por la Unidad de Recursos Humanos en el ámbito de su competencia;

Que, mediante el Informe del Visto, la Unidad de Recursos Humanos propone aprobar un documento técnico denominado “Manual para la implementación del Sistema de evaluación de Clima Laboral”, para la mejora del Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Entidad, que establezca las metodologías y procedimientos para la implementación de dicha mejora, orientado a obtener un resultado cuantificable

de la situación actual del Clima Laboral en COFOPRI para el establecimiento de estrategias de mejora en la productividad y la prestación del servicio que brinda a la ciudadanía;

Que, mediante la Resolución N° 045-2015/COFOPRI-DE, la Dirección Ejecutiva delegó en el Secretario General la facultad para aprobar Planes, Directivas y demás documentos técnicos y normativos para la mejora de la gestión institucional;

Que, mediante el Informe N° 345-2015/COFOPRI-OPP, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto emitió opinión técnica favorable respecto a la propuesta formulada por la Unidad de Recursos Humanos señalada en el considerando precedente;

Que, con el Informe N° 456-2015/COFOPRI-OAJ, la Oficina de Asesoría Jurídica emite opinión legal respecto de lo indicado en los considerandos precedentes, manifestando que la propuesta se encuentra dentro del marco legal;

Con el visado de la Dirección de la Oficina de Administración, Dirección de Planeamiento y Presupuesto y de la Dirección de la Oficina General de Asesoría Jurídica;

De conformidad con lo establecido en el literal c) del artículo 10° del ROF de COFOPRI y de lo dispuesto en la Resolución Directoral N° 045-2015/COFOPRI-DE;

**SE RESUELVE:**

**Artículo 1°.-** Aprobar el Documento Técnico “Manual de la Metodología para la Evaluación del Clima Laboral”, la misma que forma parte integrante de la presente resolución.

**Artículo 2°.-** Encargar a la Unidad de Recursos Humanos de la Oficina de Administración la difusión del Documento Técnico aprobado por la presente resolución.

**Artículo 3°.-** La Unidad de Recursos Humanos es responsable de aplicar el referido Documento Técnico y de monitorear y evaluar el proceso de implementación de la Evaluación de Clima Laboral.

**Artículo 4°.-** Encargar a la Oficina de Sistemas la publicación de la presente Resolución en el Portal Institucional de la Entidad.

**Regístrese y comuníquese.**