

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
CONTROL UNIÓN PERÚ S.A.C. UBICADA EN LA CIUDAD DE LIMA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**JUAN PABLO RAMÍREZ SALAZAR**

**ASESOR**

**MGTR. EDUARDO AMORÓS RODRÍGUEZ**

**Chiclayo, 2014**

## **Dedicatoria**

A Dios Todopoderoso

A mis padres, hermanos y a Diana por apoyarme en todos mis emprendimientos.

## **Agradecimientos**

A todas las personas que me apoyaron con la información necesaria para culminar la presente tesis.

Un agradecimiento especial a mí asesor, Eduardo Amorós Rodríguez por brindarme su amistad y el tiempo necesario para apoyarme en la culminación de la presente investigación.

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo general diagnosticar el clima organizacional de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima, para lo cual se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta auto aplicada y como el instrumento de medición se usó el cuestionario revisado “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Dra. Sonia Palma Carrillo, para determinar las características del clima laboral de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima. Este instrumento está conformado por 50 ítems agrupados en 5 factores, siendo éstos: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Se pudo concluir, que la percepción de los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima con respecto el clima organizacional, resultó encontrarse en un nivel alto con una tendencia a ser medio bajo. La propuesta desarrollada en la presente investigación está dirigida a mejorar los indicadores que son percibidos por los trabajadores de la empresa en un nivel medio bajo, bajo y muy bajo o que por razones estratégicas, que para el caso es la naturaleza de la actividad a la que se dedica la organización que afectan el prestigio de la misma, necesitan encontrarse a un nivel de excelencia, por lo que requieren generar un clima organizacional que beneficie a sus trabajadores y facilite el cumplimiento de sus objetivos.

**Palabras claves:** Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, clima laboral

## **Abstract**

The present research work has as general objective to make a diagnosis of the organizational climate of the company Control Unión Perú S.A.C. located in the city of Lima, for which a data collection technique was used as a data collection technique Applied and as the measurement instrument was used the revised questionnaire "CL - SPC Opinions Scale", by Dr. Sonia Palma Carrillo, to determine the characteristics of the working environment of the company Control Unión Perú S.A.C. located in the city of Lima. This instrument is made up of 50 items grouped into 5 factors, which are: Self-realization, labor involvement, supervision, communication and working conditions. It was concluded that the perception of the workers of the company Control Unión Perú S.A.C. located in the city of Lima with respect to the organizational climate, was found at a high level with a tendency to be medium low. The proposal developed in the present research is aimed at improving the indicators that are perceived by the workers of the company in a low, low and very low average level or that for strategic reasons, that for the case is the nature of the activity to the Which are dedicated to the organization that affect the prestige of the same, need to be at a level of excellence, so they need to generate an organizational climate that benefits their workers and facilitate the achievement of their objectives.

**Keywords:** Self-realization, labor involvement, supervision, communication, working conditions, working climate

## Índice

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
I. Introducción.....	10
II. Marco teórico.....	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Bases teóricas científicas.....	15
2.2.1 Cultura y clima organizacional.....	15
2.2.2 Definición de clima organizacional.....	17
2.2.3 Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional.....	18
2.2.3.1 El cuestionario de Litwin y Stringer.....	18
2.2.3.2 El cuestionario de Rensis Likert.....	18
2.2.3.3 Método de Pritchard y Karasick.....	19
2.2.3.4 Dimensiones propuestas por Fernando Toro.....	19
2.2.4 ¿Para qué investigar sobre el Clima Organizacional?.....	20
2.2.5 Medición del clima laboral.....	20
2.3 Definición de términos básicos.....	22
III. Metodología.....	23
3.1 Tipo y nivel de investigación.....	23
3.2 Diseño de investigación.....	23
3.3 Población, muestra y muestreo.....	23
3.3.1 Población.....	23
3.3.2 Muestra.....	23
3.3.3 Muestreo.....	24
3.4 Criterios de selección.....	24
3.5 Operacionalización de variables.....	24
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	25

3.7	Procedimientos.....	26
3.8	Plan de procesamiento y análisis de datos.....	26
3.9.	Matriz de consistencia.....	27
3.10.	Consideraciones éticas.....	29
IV.	Resultados y discusión.....	30
4.1	Resultados.....	30
4.1.1	Autorrealización.....	30
4.1.2	Involucramiento Laboral.....	38
4.1.3	Supervisión.....	50
4.1.4	Comunicación.....	56
4.1.5	Condiciones Laborales.....	62
4.2	Resultados totales por Dimensiones.....	70
4.2.1	Autorrealización.....	70
4.2.2	Involucramiento Laboral.....	71
4.2.3	Supervisión.....	72
4.2.4	Comunicación.....	73
4.2.5	Condiciones Laborales.....	74
4.3	Discusión.....	74
4.3.1	Autorrealización.....	74
4.3.2	Involucramiento laboral.....	78
4.3.3	Supervisión.....	81
4.3.4	Comunicación.....	83
4.3.5	Condiciones laborales.....	85
	Conclusiones.....	86
	Recomendaciones.....	88
	Lista de referencias.....	93
	Anexos.....	95
	Anexo 01: Cuestionario.....	95

## Índice de figuras

Gráfico 1: Oportunidades de progresar en la institución.....	30
Gráfico 2: Aseguramiento de sus niveles de logro en el trabajo.....	31
Gráfico 3: Objetivos de trabajo retadores.....	32
Gráfico 4: Forma de hacer las cosas en la oficina.....	32
Gráfico 5: Oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.....	33
Gráfico 6: Las actividades permiten aprender y desarrollarse.....	34
Gráfico 7: El cumplimiento con las tareas diarias en el trabajo, permiten el desarrollo personal .....	34
Gráfico 8: El cumplimiento con las actividades laborales vs. tarea estimulante.....	35
Gráfico 9: Promoción del desarrollo personal por parte de la empresa.....	36
Gráfico 10: Reconocimiento de los logros en el trabajo.....	36
Gráfico 11: La organización como opción para alcanzar la calidad de vida laboral.....	37
Gráfico 12: Compromiso de con el éxito de la organización.....	38
Gráfico 13: Cooperación entre compañeros de trabajo.....	39
Gráfico 14: Participación en definir los objetivos y acciones.....	40
Gráfico 15: El personal como factor clave para el éxito de la organización.....	41
Gráfico 16: Los trabajadores tienen oportunidad de tomar decisiones.....	42
Gráfico 17: Compromiso con la organización.....	43
Gráfico 18: El grupo de trabajo y su función como un equipo bien integrado.....	44
Gráfico 19: Las responsabilidades del puesto y su clara definición.....	44
Gráfico 20: La interacción con personas de mayor jerarquía.....	45
Gráfico 21: En la institución se afrontan y superan los obstáculos.....	45
Gráfico 22: Definición clara de los objetivos del trabajo.....	46
Gráfico 23: Relación de los objetivos del trabajo con la visión de la institución.....	47
Gráfico 24: Definición de misión, visión y valores.....	47
Gráfico 25: El trabajo en función a métodos y planes establecidos.....	48
Gráfico 26: Colaboración entre el personal de diversas oficinas.....	49
Gráfico 27: Trato justo en la empresa.....	49
Gráfico 28: El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos.....	50
Gráfico 29: Interés del jefe por el éxito del empleado.....	51
Gráfico 30: La evaluación del trabajo como apoyo para mejorar la tarea.....	52
Gráfico 31: Valoración de los altos niveles de desempeño.....	53

Gráfico 32: Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.....	54
Gráfico 33: Disposición de un sistema para el seguimiento de las actividades.....	55
Gráfico 34: El supervisor escucha los planteamientos del personal.....	56
Gráfico 35: Disposición de información necesaria para cumplir con el trabajo.....	56
Gráfico 36: Fluidez de la información en la oficina.....	57
Gráfico 37: Relación armoniosa en los grupos de trabajo.....	58
Gráfico 38: Existencia de suficientes canales de comunicación.....	59
Gráfico 39: La organización fomenta y promueve la comunicación interna.....	60
Gráfico 40: Promoción de la generación de ideas creativas o innovadoras.....	61
Gráfico 41: Mejora continua de los métodos de trabajo en la organización.....	62
Gráfico 42: Recepción de la preparación necesaria para realizar el trabajo.....	63
Gráfico 43: Forma de administración de los recursos.....	64
Gráfico 44: Promoción de la capacitación necesaria.....	65
Gráfico 45: Existencia de normas y procedimientos como guías de trabajo.....	66
Gráfico 46: La remuneración en comparación con la de otras organizaciones.....	66
Gráfico 47: Los productos y servicios de la organización son motivo de orgullo personal....	67
Gráfico 48: Disposición de tecnología que facilita el trabajo.....	68
Gráfico 49: Conocimiento de los avances en otras áreas de la organización.....	68
Gráfico 50: La remuneración con respecto al desempeño y los logros.....	69
Gráfico 51: Autorrealización.....	70
Gráfico 52: Involucramiento laboral.....	71
Gráfico 53: Supervisión.....	72
Gráfico 54: Comunicación.....	73
Gráfico 55: Condiciones laborales.....	74

## I. Introducción

Según CUPERU (2013), la empresa Control Unión Perú S.A.C. es parte del holding holandés Peterson Control Unión, dueño de las marcas registradas Peterson y Control Unión World Group. Es una organización profesional con presencia global, dedicada a la logística, calidad, inspección y certificación. Cuenta con oficinas en los 5 continentes y extiende sus actividades a más de 87 países alrededor del mundo. Control Unión World Group es miembro fundador de IFIA (Federación Internacional de Agencias de Inspección). Su misión es brindar una gama de servicios especializados en control y certificación, y por consiguiente hacer que sus clientes generen y aprovechen sus oportunidades comerciales.

La empresa cuenta con dos divisiones CUPERU (2013):

Control Unión Certifications es la división de Control Unión Perú S.A.C. que opera como un organismo de certificación independiente e internacional para realizar inspecciones, auditorías y certificaciones. Sus certificados son aceptados por las autoridades en casi todos los países del mundo. Están acreditados por la RVA (Consejo de Acreditación Holandés) para los estándares EN 45011 (ISO/IEC 65) / EN 45012 (ISO/IEC 62), otorgándoles alta credibilidad y confianza en los procesos de inspección y certificación que realizan CUPERU (2013).

Survey (Supervisión) es la división de Control Unión Perú S.A.C. especializada en la supervisión de carga y control de calidad. Su red mundial de oficinas, laboratorios y agentes acreditados les permite ofrecer y administrar un completo paquete logístico, desde el país de origen hasta el destino final CUPERU (2013).

En base a entrevistas a profundidad realizadas a nivel exploratorio, a varios trabajadores y directivos de la empresa materia de la presente investigación, se puede afirmar que si bien es cierto la mayor parte del personal se encuentra involucrado y comprometido con la empresa, existe un porcentaje representativo de trabajadores que sienten que en la organización no existen suficientes oportunidades de progresar como profesional y persona que perjudica el clima organizacional de la empresa. De otro lado, algunos trabajadores no tienen claro cuál es la visión, misión y objetivos que persigue la empresa, que provoca poco compromiso de parte de los colaboradores de la organización. Así mismo, de acuerdo a lo

comentado por algunos trabajadores de la empresa a nivel exploratorio, varios de ellos sienten que sus superiores no se preocupan por los logros de los empleados y no valoran los altos niveles de desempeño y menos existe una fluidez de la comunicación en la oficina. Por último, se percibe que varios trabajadores no sienten que estén bien remunerados en comparación con el trabajo que realizan.

Todo lo anteriormente expuesto, llevan a darse cuenta que existe la necesidad de saber en qué condiciones se encuentra el clima organizacional de la empresa materia de la presente investigación. Es más, se considera importante desarrollar un plan de mejora que sirva como referente para generar un posible cambio en el clima de la empresa que se está analizando.

Por lo antes mencionado, se pudo formular la siguiente pregunta: ¿En qué situación se encuentra el clima laboral entre los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima?

El Objetivo general fue: diagnosticar el clima organizacional de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima.

Y los objetivos específicos fueron: Determinar el clima organizacional entre los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima, determinar el nivel de autorrealización que perciben los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima, determinar el grado de involucramiento laboral percibido por los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima, determinar el nivel de supervisión que perciben los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima, determinar el nivel de comunicación percibido por los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima y determinar la percepción sobre las condiciones laborales que tienen los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima.

La presente investigación se justifica porque en lo científico sirve como antecedentes para investigaciones subsiguientes relacionadas con el mismo tema y que se dedican al mismo rubro o giro de negocio, contribuyendo de esta manera en la formación de futuros profesionales para la región y país; en lo social, el estudio del clima organizacional es de gran

relevancia en la actualidad para todas las empresas. La relación laboral que los directivos pueden generar con sus colaboradores, el ambiente físico y psicológico donde los trabajadores realizan sus actividades y otros elementos adicionales, pueden facilitar un vínculo o crear un obstáculo para su desempeño dentro de las organizaciones, las que deberían generar constantemente un adecuado lugar de trabajo, con la finalidad de lograr un incremento de la productividad y por consiguiente la sostenibilidad de la organización en el tiempo; en lo personal, como estudiante universitario, el desarrollo de investigaciones de esta naturaleza produce un alto involucramiento con el tema relacionado con la presente tesis, que definitivamente ampliará los conocimientos y desarrollará habilidades propias de un investigador, que se verán plasmados en los resultados generados fruto de la actividad profesional a futuro.

## II. Marco teórico

### 2.1 Antecedentes

Es importante para las organizaciones tener un clima organizacional óptimo, de tal manera que sus trabajadores se sientan satisfechos con la labor que realizan, lo que se reflejará en una mejor atención de los clientes de cualquier organización por parte de los colaboradores de las empresas (Amorós, E., 2007). En una empresa que brinda un servicio, en el cual, existe un contacto directo entre el cliente y la persona que entrega el mismo, es mucho más importante que un trabajador este satisfecho con su trabajo y para eso es necesario, como se mencionó anteriormente, generar un clima organizacional propicio para que esto ocurra.

En este sentido, Brito, J. (2001), en su investigación titulada “Intervención diagnóstica del clima organizacional de Unisys de Venezuela”, indica que el objetivo principal de su investigación fue determinar y diagnosticar el clima organizacional de la empresa Unisys, que se dedica al diseño, fabricación y comercialización de sistemas de información, desarrollando el software necesario, así como la comercialización del hardware que se requiere para su implementación. Para alcanzar su objetivo desarrolló como instrumento de recolección de datos, un cuestionario basado en una escala de likert, que estaba construido en base a cinco factores: Comunicación, estructura de la organización, ambiente de trabajo, motivación y satisfacción, así como el liderazgo existente dentro de la organización. La conclusión a la que arribó fue que los empleados tienen una percepción positiva sobre el clima organizacional de la empresa, especialmente en cuanto a la comunicación, que la consideran fluida entre los trabajadores y con los directivos de la empresa. Luego, en orden de importancia, perciben como positivo al estilo de liderazgo y los niveles de motivación y satisfacción en el trabajo. Para terminar, generó una propuesta de mejora de los aspectos que en los cuales los empleados lo perciben como negativos.

Como se observa en la conclusión de la investigación presentada en el párrafo anterior, existe una importante relación entre la satisfacción laboral y el nivel de motivación de los trabajadores en las organizaciones, que a su vez genera un impacto en el clima organizacional de las mismas.

En este sentido, Solís, V. (2003), en su investigación titulada “Análisis de la motivación del personal en relación con el clima organizacional”, demuestra que partiendo del análisis de las teorías y términos sobre la motivación y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones y entre dicha variables existe una estrecha relación, por lo que de ellas dependerá la eficacia y productividad de las empresas.

Además reafirma que, un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Menciona también que una ventaja importante de tener un clima organizacional adecuado, es el aumento del compromiso y de la lealtad de los empleados para con la empresa, que a su vez generará altos niveles de satisfacción con la labor que realizan dentro de la misma.

A manera de reforzamiento de lo expuesto anteriormente, Márquez, R. (2009), en su investigación titulada “Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y el clima organizacional de SC Consultores”, buscó medir el grado en que se encuentran las variables antes mencionadas y en base a esto determinar si éstas están interviniendo en la alta rotación de personal que se está produciendo en la organización materia de la investigación realizada. Para alcanzar su objetivo construyeron un instrumento de medición de las variables antes mencionadas, que fueron validados por expertos. Como principal conclusión, mostraron que las variables satisfacción laboral y clima organizacional se encuentran en un nivel aceptable; aunque no estaban en un nivel óptimo, pues habían ciertos aspectos que producían insatisfacción y que generaba un clima laboral aceptable; y además ninguna de las variables antes mencionadas era la causa principal que estuvo generando la alta rotación, que fue producida específicamente por la aparición de una oferta de trabajo lo suficientemente atractiva, que a criterio de los trabajadores renunciando, no se podía desaprovechar por los beneficios económicos, aunque los que recibían en la empresa eran bastante buenos. Una cantidad interesante de empleados renunciando, comentaron que su labor era muy monótona. A partir de los resultados obtenidos, el autor generó un plan de mejora de la satisfacción y el clima laboral en la organización, para lograr mantener al personal motivado dentro de la empresa aunque existan ofertas laborales atractivas dentro de su sector comercial, pues ellos consideran que son su activo más valioso.

A partir de lo analizado en los párrafos anteriores se puede inferir que es de vital importancia determinar el clima organizacional existente, de tal manera que se pueda generar un plan de mejora adecuado que logre elevar la calidad de vida de los empleados dentro de la organización, de tal manera que éstos se sientan motivados y satisfechos con su trabajo.

## **2.2 Bases teóricas científicas**

### **2.2.1 Cultura y clima organizacional**

Inicialmente los estudios de Clima y Cultura se hicieron independientemente, fue sólo en las últimas décadas que han sido discutidos simultáneamente en la literatura organizacional. (Shneider, 1990.)

Cooke & Szumal (1993), indican que la cultura se define como las creencias normativas, es decir, los valores del sistema, y comparte las expectativas de conducta, es decir, las normas del sistema, en una organización. Las normas del sistema se refieren explícitamente al sistema de conductas que deben considerarse entre los miembros de la Organización.

Según Katz & Kahn (1966), el sistema de valores proporciona apoyo a las ideologías y justifica las conductas normativas y las actividades que se derivan de estas conductas. El sistema de valores y normas son a menudo vistos como los productos de la dinámica de grupo.

El clima psicológico es la percepción individual del empleado del impacto psicológico que genera el ambiente de trabajo sobre su bienestar. Además, cuando los empleados de un área particular de trabajo están de acuerdo sobre sus percepciones del ambiente de trabajo, estas percepciones compartidas se conjugan para describir el clima organizacional (James & James, 1979).

Dessler, G. (1993), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Según Carvajal, G. (2000) y Álvarez, S. (2001), a raíz de esta falta de consenso, Dessler, G. (1993) realiza la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer, estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman". El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts donde definieron el clima como "... la opinión que el trabajador se forma de la organización". El tercer y último enfoque es el de síntesis, que se refiere a la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer que para ellos el clima son "... los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada". (Dessler et al. 1993)

Según Palma, S. (2004) el clima laboral lo define como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. De acuerdo a esta conceptualización, se hablaría que el clima laboral está enmarcado dentro del segundo enfoque descrito por Dessler, G. (1993), que es el subjetivo.

Según Palma, S. (2004), las investigaciones sobre Clima Laboral arrojan resultados controvertidos; la información sistematizada sobre el particular por Schneider (1975), indican que el Clima se asocia de manera interactiva con las características personales de los trabajadores lo que evidencia el papel de las diferencias individuales en la a organizacional, por lo que de acuerdo a algunas investigaciones los rasgos de personalidad moderan la percepción y se acentúa cuando el nivel de análisis es una cualidad; también refiere que el clima afecta a la personas en tanto funciona como elemento reforzante y/o predisponente. En este sentido esta circunstancia condiciona que se afecten procesos organizacionales como la comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, motivación conflictos, productividad y satisfacción personal.

Según Palma, S. (2004), aún la asociación del Clima Laboral con aspectos psicológicos como motivación, valores, u otros no están claramente definidos, por lo que profundizar en estos temas como en otros que enfatizan la interacción con variables de contexto, constituye aún un reto inmediato para esclarecer conceptos teóricos y principalmente orientar programas de intervención.

### **2.2.2 Definición de clima organizacional**

El clima representa la personalidad de una organización y podría definirse como la percepción que los trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización; describe un grupo de características que muestra una organización o parte de ella.

Brow, W. & Moberg, D. (1990), manifiestan que al hablar de clima se hace referencia a una serie de características del medio ambiente interno organizacional, específicamente como lo perciben los miembros de ésta.

Dessler, G. (1993), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Según Hall, R. (1996), el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Según Johannesson (s.f.), la conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual.

Toro, F., (2009) acuña en su texto la definición de clima como la percepción representativa que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas.

### **2.2.3 Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional**

Los investigadores utilizan diferentes herramientas para tal propósito, pero es la encuesta la más utilizada.

Según García, M. (2009), donde menciona a Brunet que indica que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este instrumento presenta a las cuestionadas preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción mencionada. En general en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o intervalo. Entre los cuestionarios más utilizados están:

#### **2.2.3.1 El cuestionario de Litwin y Stringer**

De acuerdo con George H. Litwin, citado por García, M. (2009), el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. El enfoque del instrumento es importante debido a que reconoce que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores. (Litwin y Stinger, citado por García, M., 2009), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa: Estructura, Responsabilidad (empowerment), Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

#### **2.2.3.2 El cuestionario de Rensis Likert**

Dressler, G. (1979), afirma que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta, entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerenciales. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza

de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. El cuestionario de Rensis Likert se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones: Proceso de liderazgo, Carácter de las fuerzas motivacionales, Carácter del proceso de comunicación, Grado de espíritu de trabajo que hay presente, Carácter de los procesos de toma de decisiones, Carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, Carácter de los procesos de control, Los fines de actuación y el entrenamiento.

### **2.2.3.3 Método de Pritchard y Karasick**

Pritchard, R. y Karasick, B. (1973), desarrollaron un instrumento de medida del clima compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones tenidas en cuenta son:

Autonomía, Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad, Centralización de la toma de decisiones y Apoyo.

### **2.2.3.4 Dimensiones propuestas por Fernando Toro**

Toro, F. (2009), después de realizar diversos estudios sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Por ende, todas estas dimensiones han servido como elementos referenciales para este proyecto y se pretende que las dimensiones a incluir en el instrumento estén acordes a las

necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera garantizar que el clima organizacional se delimite de una manera precisa; es por esto que la empresa elegirá las dimensiones, factores y/o variables de medición que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir, basándose en todos estos modelos expuestos.

#### **2.2.4 ¿Para qué investigar sobre el Clima Organizacional?**

Los estudios de clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc.

#### **2.2.5 Medición del clima laboral**

Según Palma, S. (2004), la medición del Clima Laboral, como de cualquier otra variable psicológica que con exigencia metodológica se realice, resulta una buena aproximación de una realidad psicosocial, por lo que se debe darle la importancia en tanto permite disponer de indicadores válidos y confiables de la Salud Organizacional y proponer implícitamente mecanismos de optimización del funcionamiento organizacional. Esta además decir, que lo anteriormente expuesto, tendrá máxima relevancia en la productividad y en la satisfacción laboral de las personas que estén involucradas en el proceso de cambio planeado, siempre y cuando el logro del proceso de DO (Desarrollo Organizacional) esté relacionado con el hecho que los valores y creencias realmente sean compartidos por todas las personas que conforman la empresa, de manera sincera y autentica (Chiavenato. I., 2002).

En la evaluación del clima es importante la participación libre y voluntaria de los involucrados dentro de este proceso y que pertenecen a la organización materia de estudio. Lo anteriormente expuesto es también importante para que la información que se obtenga sea relevante y sin sesgos. A pesar de tener en cuenta lo comentado líneas arriba, es necesario desarrollar un proceso de sensibilización a las personas

involucradas, debido que una buena disposición es un factor de extrema importancia para lograr el involucramiento del personal en el proceso y para los posteriores programas de cambio que se necesiten desarrollar (Robbins, S., 2004).

Es necesario aclarar que si bien es cierto es de suma importancia conocer el clima laboral en una organización, también es cierto que la medición de esta variable no debe crear falsas expectativas; no va a ser la solución a los problemas laborales y organizacionales, simplemente es una descripción de la percepción de los trabajadores sobre el ambiente laboral, y a partir de esta información se desarrollarán estrategias de mejora del clima laboral.

La Escala CL-SPC para medir el clima laboral, fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo (2004). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final 50 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 como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea (Palma, S., 2004).

Los cinco factores que se determinaron para la medición del clima laboral fueron los siguientes:

- **Autorrealización:** Según Palma, S. (2004) es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.
- **Involucramiento laboral:** Según Palma, S. (2004) es la Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.
- **Supervisión:** Según Palma, S. (2004), son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en

tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

- **Comunicación:** Según Palma, S. (2004), es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente el funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.
- **Condiciones laborales:** Según Palma, S. (2004), es el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

### 2.3 Definición de términos básicos

- **Cultura Organizacional:** Según Álvarez, S. (2001) es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura Organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.
- **Clima Organizacional:** Según Palma, S. (2004) es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

### **III. Metodología**

#### **3.1 Tipo y nivel de investigación**

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, se ha medido el clima laboral a nivel descriptivo.

El objetivo de la investigación descriptiva constó en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. También es conocida como investigación estadística, en el que se describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio (Alvitres, V., 2000).

Es por esta razón que la investigación cae en descriptiva porque se necesitó medir, ubicar y proporcionar una descripción de la variable clima laboral y sus dimensiones (Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales).

#### **3.2 Diseño de investigación**

La presente investigación fue no experimental, debido a que no se manipuló a la variable, y de corte transversal, ya que se toma la información en un momento dado.

#### **3.3 Población, muestra y muestreo**

##### **3.3.1 Población**

Debido a la naturaleza de la investigación la población estuvo constituida por los 27 trabajadores que laboran dentro de las instalaciones de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima, con la finalidad de medir las dimensiones de incidencia en el clima laboral.

##### **3.3.2 Muestra**

Dada a las características de la institución se realizó un censo que incluye a todo el personal, por lo tanto, la muestra poblacional estuvo constituida por los 27 trabajadores que laboran actualmente en la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima.

### 3.3.3 Muestreo

Se aplicó un muestreo no probabilístico, abordando a todo el personal de la empresa, de forma censal.

### 3.4 Criterios de selección

Se tomó la totalidad de los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima.

### 3.5 Operacionalización de variables

Tabla 1:

*Operacionalización de Variables*

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	INDICE	ESCALA DE MEDICION
	Autorrealización	- Las oportunidades dentro del trabajo permiten progresar en la institución.	Ninguna o nunca Poco	Ordinal
		- Las actividades del trabajo permiten aprender y desarrollarse.	Regular o algo Mucho Todo o Siempre	
	Involucramiento Laboral	- El Trabajador es factor clave para el éxito de la organización.	Ninguna o nunca Poco	Ordinal
		- El Trabajador se siente comprometido con la organización.	Regular o algo Mucho Todo o Siempre	
Clima	Supervisión	-El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos.	Ninguna o nunca Poco	Ordinal
		- La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar.	Regular o algo Mucho Todo o	

Organización		Siempre	
al	-Se cuenta con información necesaria para cumplir con el trabajo.	Ninguna o nunca	
	- La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	Regular o algo Mucho	Ordinal
Comunicación	-La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.	Ninguna o nunca	
	- Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	Poco Regular o algo Mucho	
Condiciones Laborales		Todo o Siempre	
			Ordinal

Fuente: Elaboración propia.

### 3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de la información que ayudó a lograr los objetivos de esta investigación se procedió del siguiente modo:

La metodología utilizada está acorde con el siguiente procedimiento:

- a. Método: El método utilizado en la presente investigación será Explorativa - Descriptiva.
- b. Técnicas: Se empleó la técnica de campo, tomando:

Cuestionario Estructurado Mixto, con su respectiva guía de cuestionario el cual será aplicado a los empleados para identificar el clima laboral.

La técnica de recolección de datos fue el de una encuesta auto aplicada y el instrumento de recolección de datos a utilizar fue el cuestionario revisado “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Psicóloga Sonia Palma Carrillo, para determinar las

características del clima laboral de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima.

Está conformado por 50 ítems agrupados en 5 factores, el objetivo es determinar el Clima laboral que caracteriza a la organización considerando como intervalos el Ninguna o nunca, poco, Regular o Algo, mucho, todo o siempre.

El cuestionario contuvo las condiciones de validez y confiabilidad.

### **3.7 Procedimientos**

El proceso de recolección de datos fue realizado en las instalaciones de la empresa Control Unión Perú S.A.C., mediante una encuesta autoaplicada, con el apoyo de gerencia.

Se aplicó la encuesta a la totalidad del personal de la empresa.

### **3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos**

El proceso de la información se realizó en base a cuadros estadísticos con cantidades absolutas y porcentuales. Los datos que se recogieron en la encuesta fueron tratados estadísticamente y seguido del análisis correspondiente. Para el procesamiento de la información se utilizó el programa de Excel, el cual permitió mostrar los resultados de una manera más clara y objetiva, mediante gráficos. Las entrevistas exploratorias no estructuradas, fueron realizadas al momento de la realización de la encuesta antes mencionada y se utilizaron para complementar y explicar los datos obtenidos de manera estadística.

### 3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2  
Matriz de consistencia

<b>Problema principal</b>	<b>Objetivo principal</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>
¿En qué situación se encuentra el clima laboral entre los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima?	Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima.	Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las oportunidades dentro del trabajo permiten progresar en la institución.</li> <li>Las actividades del trabajo permiten aprender y desarrollarse.</li> <li>El Trabajador es factor clave para el éxito de la organización.</li> <li>El Trabajador se siente comprometido con la organización.</li> <li>El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos.</li> <li>La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar.</li> <li>Se cuenta con información necesaria para cumplir con el trabajo.</li> <li>La institución fomenta y promueve la comunicación interna.</li> </ul>
	<b>Objetivos específicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el tipo de comunicación interna que existe en las áreas de operaciones, producción y logística de la empresa Molinor durante el año 2018.</li> <li>Determinar el clima organizacional entre los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima.</li> <li>Determinar el nivel de autorrealización que perciben los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima.</li> <li>Determinar el grado de involucramiento laboral percibido por los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima.</li> <li>Determinar el nivel de supervisión que perciben los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima.</li> <li>Determinar el nivel de comunicación percibido por los trabajadores de la empresa Control Unión Perú</li> </ul>	<b>Dimensiones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Autorrealización</li> <li>Involucramiento laboral</li> <li>Supervisión</li> <li>Comunicación</li> <li>Condiciones laborales</li> </ul>	

	S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.</li> <li>• Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la percepción sobre las condiciones laborales que tienen los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima.</li> </ul>			
<b>Tipo de investigación</b>	<b>Diseño de investigación</b>	<b>Población, muestra y muestreo</b>	<b>Instrumento y Técnica estadística</b>	
Enfoque: cuantitativo Nivel: descriptivo	-No experimental: -Transversal	-Población: 27 trabajadores. -Muestra: 27 trabajadores. -Muestreo: Censal.	Instrumento: Encuesta. Clima organizacional: Escala de Likert (1 al 5)	

Fuente: Elaboración propia

### **3.10. Consideraciones éticas**

En la recopilación de datos se tomó en consideración la verdad de la registración, evitando comportamientos incorrectos y registrando sólo datos verídicos, se tuvo también mucho cuidado en explicar las preguntas de la encuesta para llegar a respuestas claras y precisas.

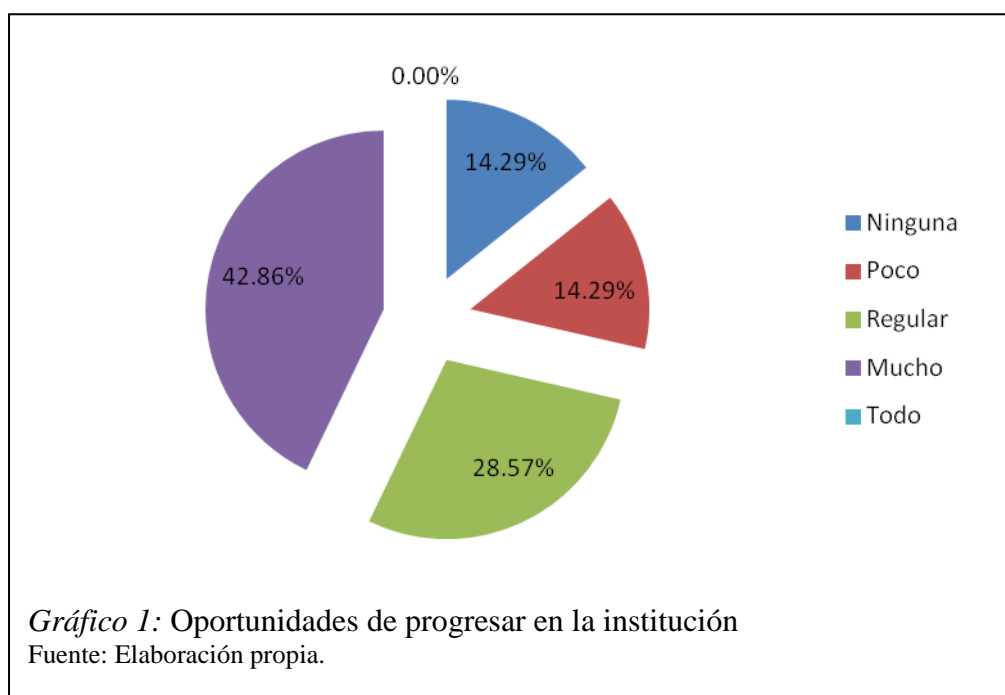
Las respuestas a las encuestas serán anónimas, respetando la privacidad de los trabajadores objeto de investigación y creando un ambiente de confianza para que emitan una opinión real.

La participación de los trabajadores en la investigación fue de forma voluntaria, se les explicó el objetivo del estudio y el procedimiento a seguir en el análisis de los datos obtenidos para que puedan emitir un consentimiento informado.

## IV. Resultados y discusión

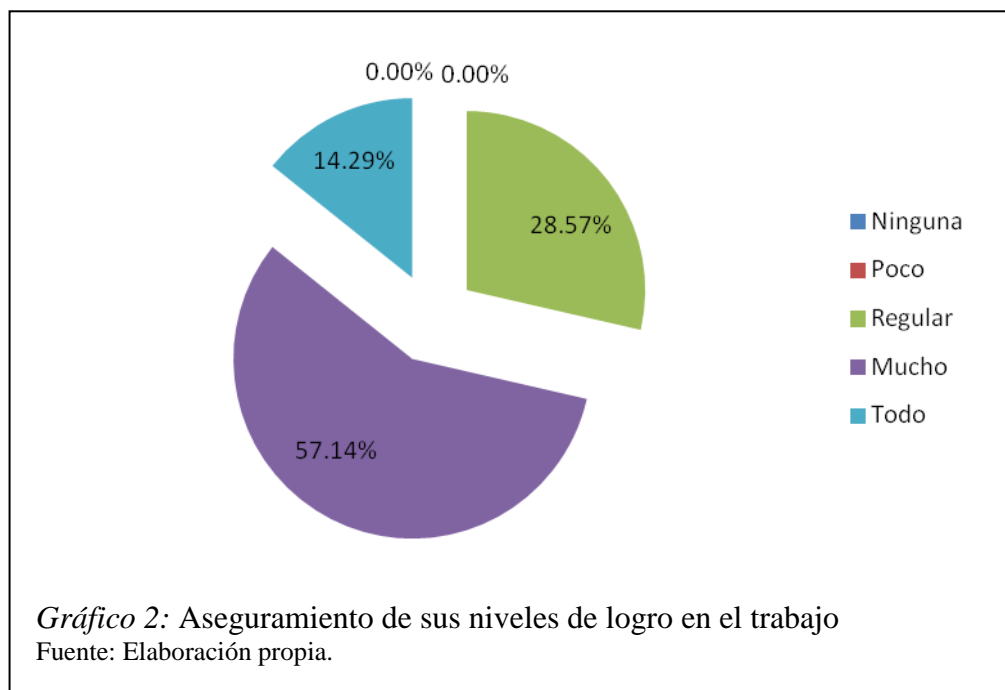
### 4.1 Resultados

#### 4.1.1 Autorrealización



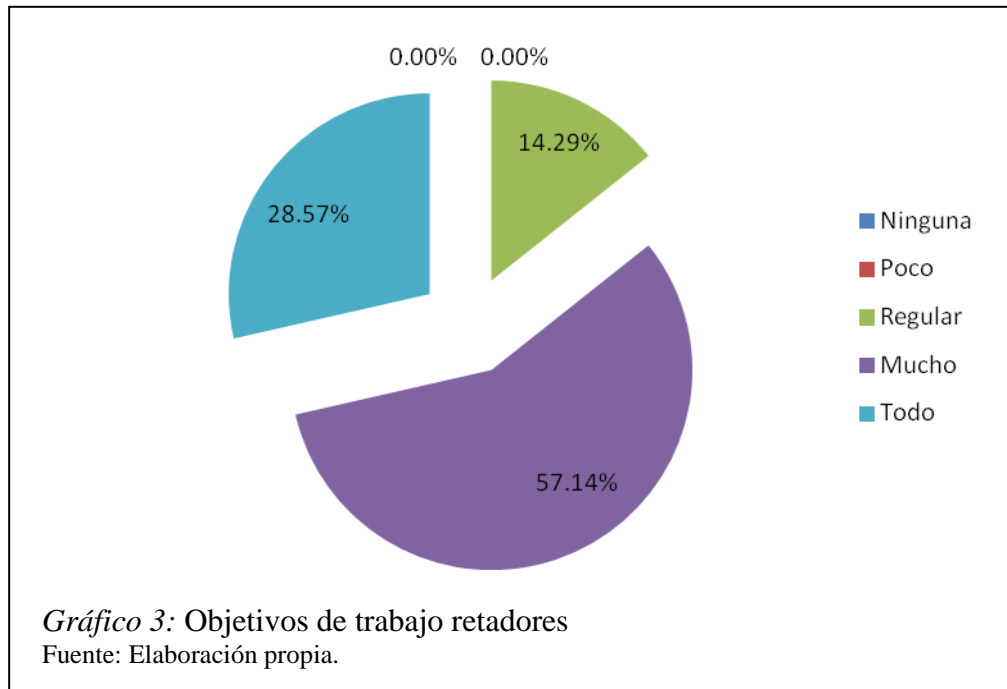
Se observa en el gráfico 1, que el 42.86% de los empleados empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima, percibe que en la organización se tiene muchas oportunidades de progresar, el 28.57% lo considera como regular, un 14.29% muestra que son pocas las oportunidades de crecer en la empresa y por último, también un 14.29% de los trabajadores percibe que no tiene ninguna posibilidad de progresar en la institución. Basado en entrevistas exploratorias realizadas al personal al momento de la ejecución de la presente encuesta, los trabajadores consideran que la empresa materia de la presente investigación, se preocupa por la formación y el desarrollo de su personal, pero varios de ellos sienten que la institución puede dar más oportunidades de crecimiento, promociones e inclusive ascensos, debido a que el mercado de certificaciones y consultorías en el Perú está creciendo, pues lo

necesitan para tener acceso a ciertos mercados internacionales e inclusive locales.

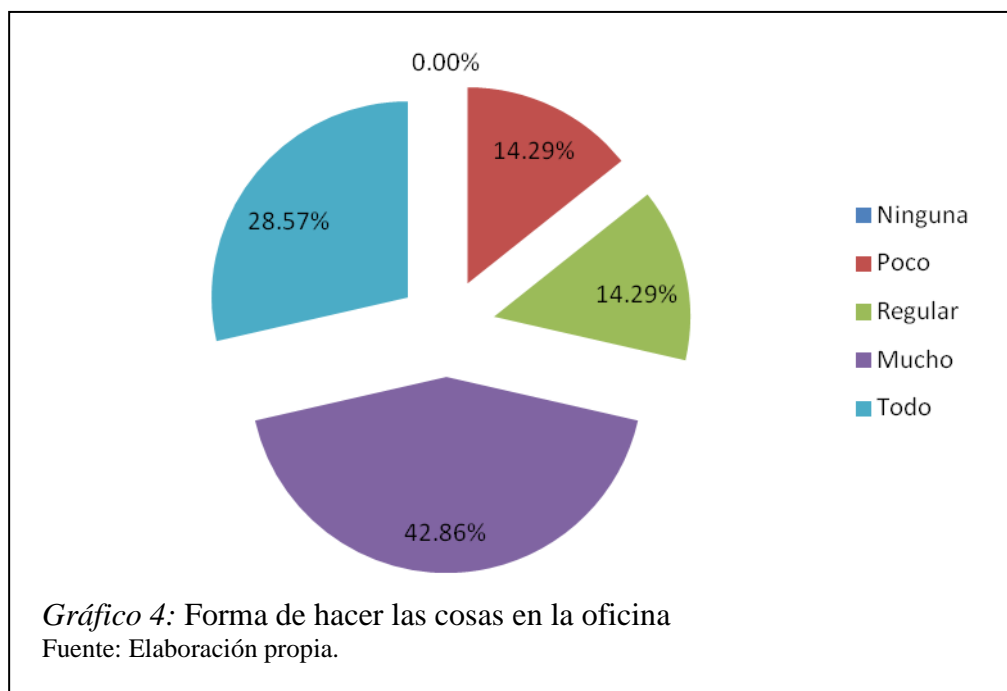


En el gráfico 2 se puede observar que el 71.43% de los trabajadores la empresa materia de la presente investigación, perciben que asegura siempre y casi siempre sus niveles de logro dentro de la empresa, mientras que el 28.57% de los empleados considera que está en un nivel medio.

Se puede afirmar que la mayoría de los trabajadores considera alto y muy alto su nivel de logro en su labor realizada dentro de la empresa. Esto se debe, de acuerdo a lo expresado por varios empleados de la organización a nivel exploratorio, a la naturaleza del trabajo que realizan, que es altamente tecnificado y siguiendo protocolos bien estructurados, que los apoyan a alcanzar los objetivos para cada certificación o consultoría. Pero a pesar de ser alto el porcentaje que lo percibe como positivo, es preocupante que casi la tercera parte de los trabajadores lo considere como regular o a nivel medio. Es necesario que la empresa trabaje en mejorar este indicador.

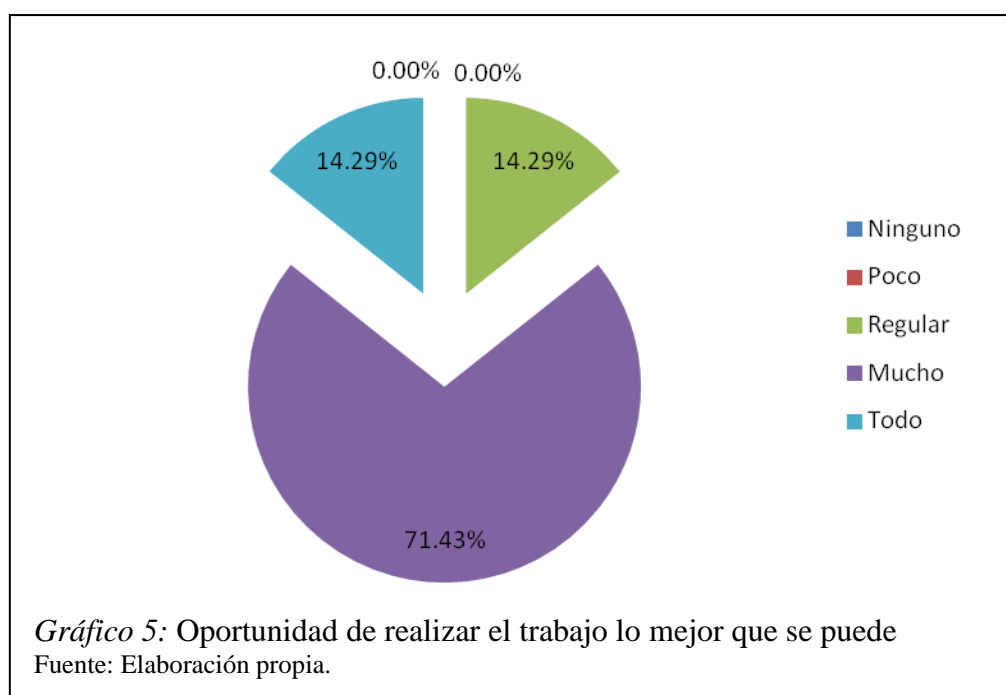


Se puede observar en el gráfico 3 que un 85.71% de los empleados de la organización perciben que los objetivos de trabajo están entre totalmente retadores y retadores, mientras que el 14.29% consideran que el nivel de reto que representan los objetivos es regular.

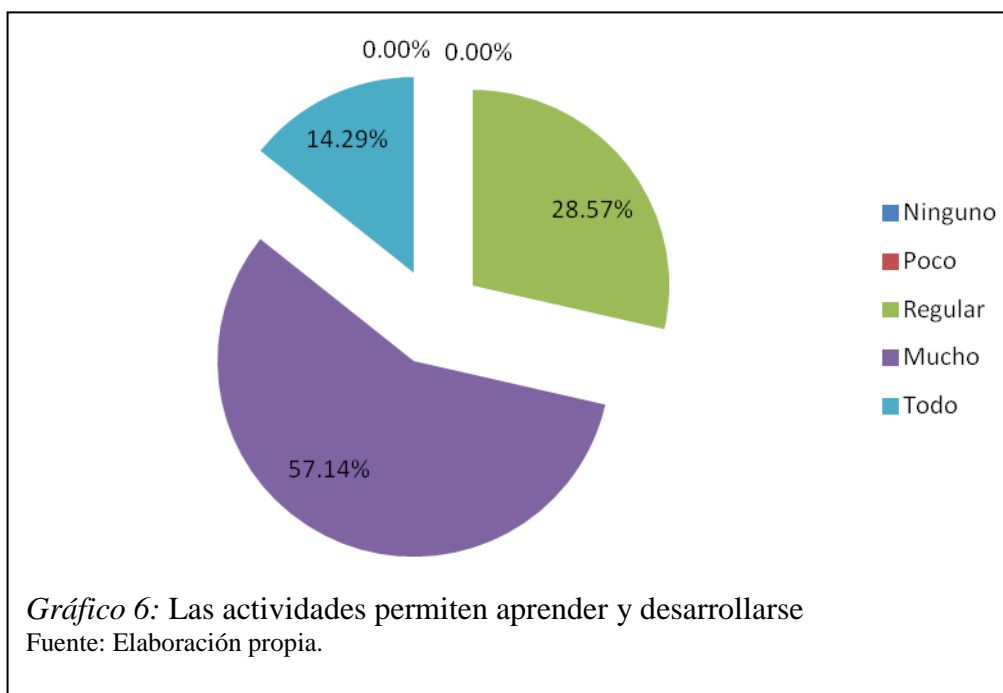


Se observa en el gráfico 4 que el 71.43% de los empleados de la institución consideran que siempre y casi siempre se hacen las cosas bien en el trabajo, de otro lado el 14.29% percibe que se hacen de manera regular, mientras que también el mismo porcentaje considera que pocas veces se hace bien el trabajo en la oficina.

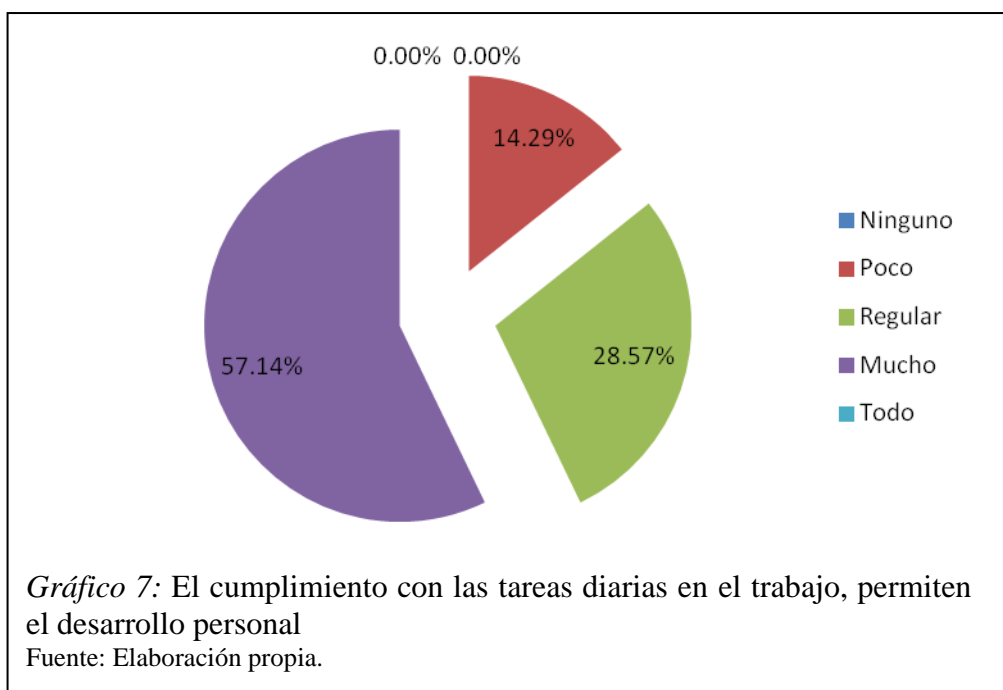
Un tema preocupante es ese 14.29% que se siente o percibe que pocas veces se hacen las cosas bien en la oficina, pues por la naturaleza del giro de negocio al que se dedica la empresa, este punto debería estar, como mínimo, en un nivel medio alto.



En el gráfico 5, se ve que el 85.71% de los trabajadores de la institución materia de la presente investigación, percibe en un nivel muy alto y alto que existen las oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede, mientras que el 14.29% considera que se encuentra a un nivel regular.

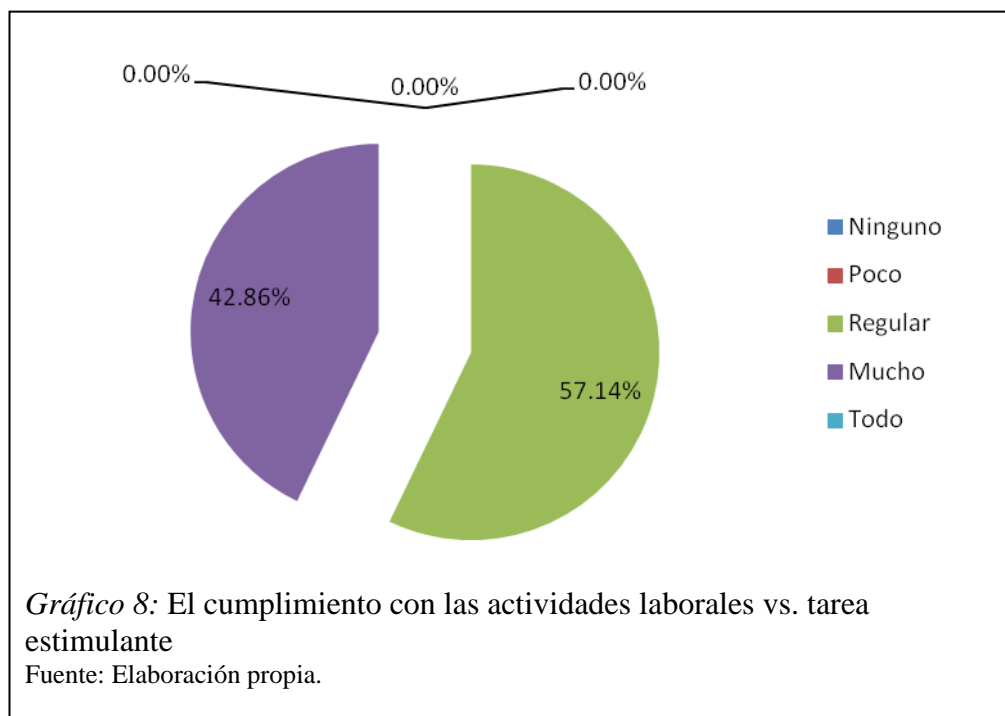


En referencia a si las actividades que realizan los trabajadores de la organización les permiten aprender y desarrollarse, se puede decir que el 71.43% sienten que todos y casi todos lo perciben en un nivel muy alto y alto, mientras que el 28.57% lo consideran como regular. (Gráfico 6)

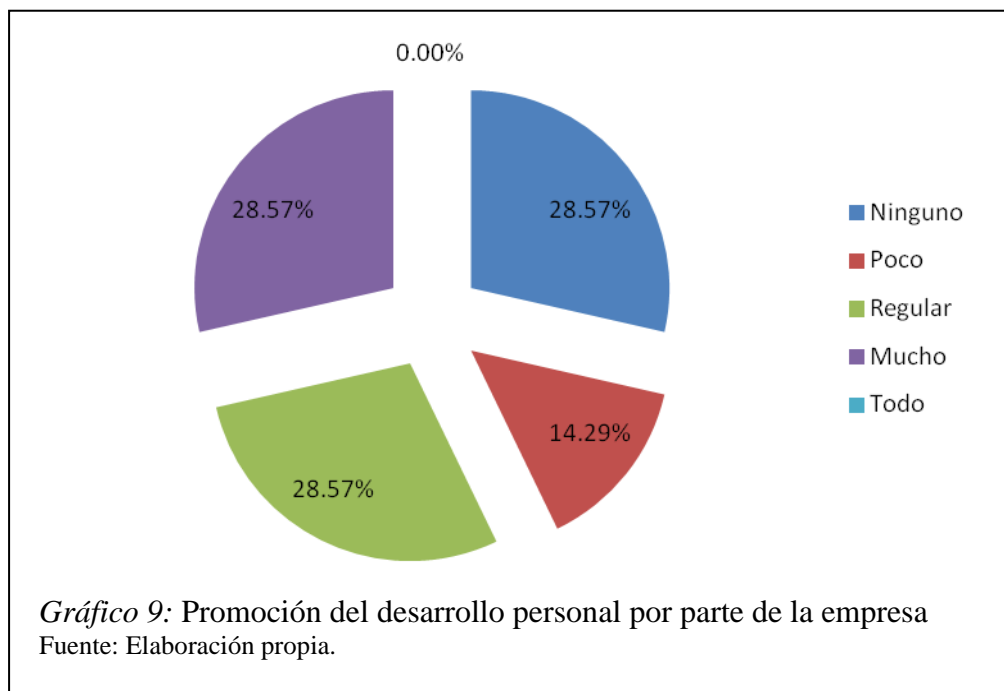


En cuanto a si el cumplimiento de las tareas diarias le permiten el desarrollo personal, se observa que el 57.14% consideran que esta relación se encuentra en un nivel alto, el 28.57% lo perciben como regular, mientras que el 14.29% sienten que se encuentra en un nivel bajo la percepción de su desarrollo personal cuando cumplen con sus tareas diarias. (Gráfico 7)

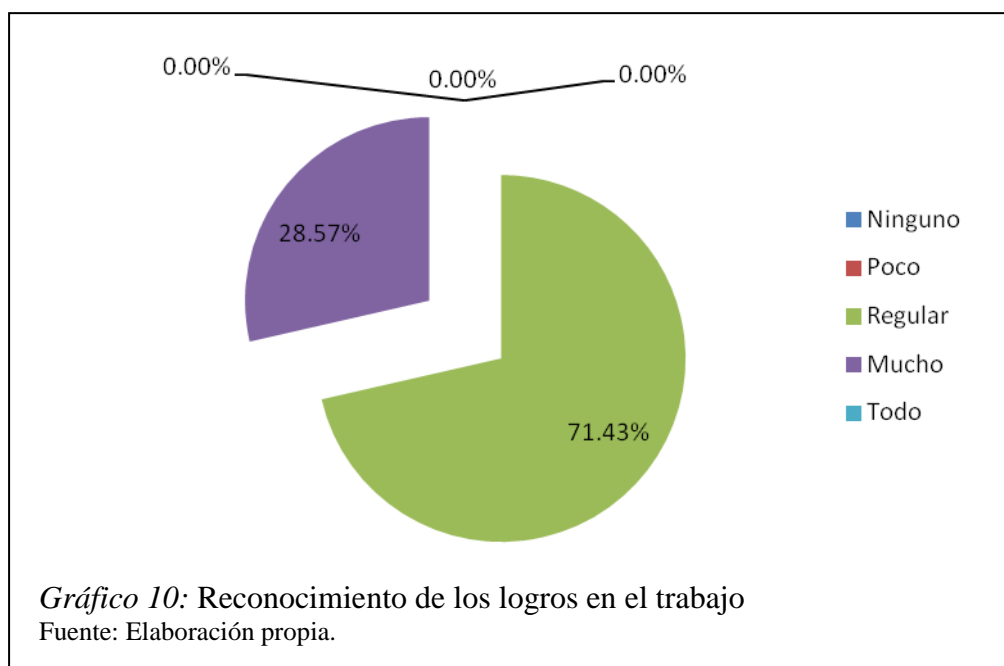
Este también es un tema de relevancia, pues el 14.29% percibe que casi no se desarrolla cumpliendo sus tareas diarias, y de la misma forma juega un papel importantísimo la naturaleza del giro de negocio al que se dedica la institución, lo cual hace que este punto debería encontrarse, como mínimo, en un nivel alto en su mayoría.



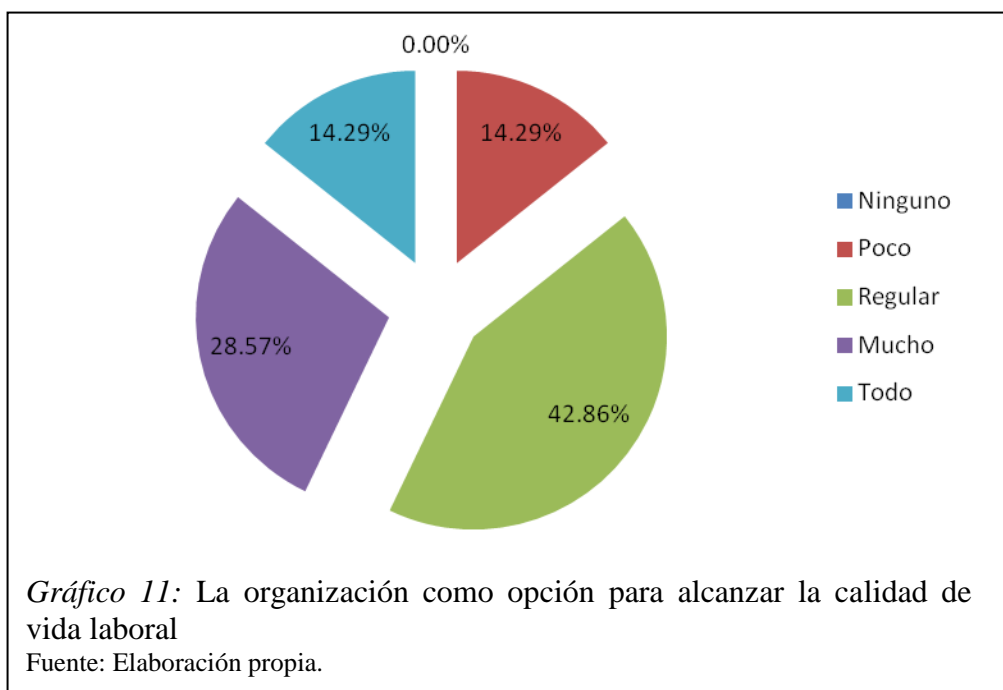
Se observa en el gráfico 8 un aspecto importante, pues la percepción del 42.86% de los empleados de la institución, con respecto a si el cumplimiento de sus actividades laborales es una tarea estimulante, se encuentra en un nivel alto, mientras que el 57.14% lo perciben como regular. En este caso, se necesita generar una propuesta de mejora que revierta esta situación.



En referencia a si la empresa promueve el desarrollo personal, se observa que el 28.57% de los empleados de la institución consideran que siempre y casi siempre lo realiza, el mismo porcentaje de trabajadores consideran que esta situación se presenta a nivel regular y un preocupante 42.86% indican que la empresa casi nunca y nunca desarrolla un proceso de promoción del desarrollo personal entre los trabajadores de la institución. (Gráfico 9)

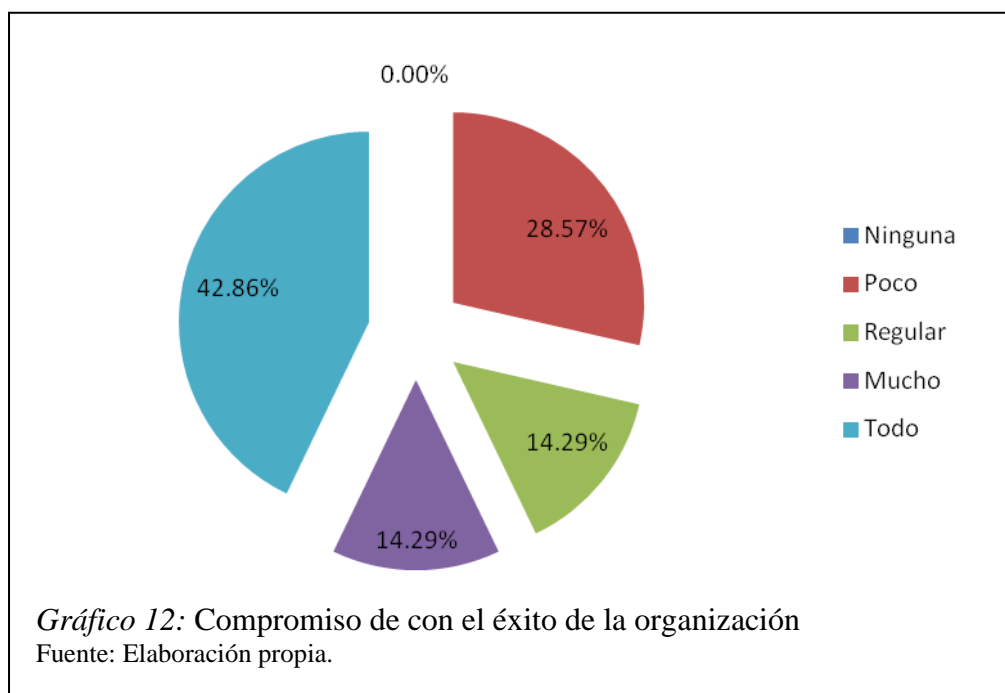


Se observa en el gráfico 10 que el 28.57% de los trabajadores de la institución perciben que la empresa reconoce casi siempre sus logros en el trabajo, mientras que un preocupante 71.43% considera que este indicador se encuentra en un nivel medio o regular, lo cual no puede mantenerse de esta manera en el tiempo, especialmente por la naturaleza del negocio de la institución. Es necesario de manera urgente, generar los correctivos necesarios para que este aspecto se encuentre en un nivel alto.



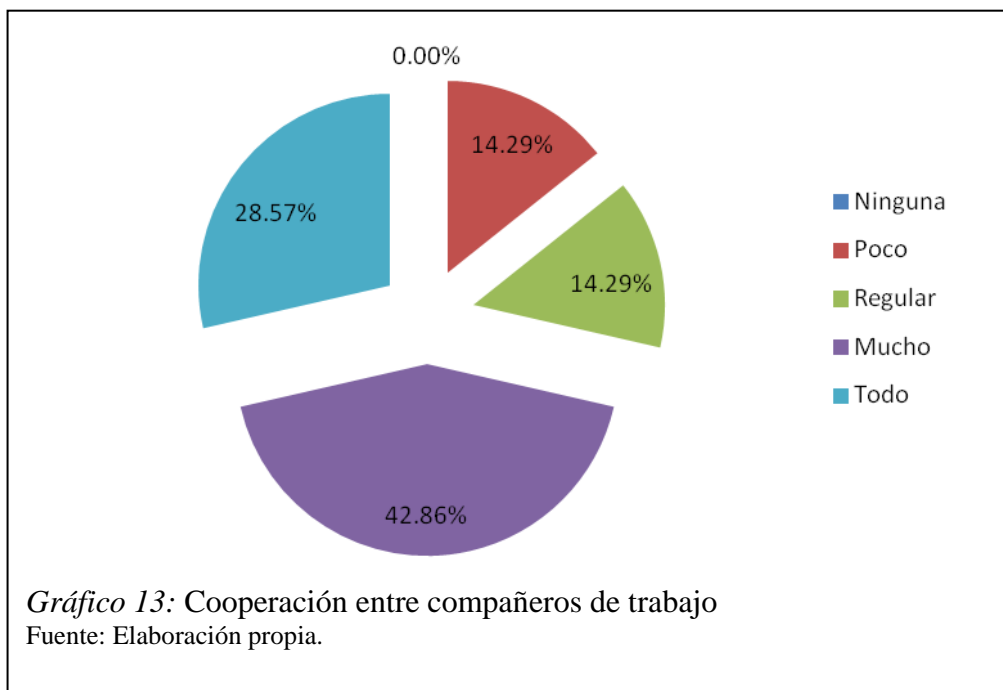
En el gráfico 11 se observa que el 42.86% de los trabajadores de la organización perciben que la misma es la mejor opción para alcanzar una alta calidad de vida laboral, mientras que también el 42.86% de empleados consideran que está a nivel regular y un preocupante 14.29% consideran que no es la mejor opción para alcanzar una calidad de vida laboral.

### 4.1.2 Involucramiento Laboral



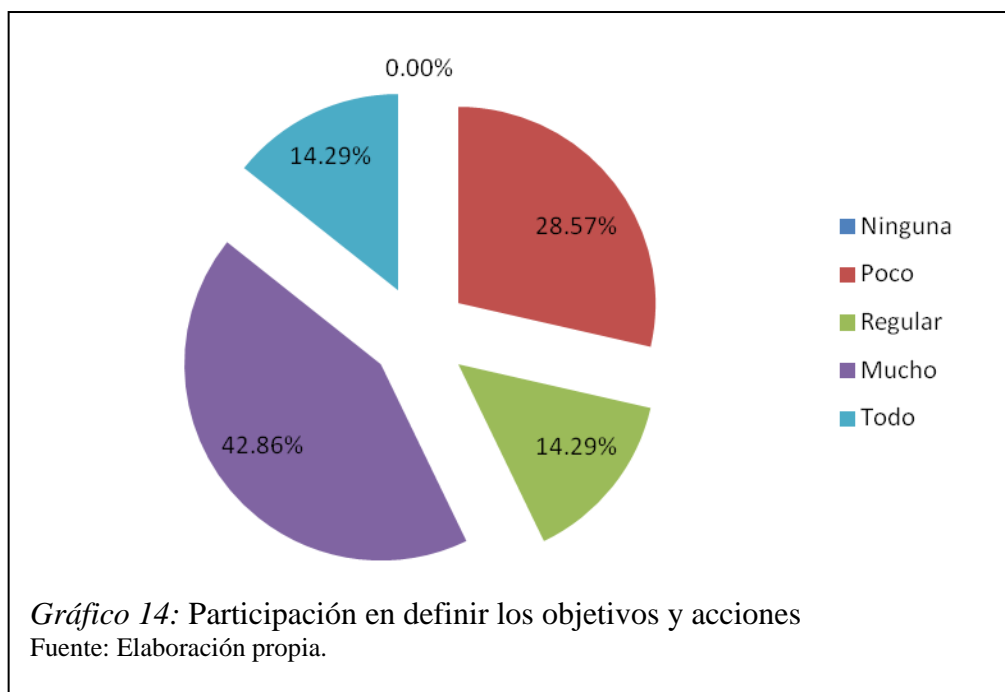
En el gráfico 12 se observa que el 57.15% de los trabajadores de la organización se sienten comprometido con el éxito de la misma en un nivel muy alto y alto, mientras que el 14.29% siente que su nivel de compromiso se encuentra en un nivel regular y por último el 28.57% percibe que su nivel alcanzado por ellos es bajo.

En este tipo de organizaciones, en las cuales se brinda un servicio de consultoría y certificación, no se puede tener un nivel de compromiso entre regular y bajo por parte del 42.46% de los empleados que laboran en la empresa. Es necesario trabajar en un plan de mejora de los niveles de involucramiento y compromiso con los objetivos de la organización, de tal manera que casi todos de los trabajadores perciban que se encuentra en un nivel alto y muy alto.



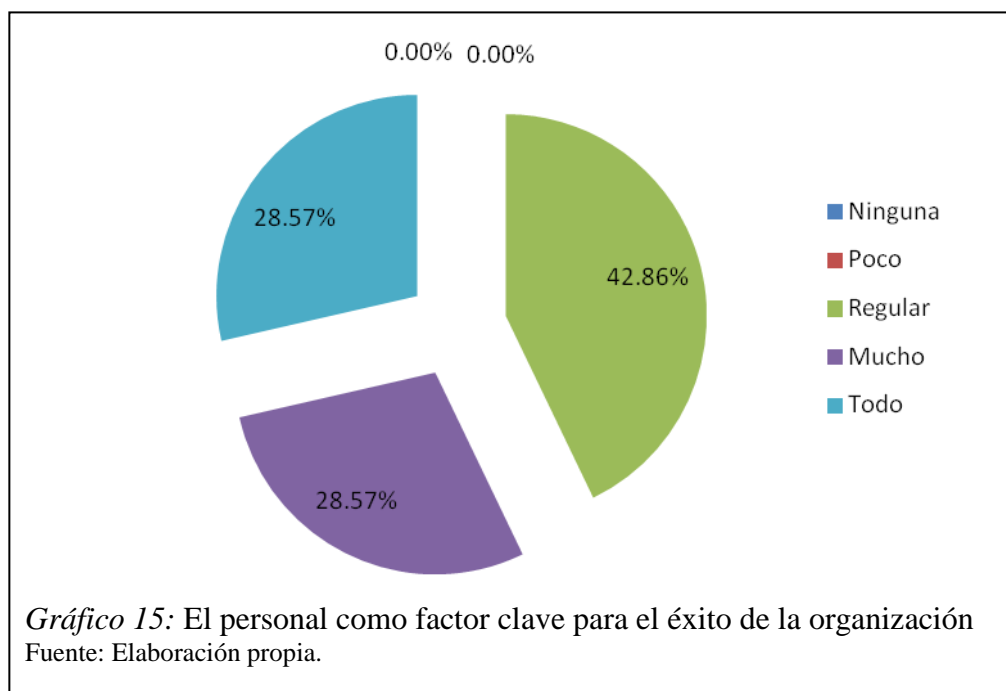
En el gráfico 13 se puede observar que la cooperación entre los compañeros de trabajo, es percibida en un nivel muy alto y alto por el 71.43% de los empleados de la empresa, el 14.29% de los trabajadores consideran que se encuentra en un nivel regular y el mismo porcentaje dice que se encuentra en un nivel bajo.

De acuerdo a lo conversado con algunos trabajadores de la organización, a nivel exploratorio, comentaron que si bien es cierto por la naturaleza del trabajo que realizan el nivel de cooperación entre ellos es alto, sienten que existe también un poco de egoísmo entre los compañeros de mayores grados académicos, pues creen que son los que saben más y deberían ser los que tienen que sobresalir por encima de los demás, lo que los lleva a guardarse cierta información sobre el trabajo desarrollado, la que es utilizada en su beneficio al momento de realizar, por ejemplo, la presentación de los resultados obtenidos.



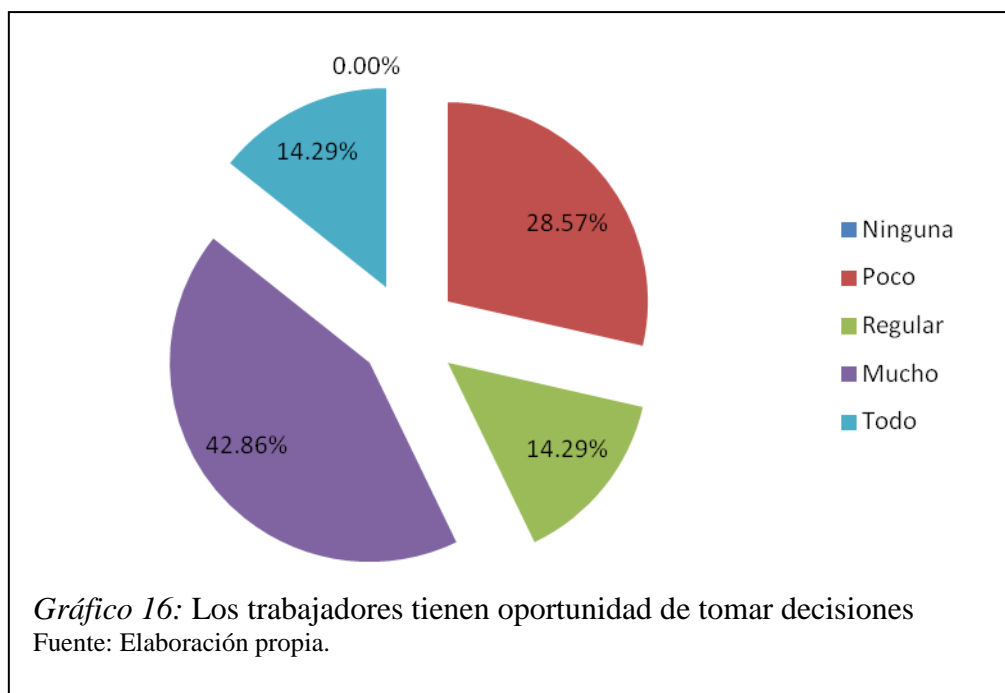
En el gráfico 14 se ve que el 57.15% de los empleados de la empresa perciben que participan en la definición de los objetivos y acciones para alcanzarlos en un nivel muy alto y alto, mientras que el 14.29% comentaron que los perciben en un nivel regular y un preocupante 28.57% sienten que su participación es baja.

Varios trabajadores, a nivel exploratorio, comentaron que la organización debería generar un liderazgo participativo, en donde busquen el involucramiento de los trabajadores en la definición de los objetivos organizacionales, de tal manera que su nivel motivacional aumente. Es más, comentaron, que ellos se sienten en la entera capacidad de realizar un aporte significativo no sólo en la definición de los objetivos a alcanzar por parte de la empresa, sino también en la generación de las estrategias necesarias para obtener los resultados deseados por la organización.



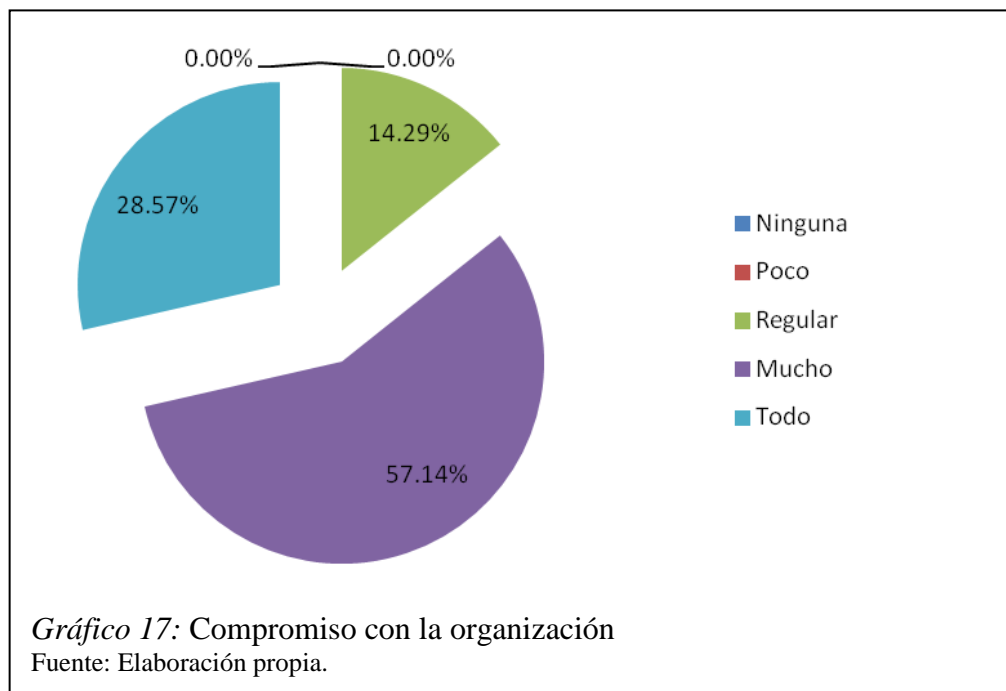
En el gráfico 15 se observa que el 57.14% de los trabajadores de la empresa se considera un factor clave para el éxito de la organización en un nivel muy alto y alto, mientras que el 42.86% lo percibe en un nivel regular.

Por la naturaleza de la actividad a la que se dedica la empresa, este indicador debería ser percibido por casi todos los trabajadores en un nivel alto y muy alto, por lo que es necesario generar un plan de involucramiento y desarrollo del personal, con la finalidad que se dé cuenta que su labor le entrega valor al servicio que otorga la organización a sus clientes.

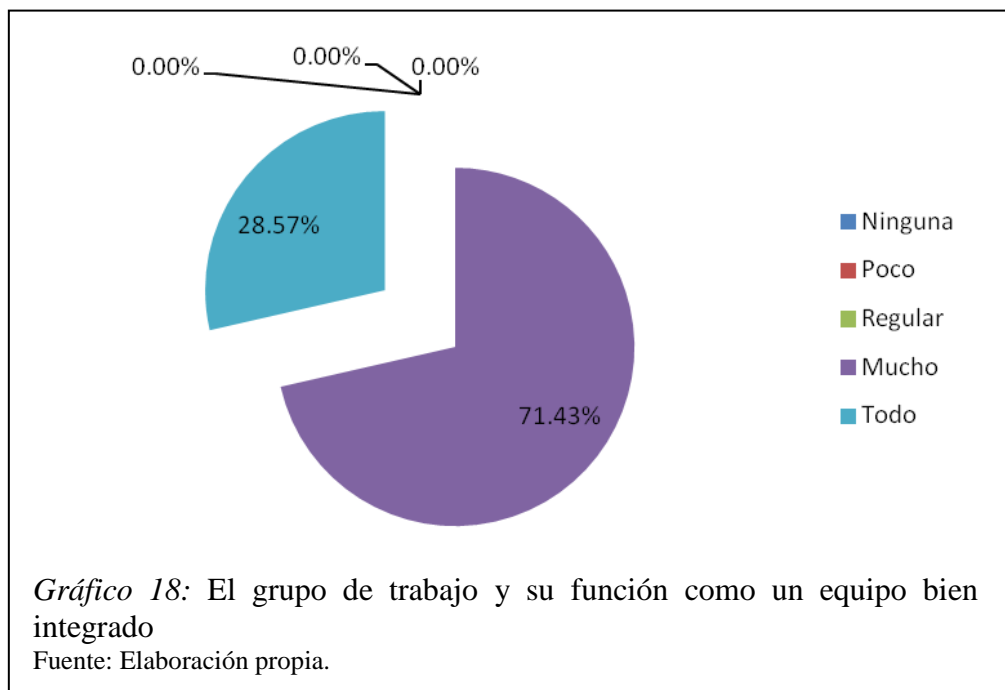


Se observa en el gráfico 16 que el 57.15% de los trabajadores de la organización consideran que tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad en un nivel muy alto y alto, mientras que el 14.29% del personal perciben que se encuentra en un nivel regular y un preocupante 28.57% sienten que son bajas las oportunidades de tomar decisiones en tareas que conllevan responsabilidad dentro de la organización.

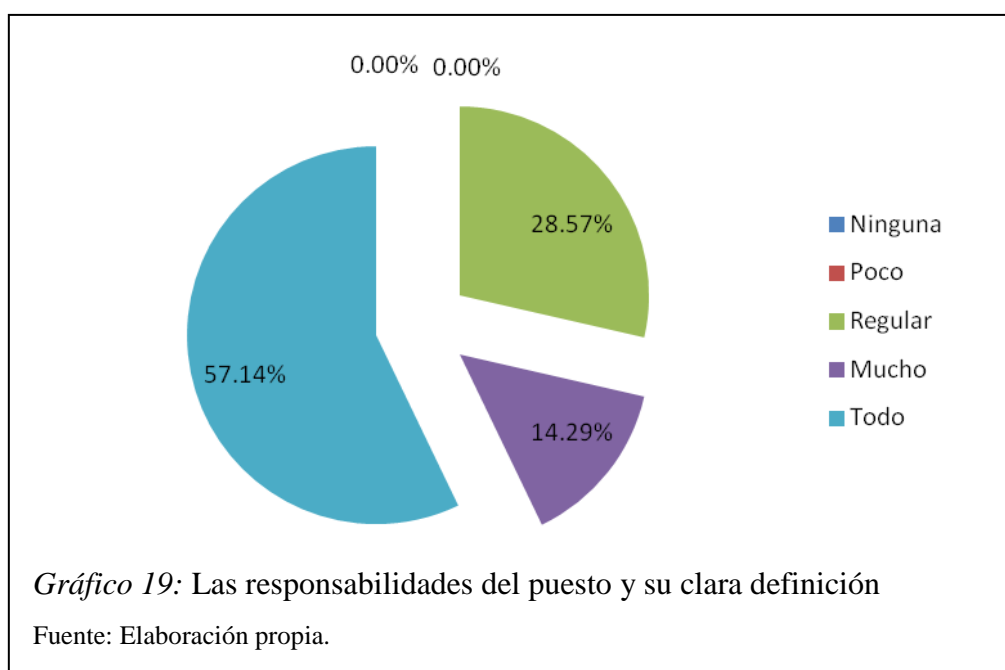
Varios empleados de la organización comentaron, a nivel exploratorio, que en la organización todo se consulta y no pueden realizar casi ninguna labor que conlleve responsabilidad sin la autorización de los directivos de la empresa. Ellos sienten que los están subestimando y que no valoran su capacidad, así como su experiencia. Es por esta razón, además de las mencionadas anteriormente dentro de esta dimensión y que tienen un cierto porcentaje de percepción desfavorable, que una parte importante de los trabajadores no se siente como un factor clave para el éxito de la organización en un nivel alto y muy alto, simplemente lo perciben a un nivel regular o se sienten indiferentes con este indicador.



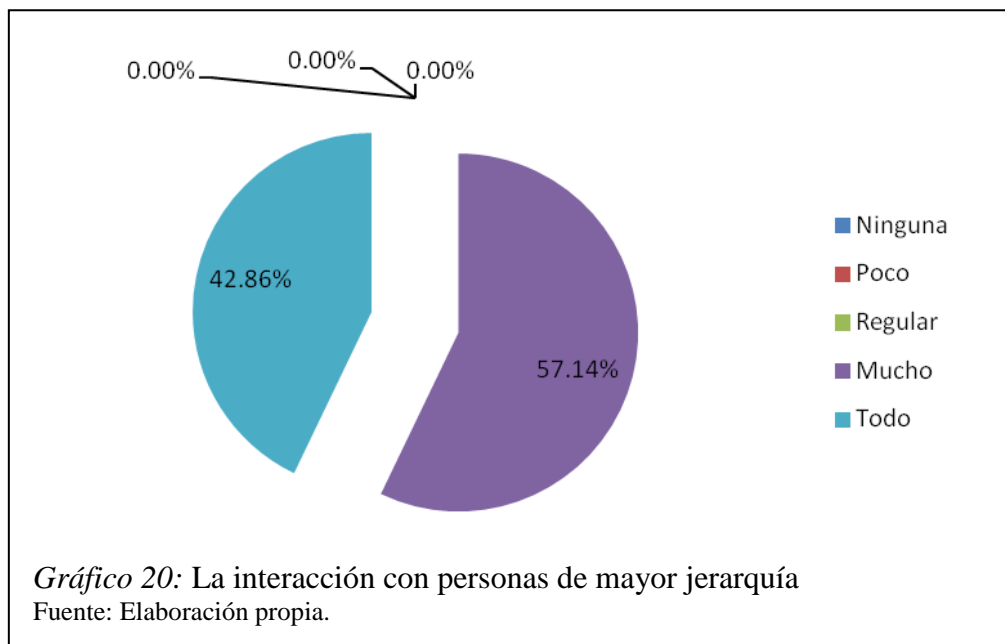
En el gráfico 17 se observa, a pesar de los resultados anteriores, que el 85.71% de los empleados de la empresa se sienten comprometidos con la organización en un nivel muy alto y alto, y solamente el 14.29 % sienten que su nivel de compromiso es regular. Este último porcentaje se justifica por los resultados mostrados anteriormente. Pero lo encontrado en este gráfico es bastante positivo, pues facilitaría el trabajo para mejorar los indicadores arriba mencionados y que se encuentran con problemas.



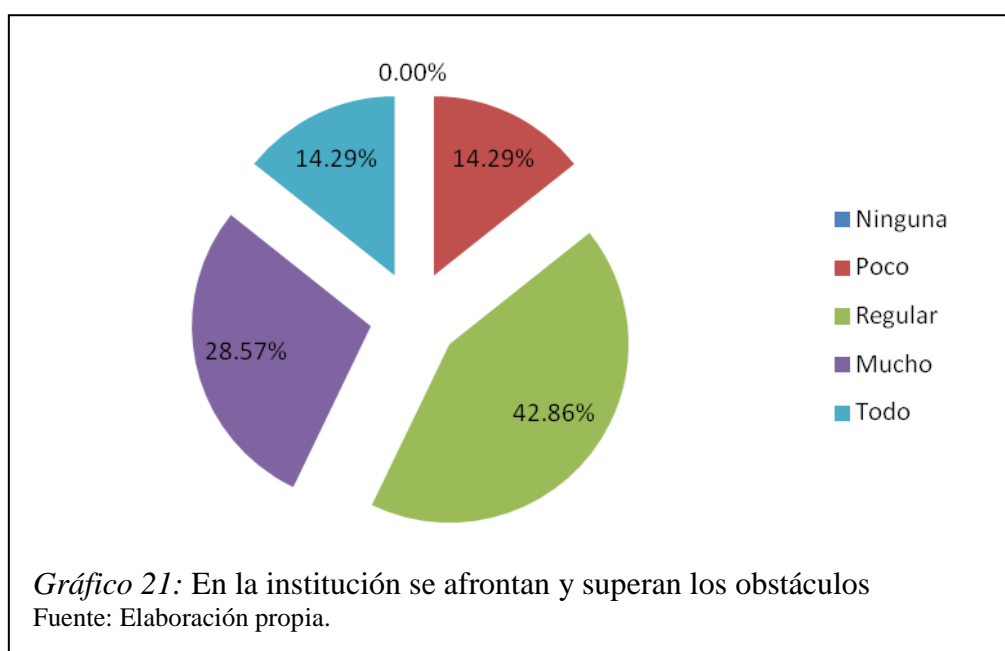
En el gráfico 18 se puede observar que el 100% de los empleados que laboran en la organización, perciben que el grupo con el que trabajan funciona como un equipo altamente integrado a un nivel muy alto y alto.



En el gráfico 19 se puede observar que el 71.43% de los trabajadores perciben que las responsabilidades del puesto están claramente definidas a un nivel muy alto y alto, mientras que el 28.57% siente que este indicador se encuentra en un nivel regular.

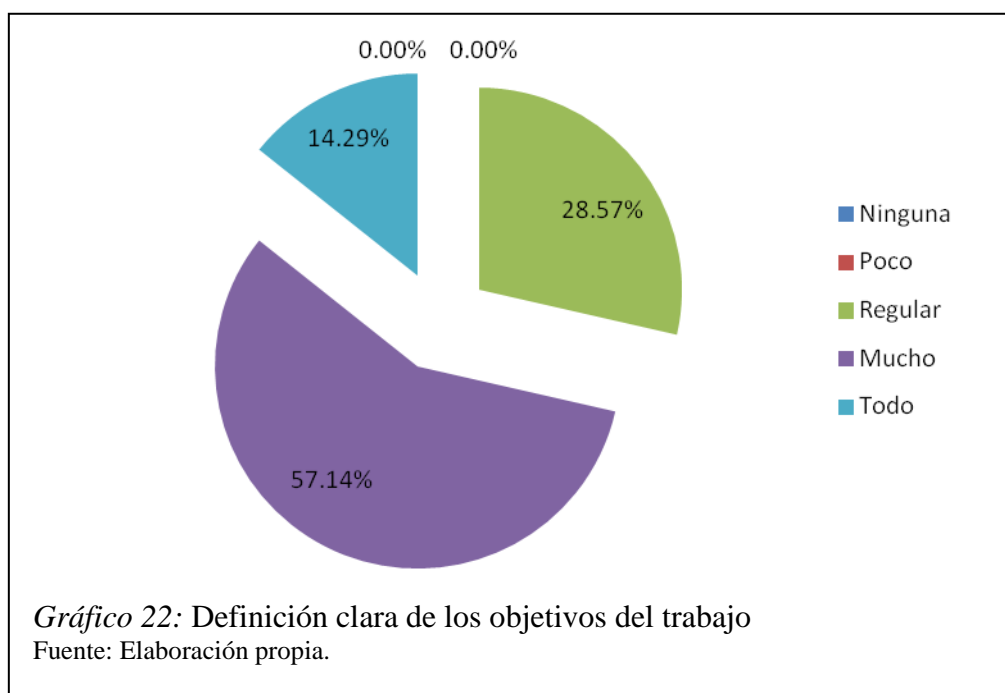


Se puede observar en el gráfico 20 que el 100% de los empleados de la empresa perciben que es posible la interacción con personas de mayor jerarquía en la organización a un nivel muy alto y alto.

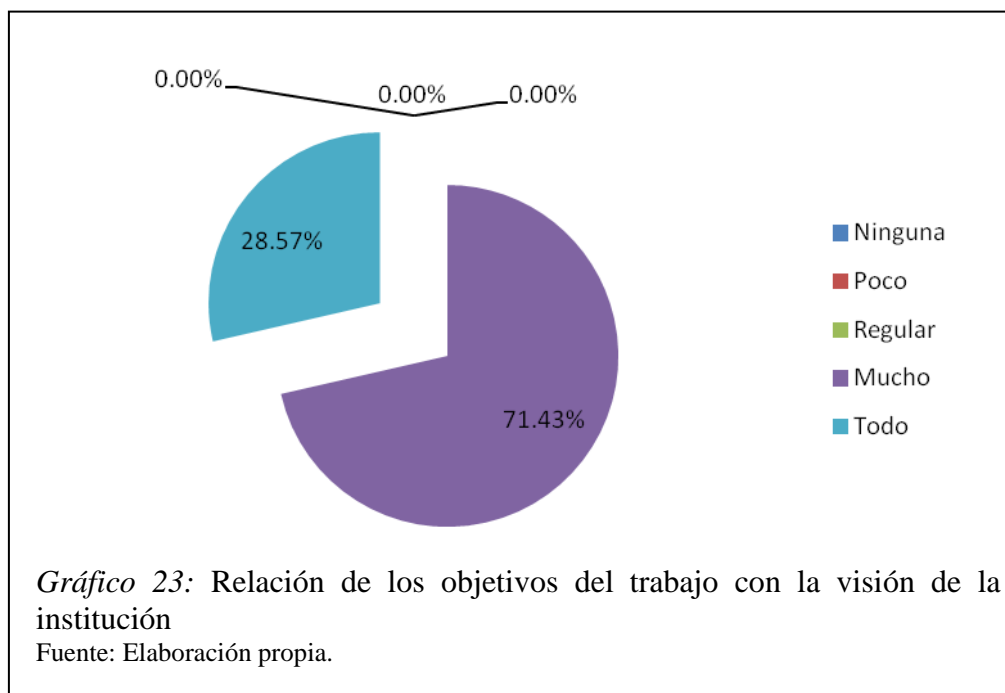


En el gráfico 21 se puede observar que el 42.86% de los empleados de la empresa perciben que en la organización se afrontan y superan los obstáculos a un nivel muy alto y alto, mientras que el mismo porcentaje considera que se encuentra en un nivel regular y un 14.29% del personal siente que este indicador está en un nivel bajo.

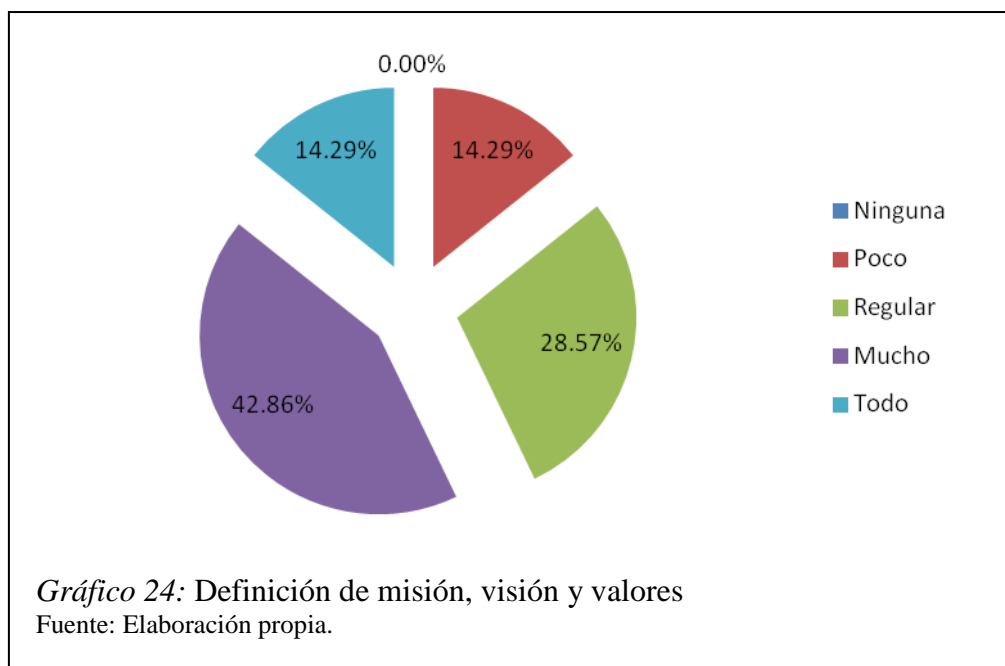
Es preocupante que exista un 14.29% de los trabajadores sienten que en la organización no se afrontan y superan los obstáculos, que por la naturaleza de la actividad a la que se dedica la empresa, casi todos los empleados deberían considerar este indicador a un nivel alto y muy alto. Es necesario generar una propuesta adecuada de mejora que cambie la percepción del personal con respecto a este aspecto.



Se puede observar en el gráfico 22 que el 71.43% de los empleados que laboran en la organización, perciben que los objetivos del trabajo están claramente definidos en un nivel muy alto y alto, mientras que el 28.57% considera que se encuentra en un nivel regular.

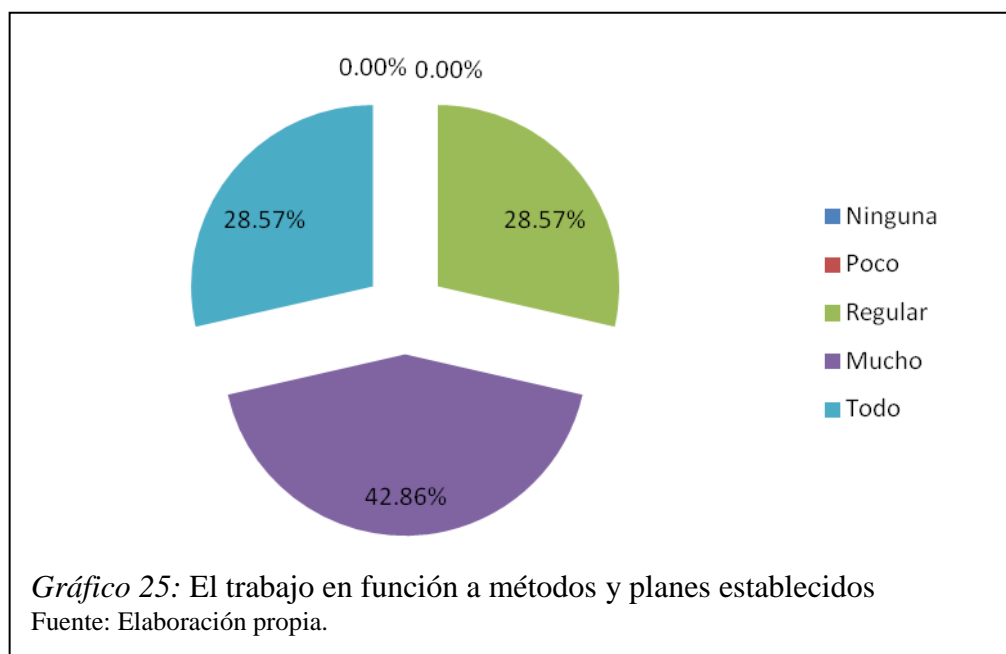


En el gráfico 23 se puede observar que el 100% de los trabajadores de la empresa perciben que sus objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la organización en un nivel muy alto y alto.

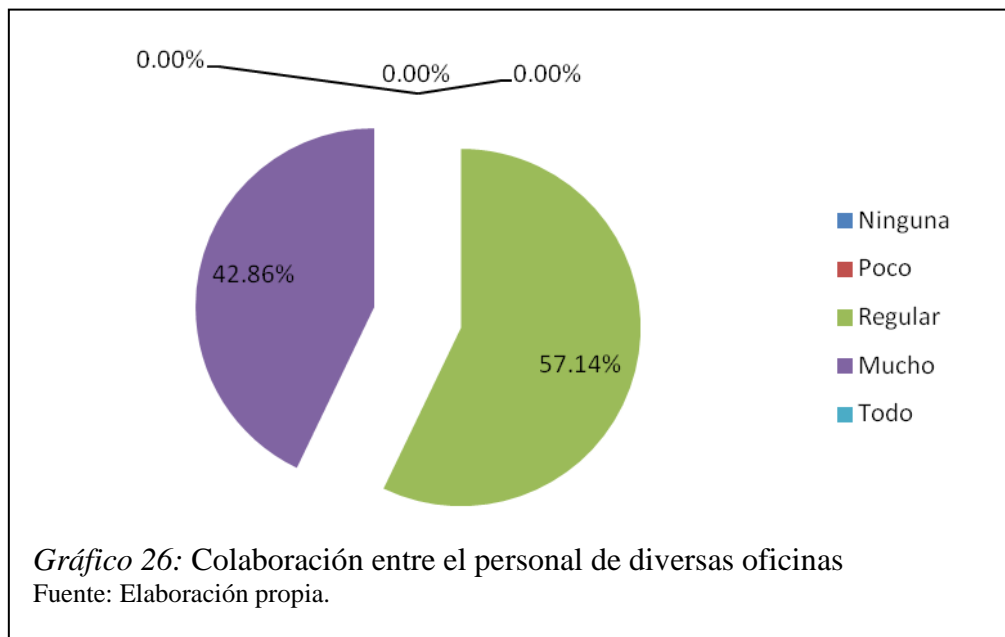


Se observa que el gráfico 24, que un 57.15% de los trabajadores de la empresa consideran que hay una clara definición de la visión, misión y los valores que se vive en la organización en un nivel muy alto y alto, un 28.57% de los empleados consideran que es regular y un 14.29% lo perciben como bajo.

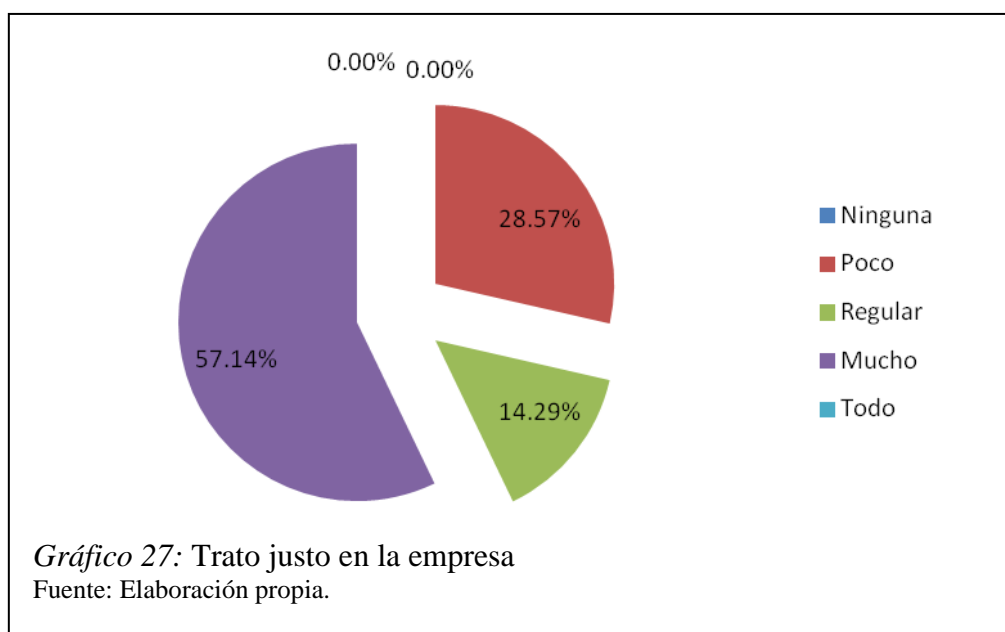
Es necesario que la empresa tome las medidas necesarias y genere un plan de mejora de este indicador, pues por la actividad a la que se dedica la organización es importante que todos los trabajadores tengan claro la visión, misión y valores que se vive en la institución.



En el gráfico 25, se puede observar que el 71.43% de los trabajadores que laboran en la organización, perciben que el trabajo se desarrolla en función a métodos o planes establecidos en un nivel muy alto y alto, mientras 28.57% de los empleados considera que este indicador se encuentra en un nivel regular.



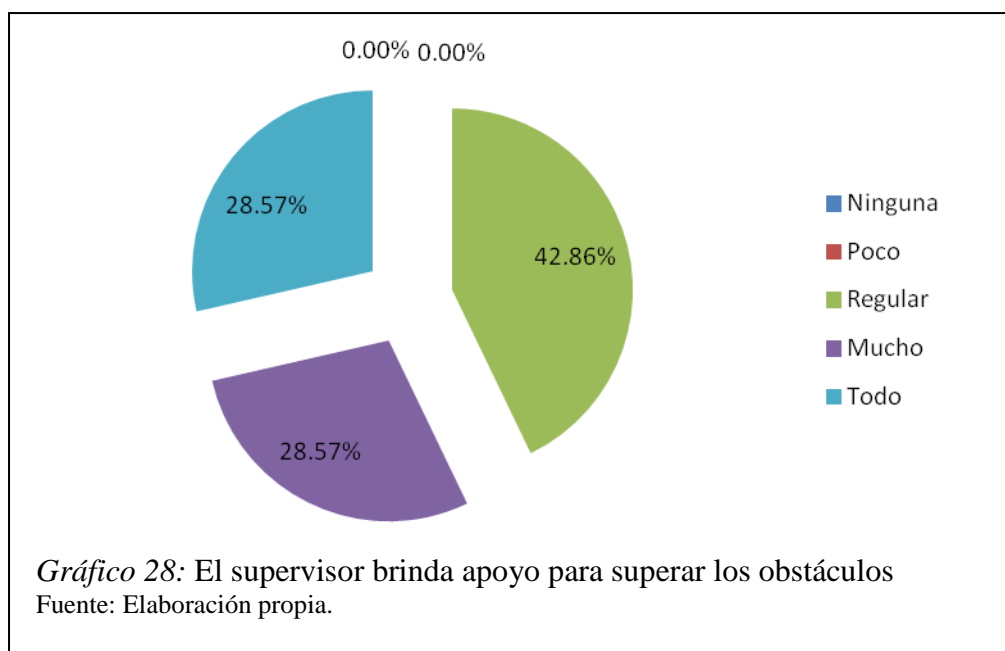
Se puede observar en el gráfico 26, que el 42.86% de los empleados de la organización perciben que existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas en un nivel alto y el 57.14% de los trabajadores perciben que está en un nivel regular. Este indicador podría estar mejor, por lo que considero que se encuentra en un nivel simplemente aceptable.



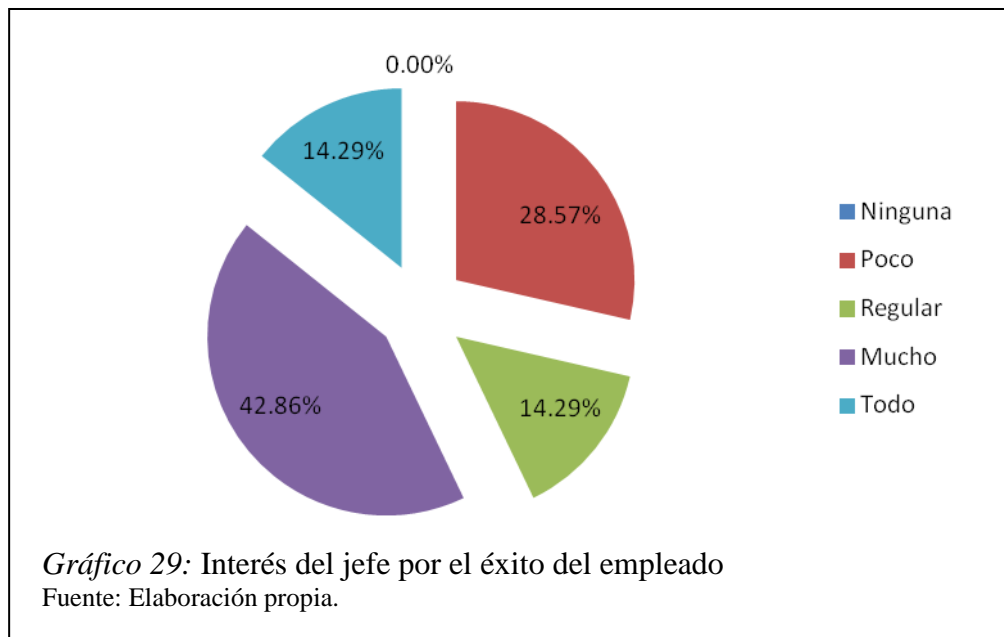
En el gráfico 27 se puede observar que el 57.14% del personal que labora en la empresa considera que existe un trato justo en la organización en un nivel alto, el 14.29% considera que se encuentra en un nivel regular y un preocupante 28.57% de los trabajadores consideran que se encuentra en un nivel bajo.

Este es un aspecto que genera una elevada preocupación, ya que este indicador debería encontrarse en un nivel muy alto y alto, pues por la naturaleza de la actividad empresarial a la que se dedica la organización, debería dar el ejemplo a todas las instituciones en las que ha realizados un proceso de consultoría y/o certificación.

#### 4.1.3 Supervisión

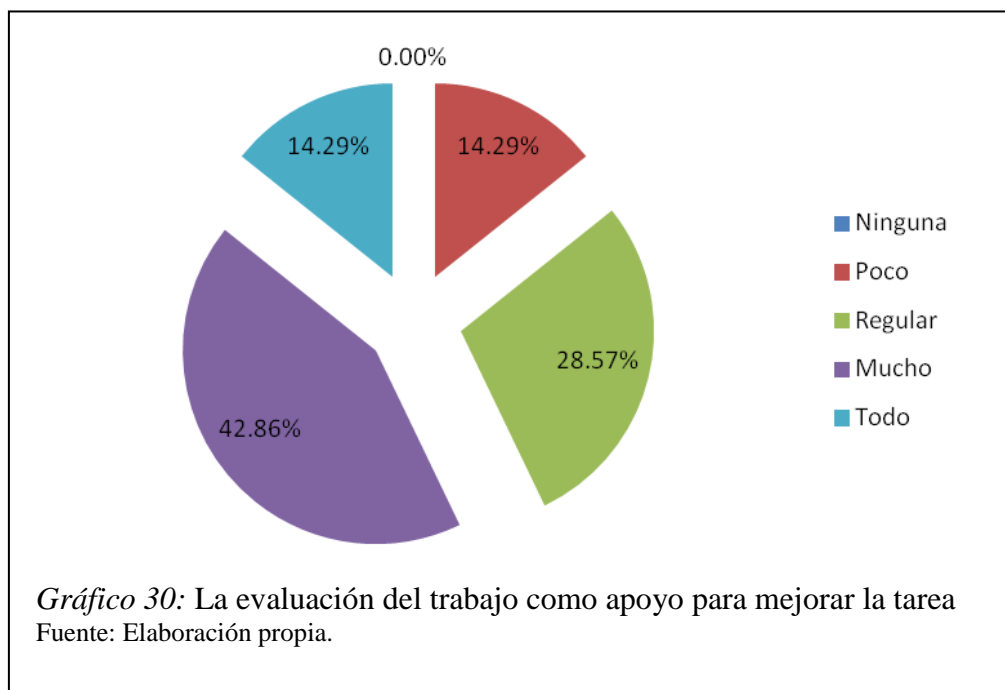


En el gráfico 28 se observa que el 57.14% de los trabajadores que laboran en la organización perciben que el supervisor siempre y casi siempre brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan, mientras que 42.86% sienten que esto ocurre a veces.



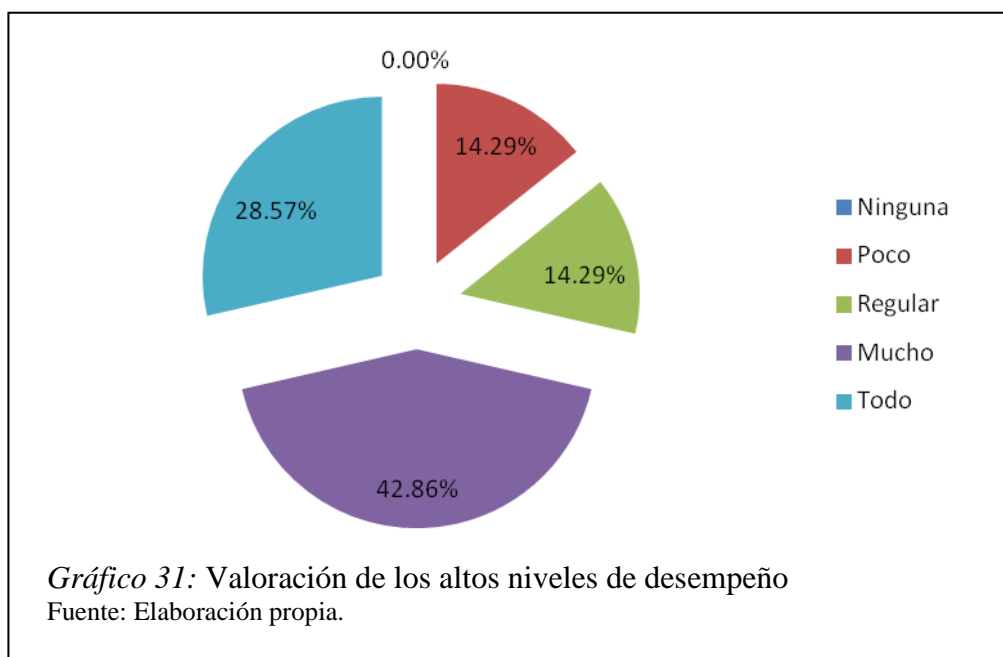
En el gráfico 29 se puede observar que el 57.15% de los de los empleados de la organización perciben que el jefe se interesa por el éxito del trabajador en un nivel muy alto y alto, mientras que el 14.29% considera que este indicador se encuentra en un nivel regular y el 28.57% que su jefe poco se interesa por el éxito del empleado.

En entrevistas exploratorias realizadas a varios trabajadores de la empresa, comentaron que ellos perciben que a sus jefes no les interesa mucho que sus trabajadores tengan éxito en las consultorías y certificaciones realizadas, pues consideran que los directivos son los que deben “lucirse” con los resultados obtenidos, pues consideran los entrevistados, que sus superiores tratan de opacarlos para que no los superen. Es más, unos pocos trabajadores comentaron que tuvieron diversas experiencias en las que sentían que sus superiores les colocaban trabas, con la finalidad de sentirse importantes al solucionar los aparentes inconvenientes, minimizando su trabajo. Esta situación es casi imperceptible para el cliente o usuario del servicio, pues al final se alcanzan los objetivos trazados, pero minimizando la participación del personal involucrado dentro del proceso del servicio.



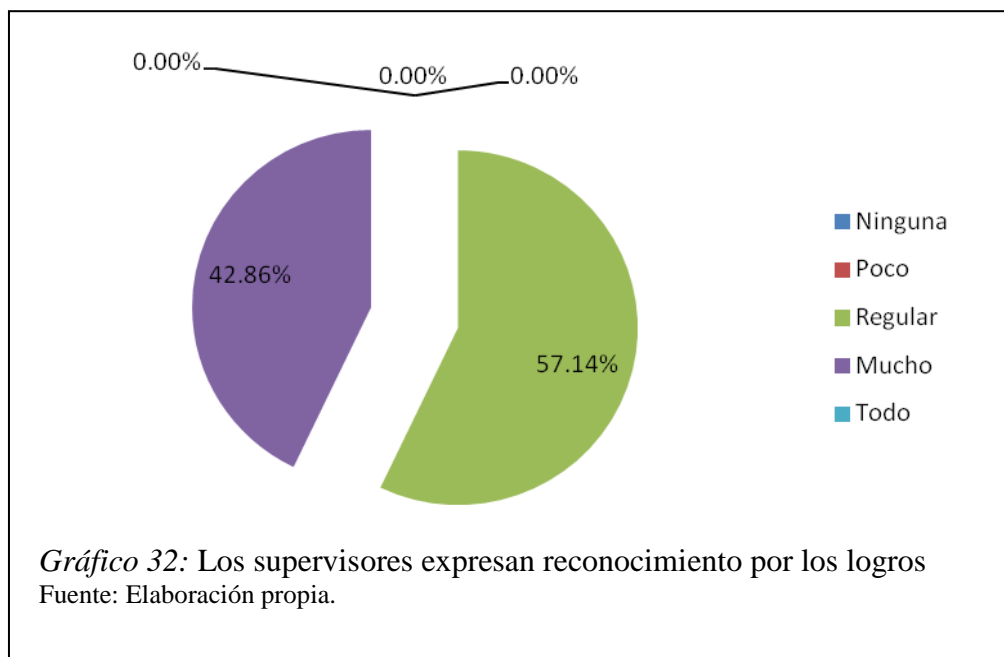
En el gráfico 30 se puede observar que un 57.15% de los trabajadores de la empresa, sienten que la evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea en un nivel muy alto y alto, un 28.57% percibe que se encuentra a un nivel regular y un preocupante 14.29% indica que percibe que este indicador se encuentra en un nivel bajo.

Es preocupante que exista un 14.29% de trabajadores que perciba que la evaluación de su trabajo no los ayuda a mejorar las actividades en las que se encuentran involucrados, lo que indica que el método de evaluación de desempeño no se está llevando como la empresa necesita desarrollarlo, de tal manera que sirva de punto de partida para la generación de un proceso de mejora continua del personal que labora en la organización.



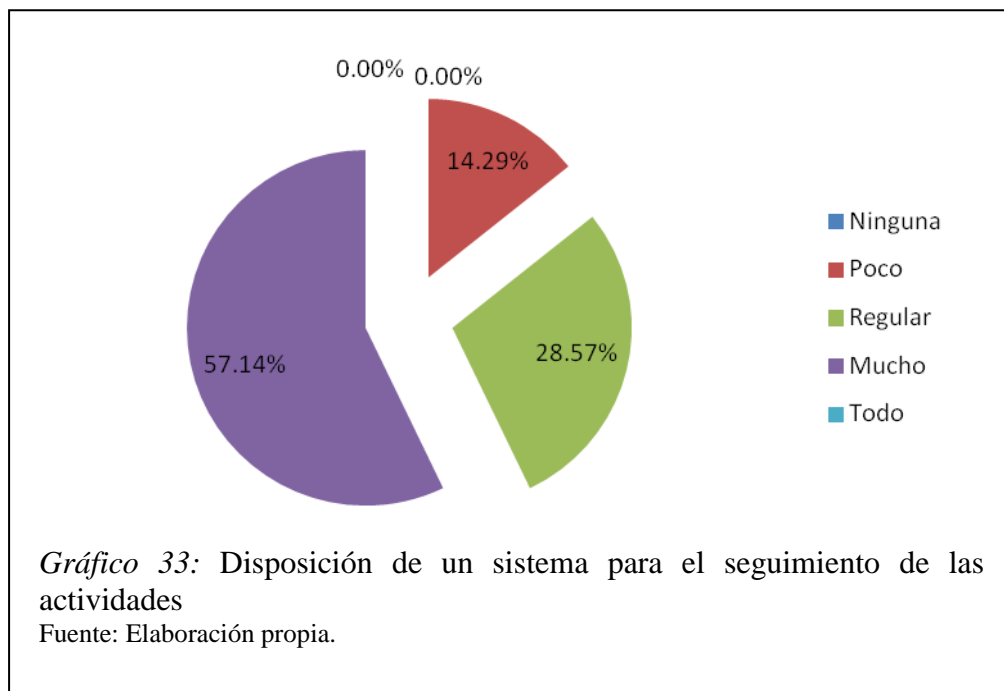
Se puede observar en el gráfico 31 que el 71.43% de los trabajadores que laboran en la empresa, considera que en la organización se valora los altos niveles de desempeño en un nivel muy alto y alto, mientras que el 14.29% indica que lo percibe a nivel regular y el mismo porcentaje siente que este indicador se encuentra en un nivel bajo.

Si bien es cierto es positiva la percepción de la valoración de los altos niveles de desempeño por parte de la organización, también esta debería ser percibida por casi todos los trabajadores en un nivel muy alto y alto, más por la naturaleza de la actividad que realiza la empresa, lo cual no está ocurriendo en este caso.



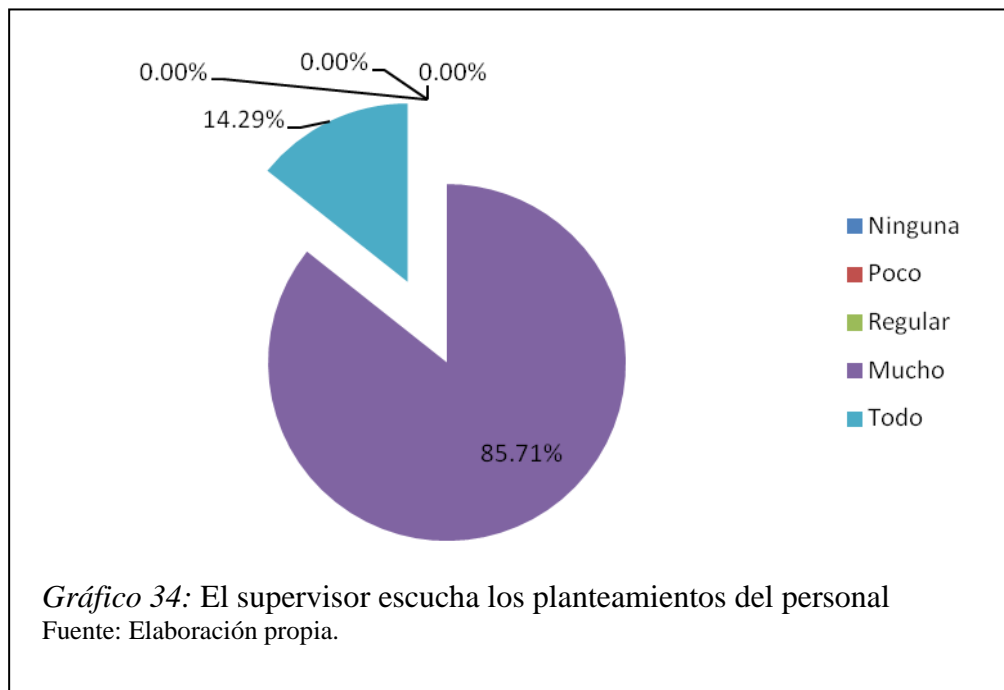
En el gráfico 32, se observa que el 42.86% de los empleados que laboran en la organización, consideran que los supervisores expresan casi siempre el reconocimiento necesario por los logros obtenidos por el personal a su cargo, mientras que el 57.14% percibe que este indicador se encuentra en un nivel regular.

Es necesario que la empresa genere un plan de reconocimiento de sus empleados, basado en la consecución de los objetivos organizacionales, de tal manera que el nivel motivacional de los trabajadores se incremente y en consecuencia el clima organizacional mejore



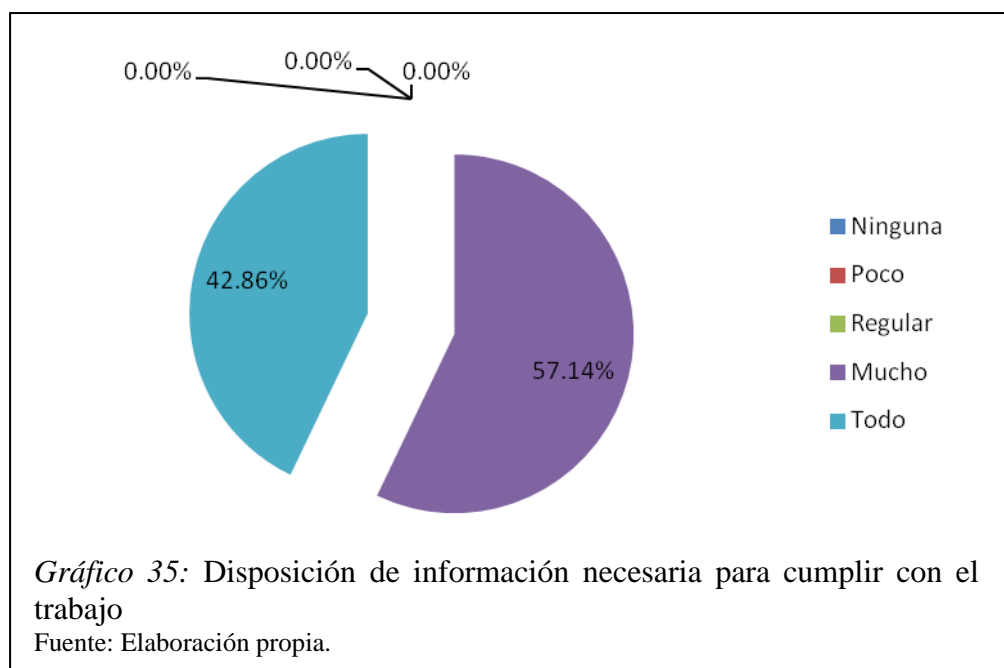
En el gráfico 33, se puede observar que el 57.14% de los trabajadores de la empresa, perciben que casi siempre se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades, es decir que si bien es cierto tienen varios, pero estos no son los suficientes, según comentaron varios trabajadores, a nivel exploratorio.

De otro lado el 28.57% de los empleados perciben que este indicador se encuentra en un nivel medio y el 14.29% indican que casi no se dispone de un sistema o que éste se encuentra con un nivel pobre para lograr un seguimiento y control efectivo de las actividades a través del mismo.

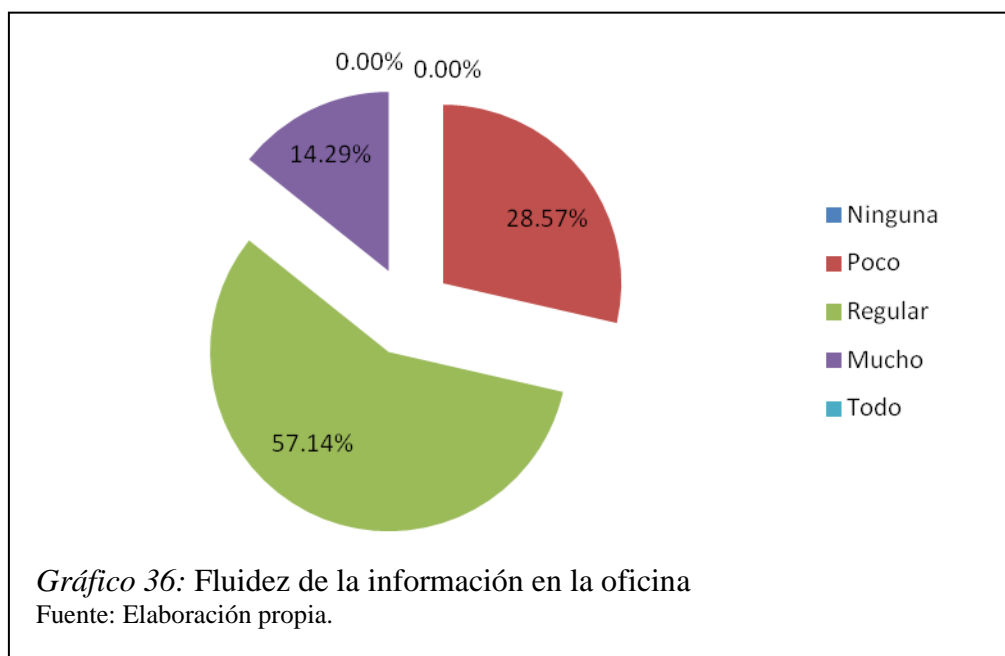


En el gráfico 34 se observa, que el 100% los trabajadores que laboran en la empresa perciben que el supervisor casi siempre y siempre escucha los planteamientos que se le hacen.

#### 4.1.4 Comunicación

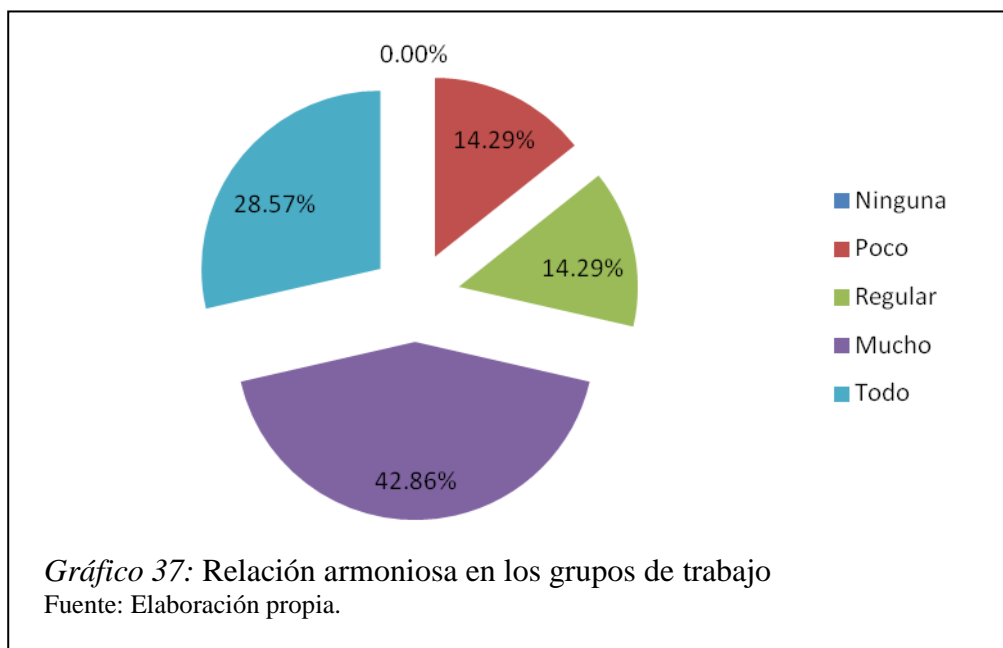


Se observa en el gráfico 35 que el 100% de los trabajadores de la organización, consideran que se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo en un nivel muy alto y alto.



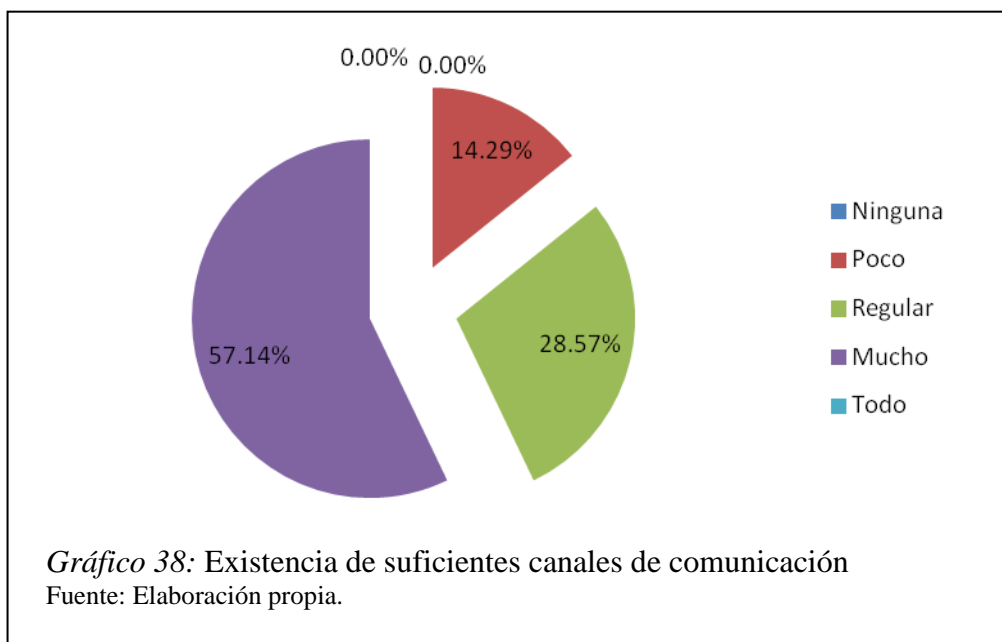
En la gráfica 36, se puede observar que el 14.29% de los empleados que laboran en la organización consideran, que en su oficina la información fluye adecuadamente en un nivel alto, mientras que el 57.14% lo perciben como regular y un 28.57% consideran que este indicador se encuentra en un nivel bajo.

Este aspecto es un problema relevante, pues el hecho que la información no fluya a nivel óptimo en una organización impide, para comenzar, la formación de equipos de trabajo eficientes, y para una empresa como ésta que se dedica a entregar servicios de consultoría y certificaciones es una limitante que impediría alcanzar sus objetivos de manera eficaz y eficiente. Es necesario generar un plan de mejora de este indicador, que conllevará a alcanzar un mejor clima organizacional.



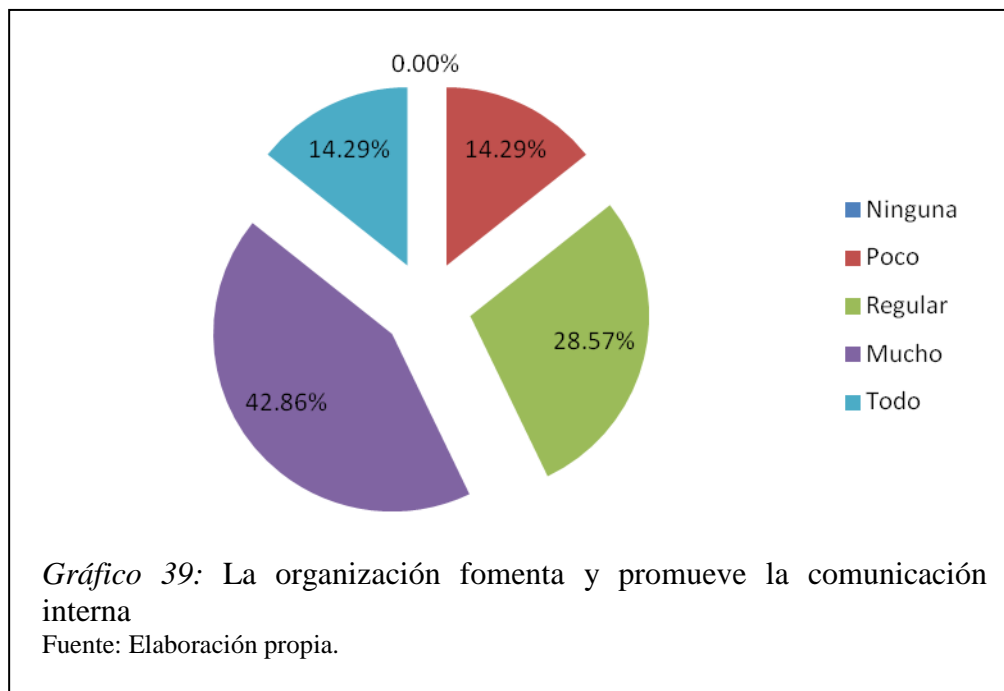
En el gráfico 37, se puede observar que el 71.43% de los trabajadores que labora en la organización, consideran que en los grupos de trabajo existe una relación armoniosa en un nivel muy alto y alto, mientras que el 14.29% percibe que está en un nivel regular y también el 14.29% consideran que casi no existe una relación armoniosa en los grupos de trabajo.

Estos resultados son coherentes con el indicador presentado anteriormente, que muestra que la comunicación en la oficina no fluye adecuadamente, pues refleja claramente su influencia en la relación armoniosa entre los grupos de trabajo dentro de la empresa materia de la presente investigación, que a su vez genera algunos inconvenientes relevantes en el establecimiento de relaciones positivas interpersonales, que impiden la generación de equipos de trabajo eficientes.



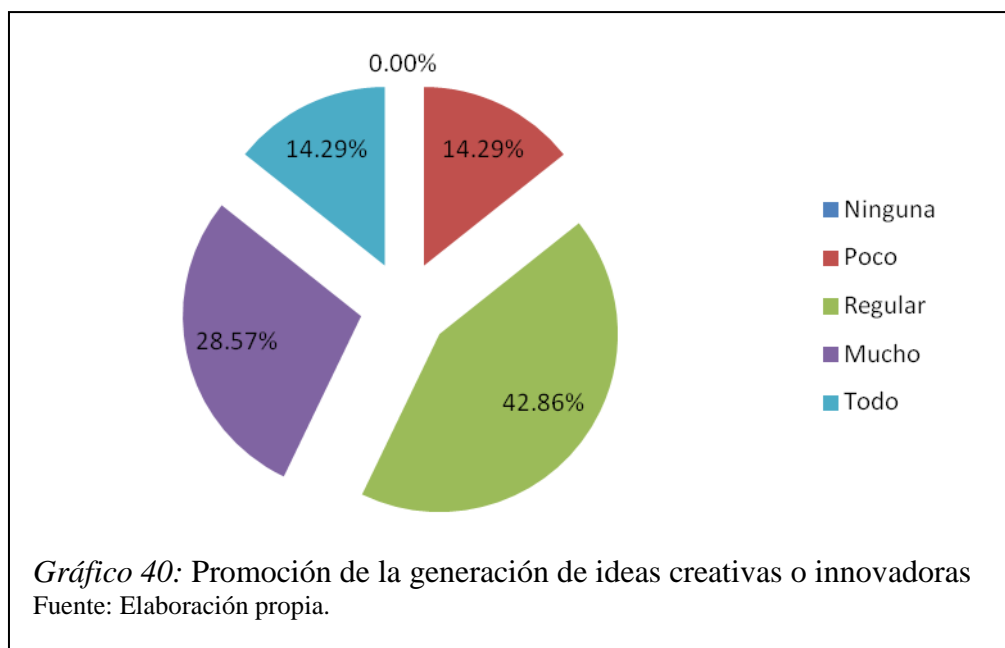
Se observa en el gráfico 38, que el 57.14% de los empleados que pertenecen a la organización, consideran que existen suficientes canales de comunicación en un nivel alto, mientras que el 28.57% del personal percibe que están en un nivel regular y un 14.29% consideran que casi no existen suficientes canales de comunicación.

Esto demuestra que el hecho que no fluya la información dentro de la empresa, no indica la no existencia de canales de comunicación. En esta organización el personal percibe que si existen los canales necesarios y básicos que aseguren la fluidez de la información, pero la gente no los sabe utilizar adecuadamente. Según lo comentado por varios trabajadores de la empresa, a nivel exploratorio, consideran que sus habilidades sociales no están bien desarrolladas, lo que impide una comunicación efectiva y positiva. Ellos mismos consideran que este aspecto es una debilidad de la mayoría de los profesionales que labora en la organización.



Se puede observar en el gráfico 39, que el 57.15% de los empleados consideran que la organización fomenta y promueve la comunicación interna en un nivel muy alto y alto, el 28.57% percibe que se encuentra en un nivel regular y el 14.29 % considera que la empresa casi no fomenta y promueve la comunicación interna.

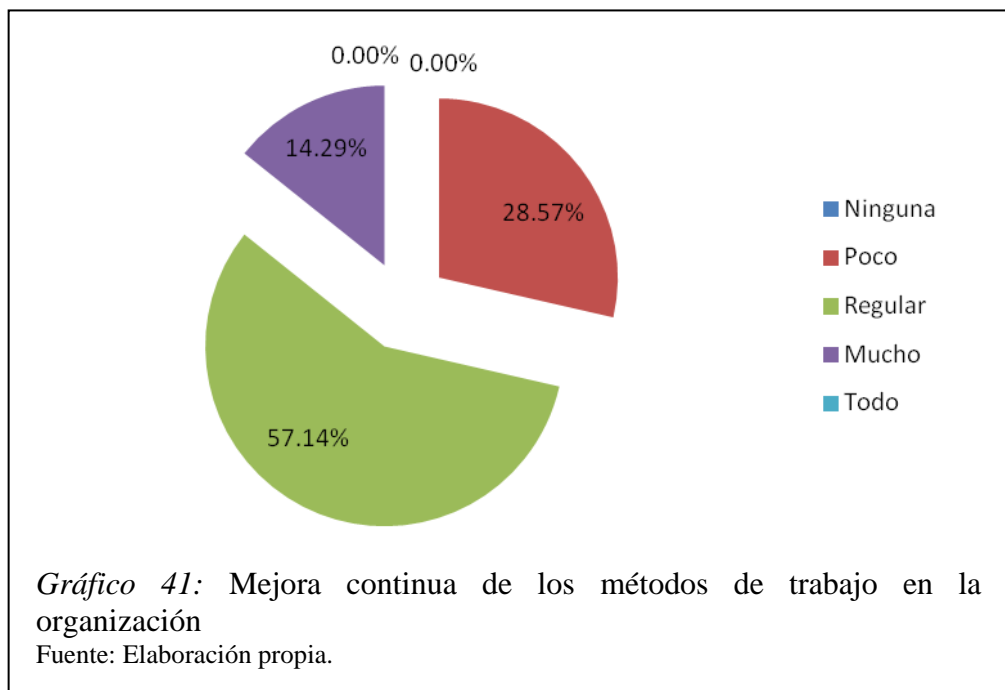
De acuerdo a lo comentado, a nivel exploratorio, por varios empleados de la empresa, ésta promueve la comunicación interna en un nivel adecuado, pero el principal problema que impide la fluidez de la información dentro de las oficinas, es la carencia de habilidades sociales en varios de ellos, que su vez impide la relación armoniosa entre los grupos de trabajo, dificultando la formación de equipos de trabajo eficientes.



En el gráfico 40 se puede observar que el 42.86% de los trabajadores de la empresa, perciben que se promueve la generación de ideas creativas o innovadora en un nivel muy alto y alto, un preocupante 42.86% lo consideran como regular y el 14.29% sienten que en la empresa casi no se promueve la generación de ideas creativas o innovadora.

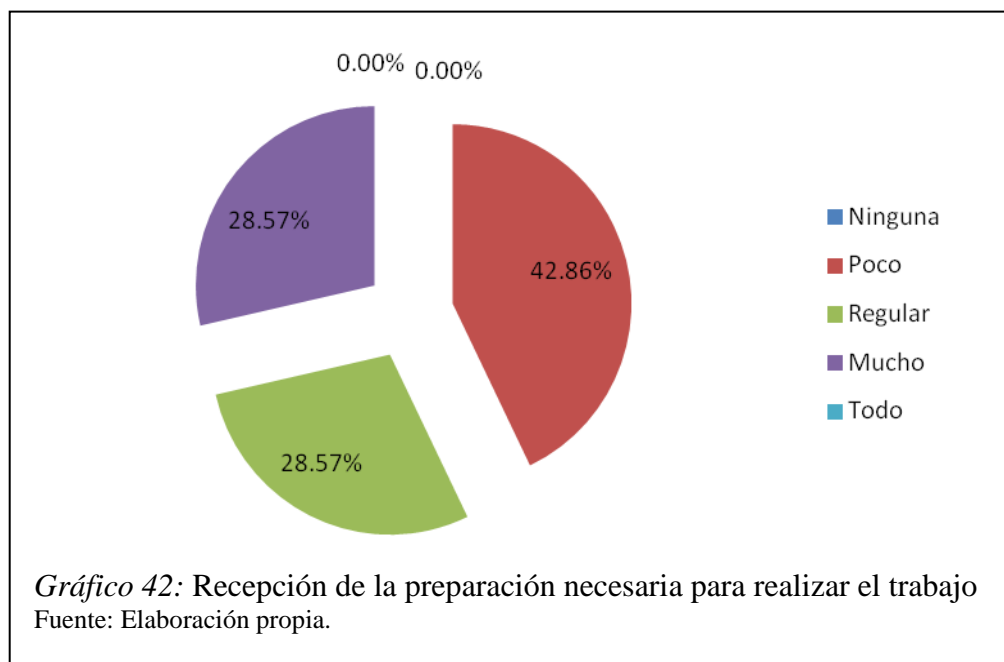
Este indicador en una empresa que se dedica a la consultoría y certificaciones, debería ser percibido por casi todos los trabajadores de la organización en un nivel alto y muy alto. Es decir que todos los empleados deberían sentir que la empresa ha generado las políticas necesarias para promover y apoyar las ideas creativas e innovadoras, entregándoles el tiempo necesario para desarrollarlas, así como los recursos que necesiten para su implementación.

#### 4.1.5 Condiciones Laborales



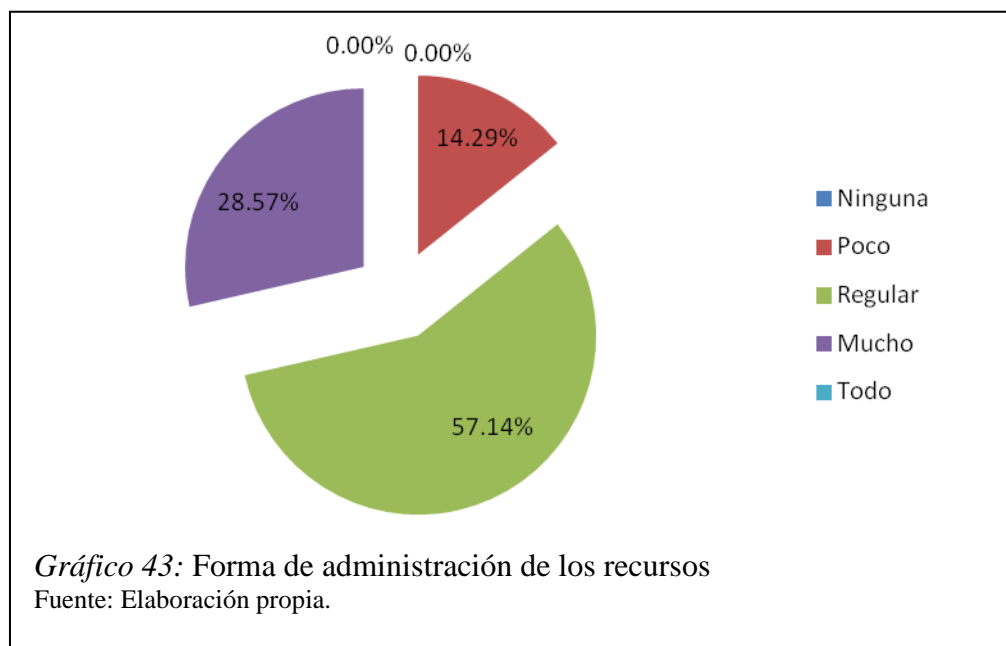
En el gráfico 41, se puede observar que el 14.29% de los empleados consideran que en la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo en un nivel alto, mientras que el 57.14% lo perciben a un nivel regular y un 28.57% sienten que casi nunca mejoran de manera continua los métodos de trabajo dentro de la empresa.

De la misma forma, este indicador en una empresa que se dedica a la consultoría y certificaciones, debería ser percibido por casi todos los trabajadores de la organización en un nivel alto y muy alto. Es necesario generar un plan de mejora y actualización de los métodos de trabajo que se desarrollan dentro de la empresa, que definitivamente influirá en alcanzar un clima organizacional adecuado dentro de la institución materia de la presente investigación.

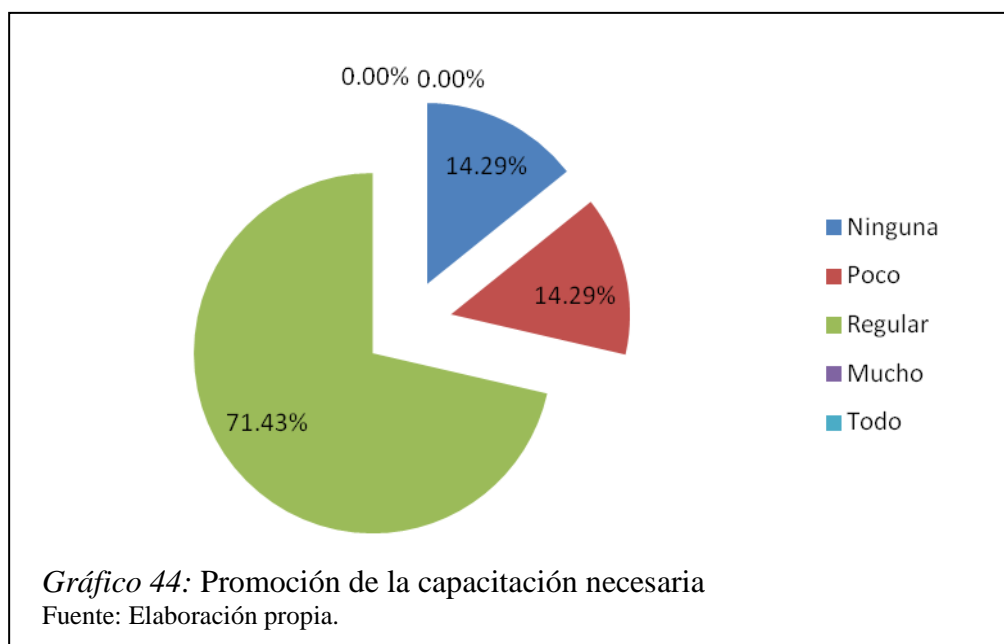


En el gráfico 42 se puede observar que el 28.57% de los trabajadores de la empresa perciben que se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo en un nivel alto, de otro lado el mismo porcentaje lo considera como regular y un preocupante 42.86% siente que casi no recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo

Es preocupante que casi la mitad de los trabajadores de la empresa perciban que casi no reciben la preparación necesaria para realizar su trabajo, que por la naturaleza de la labor que realizan sus colaboradores es importantísimo que sientan que la organización se preocupa por su formación profesional, no sólo en beneficio de ellos sino de la misma empresa. Se necesita generar un plan de mejora que revierta esta situación.

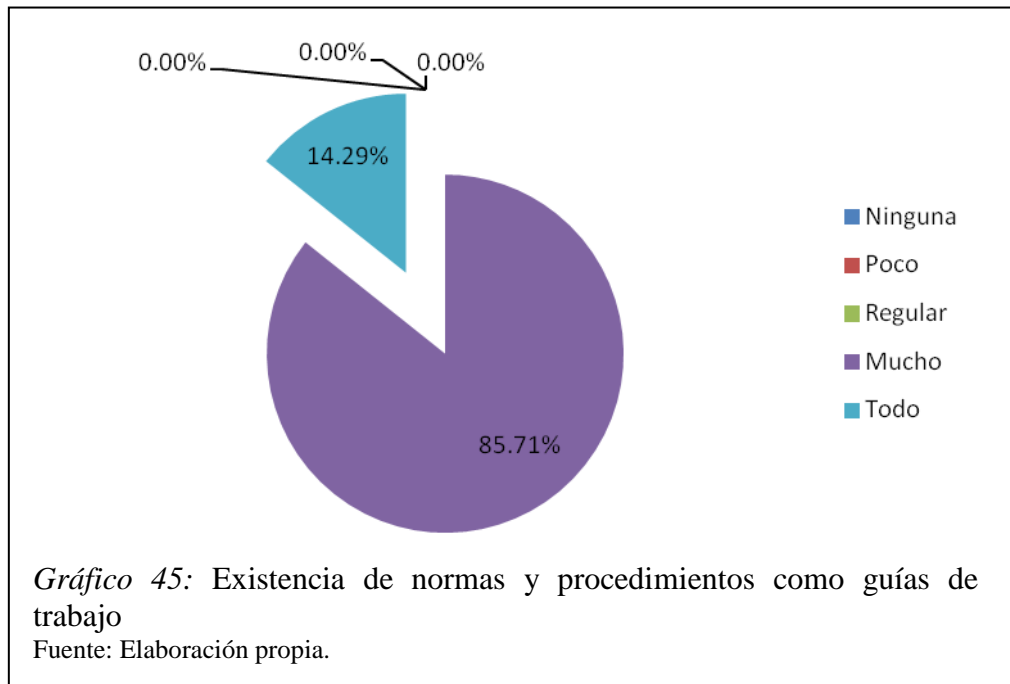


Se puede observar en el gráfico 43, que el 28.57% de los empleados que laboran en la empresa, perciben que existe una buena administración de los recursos en un nivel alto, mientras que el 57.14% consideran que este indicador se encuentra en un nivel regular y por último, un 14.29% siente que casi no existe una buena administración de los recursos. Es necesario generar un plan de mejora que revierta esta situación, pues este aspecto debería ser percibido por casi todos los trabajadores de la organización en un nivel alto y muy alto, con la finalidad de alcanzar un clima organizacional propicio para el crecimiento de la organización.

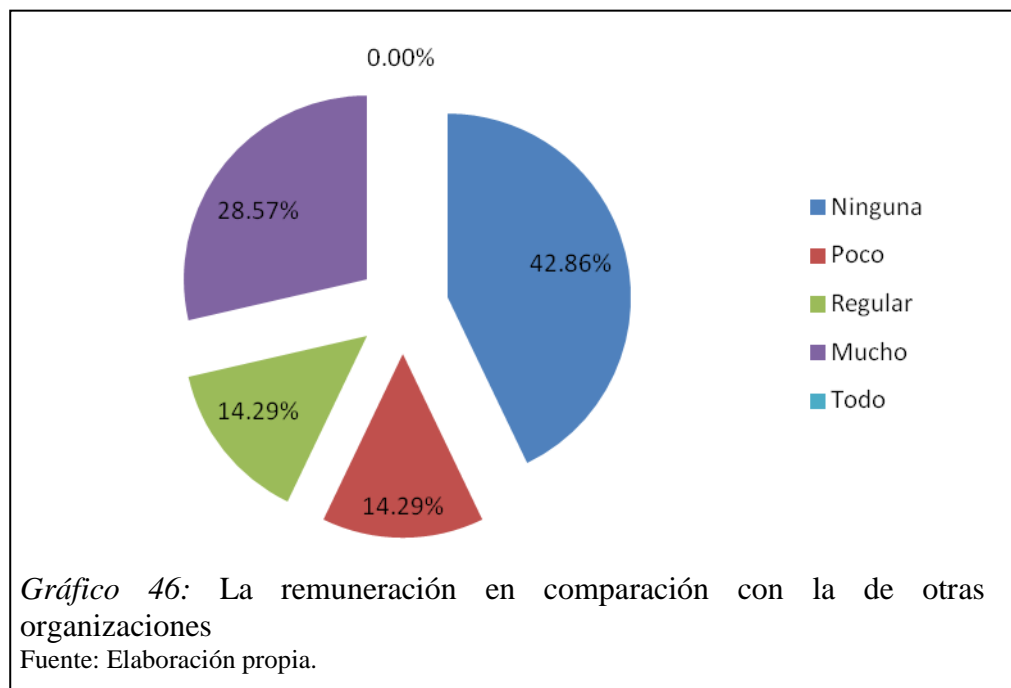


En el gráfico 44, se puede observar que el 71.43% de los trabajadores de la organización perciben que los directivos promueven la capacitación que se necesita en un nivel regular, mientras que el 28.58% sienten que sus superiores casi nunca y nunca promueven la capacitación que se necesita.

Es importantísimo generar un plan de mejora de este indicador, pues por la naturaleza de la actividad a la que se dedica la empresa, es indispensable optimizar los conocimientos y habilidades de sus colaboradores, que a su vez los lleve a desarrollar actitudes positivas hacia la organización y su trabajo, todo en beneficio no sólo de ellos sino también de sus clientes y la institución misma.

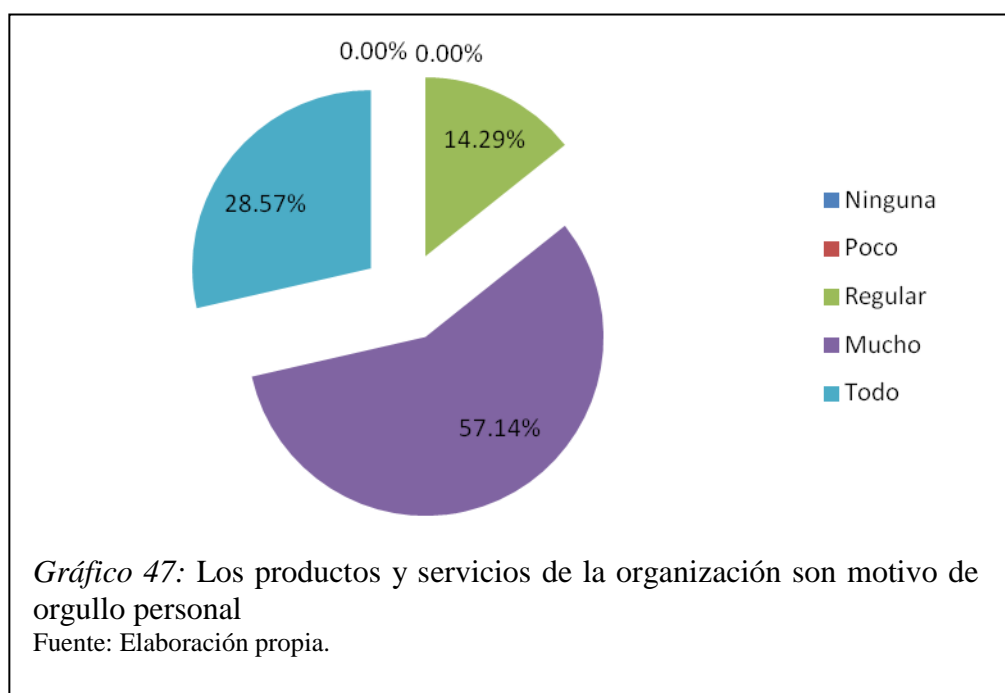


Se observa en el gráfico 45, el 100% de los trabajadores de la empresa, consideran que existen normas y procedimientos como guías de trabajo en un nivel muy alto y alto.

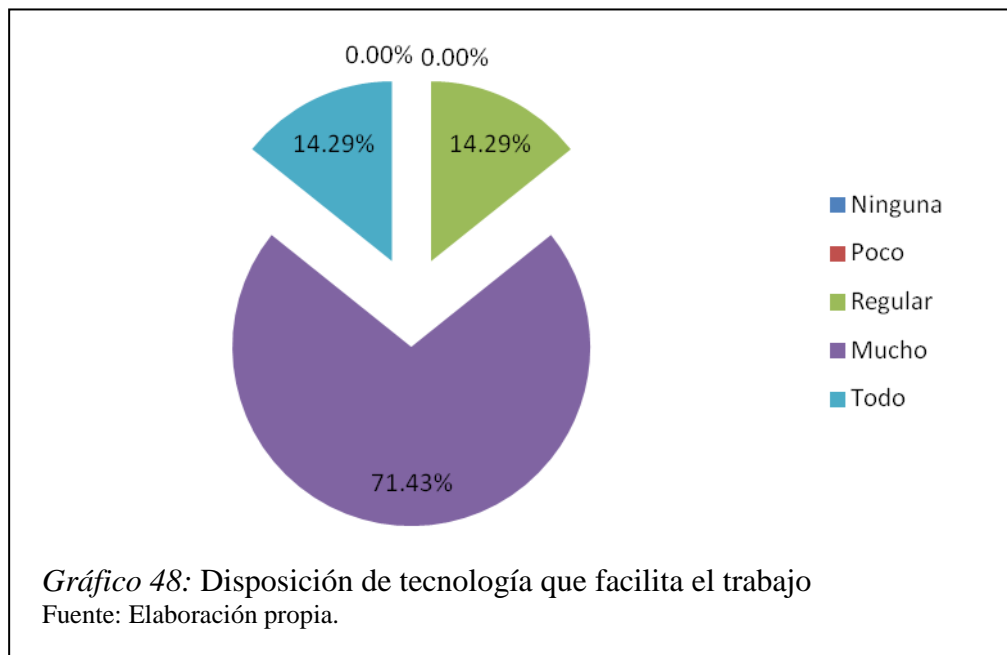


Se observa en el gráfico 46, que el 28.57% de los trabajadores de la organización perciben que su remuneración es atractiva en comparación con la de otras empresas en un nivel alto, mientras que el 14.29% consideran que se encuentra en un nivel medio o regular y un preocupante 57.15% sienten que la remuneración casi nunca y nunca es atractiva en comparación con la de otras empresas.

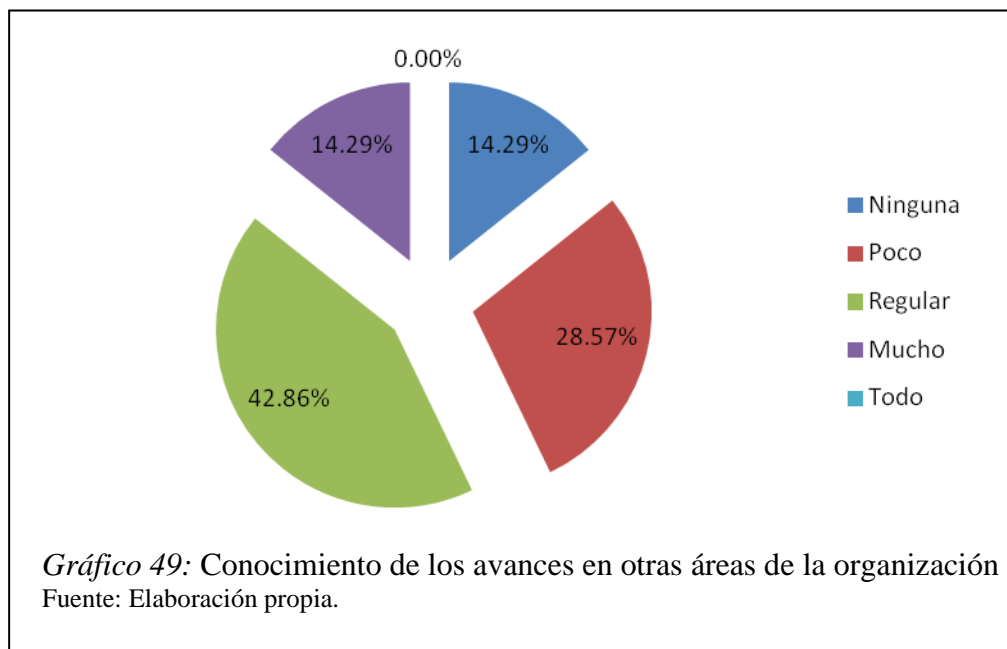
También es necesario generar un plan de mejora que revierta esta situación, pues este aspecto debería ser percibido por casi todos los trabajadores de la organización en un nivel alto y muy alto, con la finalidad de alcanzar un clima organizacional propicio para el crecimiento de la organización.



En el gráfico 47, se puede observar que el 85.71% de los trabajadores de la empresa, perciben que los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal en un nivel muy alto y alto, mientras que el 14.29% perciben que está a nivel medio o regular.

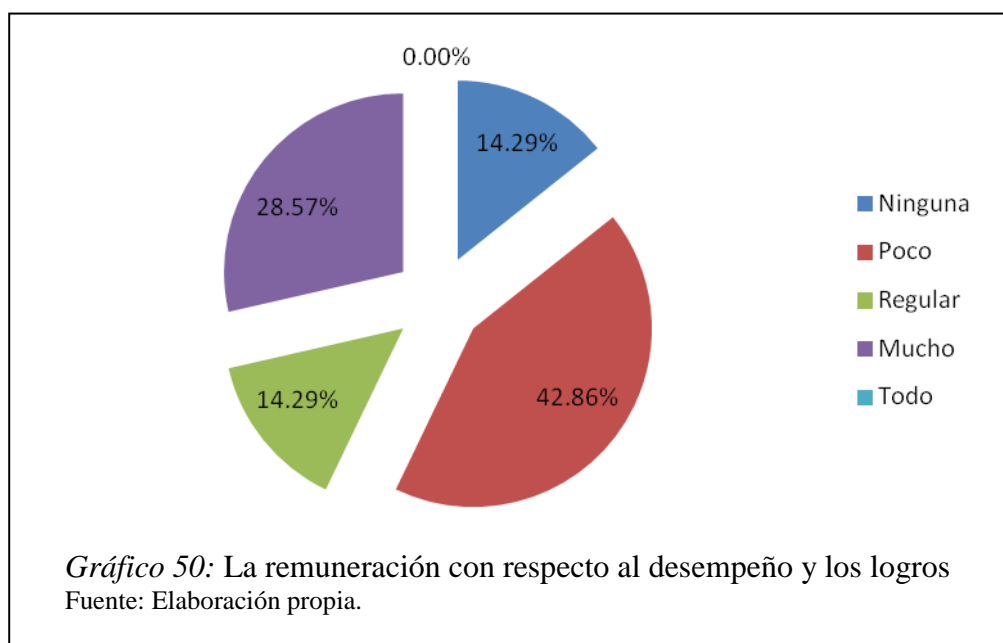


Se puede observar en el gráfico 48, que el 85.71% de los empleados de la organización, consideran que se dispone de tecnología que facilita su trabajo en un nivel muy alto y alto, mientras que el 14.29% consideran que está a un nivel medio o regular.



En el gráfico 49, se puede observar que el 14.29% de los trabajadores de la empresa consideran que se conocen los avances en otras áreas de la organización en un nivel alto, mientras que el 42.86% perciben que se encuentra en un nivel regular y también un 42.86% sienten que casi nunca y nunca se conocen los avances en otras áreas de la organización.

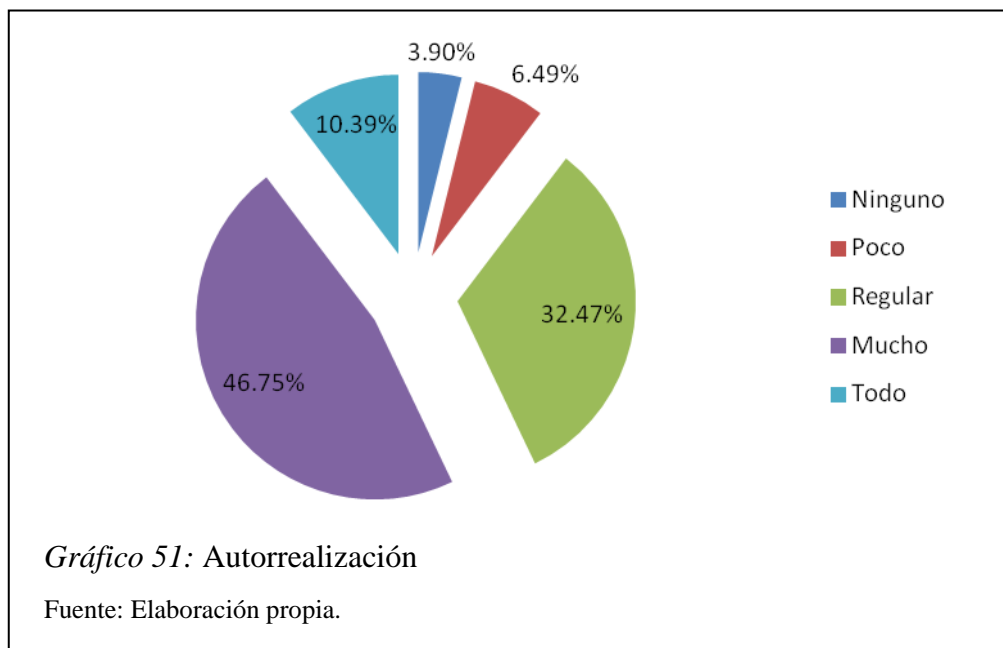
Para este indicador se puede decir que también es necesario generar un plan de mejora que revierta esta situación, pues este punto debería ser percibido por casi todos los empleados de la empresa en un nivel alto y muy alto, con el objetivo de lograr obtener un clima laboral propicio para alcanzar la ansiada sostenibilidad en el tiempo, que toda organización busca.



En el gráfico 50, se puede observar que el 28.57% los trabajadores que pertenecen a la organización, consideran que su remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros en un nivel alto, el 14.29% perciben que se encuentra en un nivel medio o regular y un preocupante 57.15% de los empleados de la empresa sienten que su remuneración casi nunca y nunca está de acuerdo a su desempeño y logros obtenidos dentro de la organización.

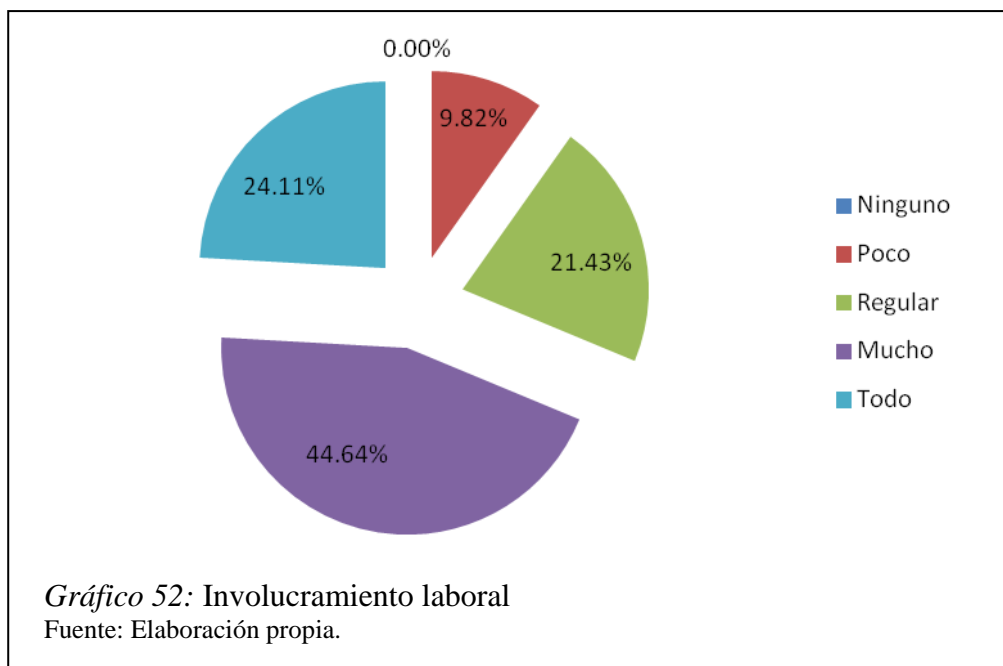
## 4.2 Resultados totales por Dimensiones

### 4.2.1 Autorrealización



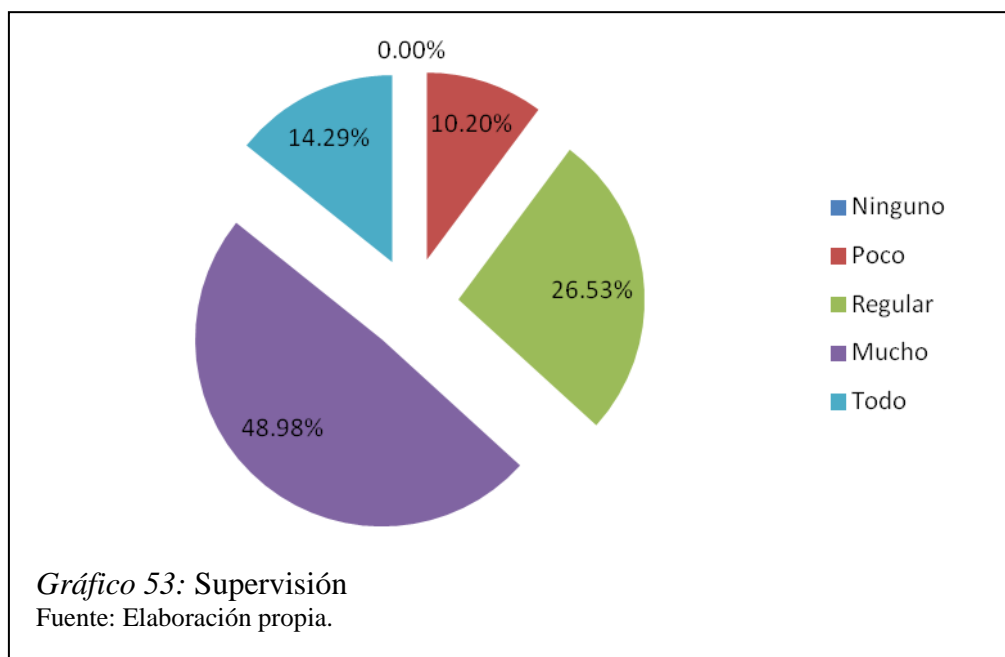
En cuanto a la dimensión autorrealización, se puede observar que un 57.14% de los empleados de la organización materia de la presente investigación, percibe que se autorrealiza en la empresa en un nivel alto y muy alto, 32,47% considera que está a nivel medio o regular y sólo el 10.39% considera que su nivel de autorrealización está entre bajo y muy bajo. En base a estos resultados se puede afirmar que esta dimensión se encuentra en un nivel alto con una tendencia a regular.

#### 4.2.2 Involucramiento Laboral



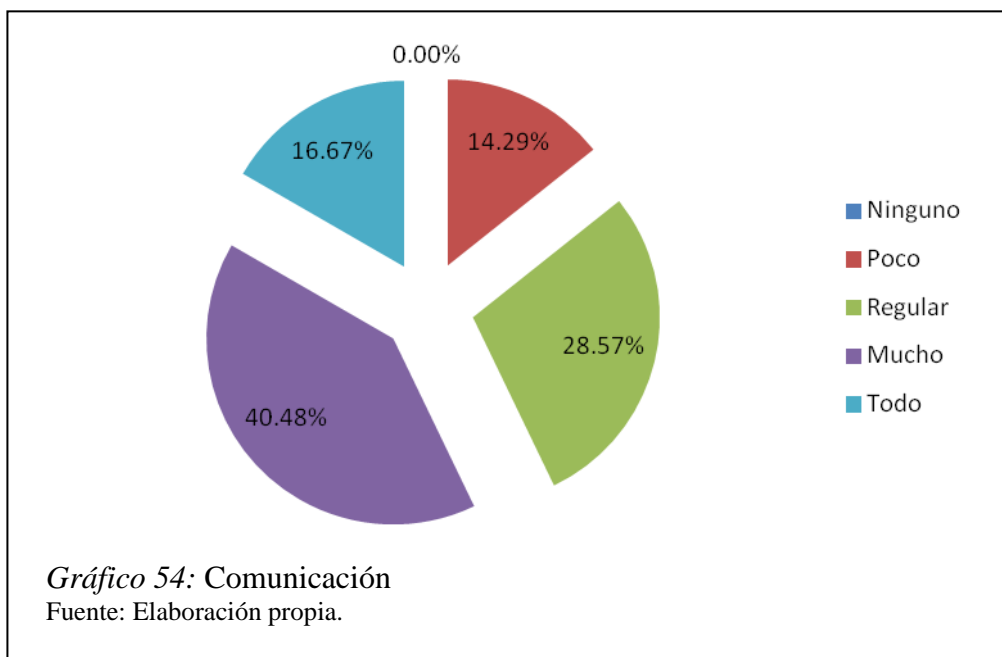
En cuanto a la dimensión involucramiento laboral, se puede observar que un 68.75% de los empleados de la organización materia de la presente investigación, perciben que se involucran con su trabajo dentro de la empresa en un nivel alto y muy alto, 21.43% considera que está a nivel medio o regular y tan sólo el 9.82% de los empleados sienten que su nivel de involucramiento laboral es bajo. En base a estos resultados se puede afirmar que esta dimensión se encuentra en un nivel alto con una baja tendencia a regular.

### 4.2.3 Supervisión



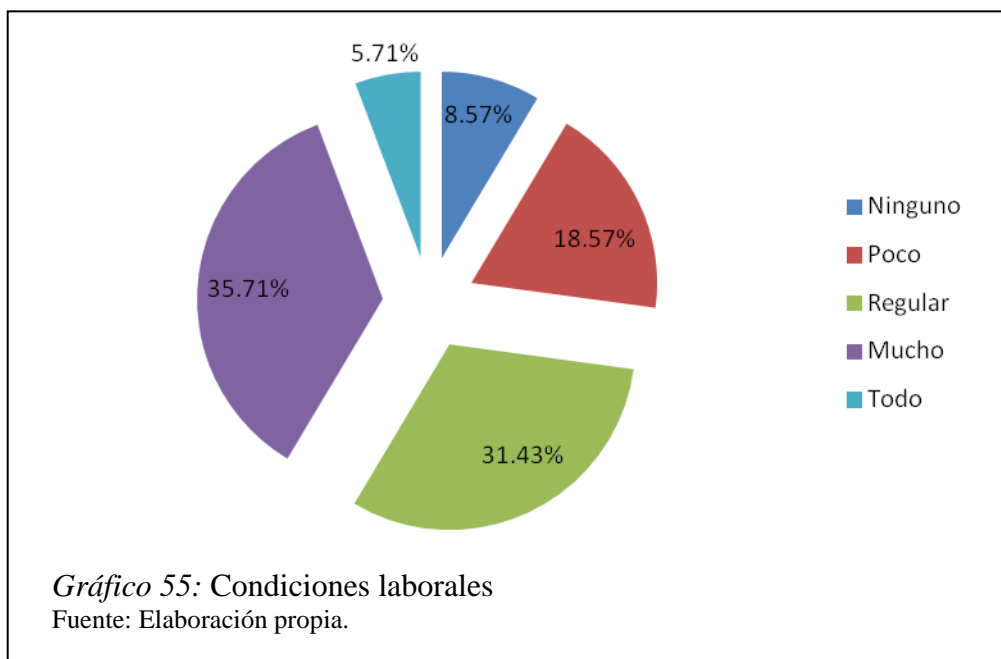
En cuanto a la dimensión supervisión, se puede observar que un 63.27% de los empleados de la organización materia de la presente investigación, perciben que la calidad de la supervisión por parte de los directivos de la empresa se encuentra en un nivel alto y muy alto, 26.53% sienten que está a nivel medio o regular y el 10.20% perciben que la calidad de la supervisión se encuentra en un nivel bajo. En base a estos resultados se puede afirmar que esta dimensión se encuentra en un nivel alto con una tendencia a regular.

#### 4.2.4 Comunicación



En cuanto a la dimensión comunicación, se puede observar que un 57.15% de los empleados de la organización materia de la presente investigación, perciben que el nivel de comunicación en la organización se encuentra en un nivel alto y muy alto, 28.57% considera que está a nivel medio o regular y el 14.29% de los empleados sienten que su nivel de comunicación es bajo. En base a estos resultados se puede afirmar que esta dimensión se encuentra en un nivel alto con una tendencia a regular.

### 4.2.5 Condiciones Laborales



En cuanto a la dimensión condiciones laborales, se puede observar que un 41.42% de los empleados de la organización materia de la presente investigación, perciben que las condiciones laborales en la empresa se encuentran en un nivel alto y muy alto, el 31.43% sienten que se encuentra en un nivel medio o regular y un representativo 27.14% perciben que las condiciones laborales se encuentran en un nivel bajo y muy bajo. En base a estos resultados se puede afirmar que esta dimensión se encuentra en un nivel medio bajo con una tendencia a ser alto.

## 4.3 Discusión

### 4.3.1 Autorrealización

Se puede comenzar explicando el concepto de la dimensión Autorrealización. Según Palma, S. (2004), es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

En referencia a este nivel se encontró en el gráfico 1, que los trabajadores que laboran en la empresa, perciben que las oportunidades de progresar en el trabajo están en un nivel medio alto, con una tendencia a ser sentido como bajo. Los empleados consideran que la organización materia de la presente investigación, se preocupa por la formación y el desarrollo de su personal, pero algunos de ellos perciben que la institución puede dar más oportunidades de crecimiento, promociones e inclusive ascensos, debido a que el mercado de certificaciones y consultorías en el Perú está creciendo, pues necesitan tener personal capaz para dirigir nuevas oficinas que les permita para tener acceso a determinados mercados ya sea locales como internacionales. La organización necesita generar un plan de mejora del sistema de promociones y ascensos, de tal manera que sus trabajadores sientan que existen mayores oportunidades de progresar dentro de la empresa.

De otro lado, se observa en el gráfico 2 que los trabajadores de la empresa, perciben que aseguran sus niveles de logro en un nivel alto con una baja tendencia a regular. Según Amorós (2007), la motivación es el motivo que te lleva a la acción y este será beneficioso para cualquier empresa, en la medida que el empleado dirija sus esfuerzos hacia los objetivos de la misma, siempre y cuando los objetivos individuales relacionados a la motivación estén alineados a los objetivos de la organización. A partir de esto se puede inferir, que los empleados sienten que aseguran sus niveles de logro dentro de la empresa, es decir que los objetivos personales de cada uno de ellos o por lo menos de la mayoría están definitivamente relacionados con los objetivos organizacionales, basado en que su nivel motivacional es medio alto (información que se obtuvo a partir de comentarios de los trabajadores en el momento de la ejecución de las encuestas) y esto los lleva a percibir que aseguran sus niveles de logro en la empresa, siendo éste alto con una baja tendencia a regular, según los resultados de la presente encuesta, aunque exista un inquietante 28.57%, que lo perciba como regular. Esta situación genera una mediana preocupación, pues esta información es un dato lo suficientemente representativo y en el que es necesario intervenir, con la finalidad de generar altos niveles de motivacionales

en el porcentaje de trabajadores antes mencionado, de tal manera que se fortalezca la relación entre sus objetivos individuales y organizacionales.

En cuanto a lo observado en el gráfico 4, los trabajadores de la empresa materia de la presente investigación, perciben que en la oficina se hacen mejor las cosas cada día, en un nivel alto con una baja tendencia a ser medio bajo. Estos resultados obtenidos son coherentes con lo dicho por Amorós (2007), en los indicadores anteriores, en referencia a los objetivos, nivel de logro y a las oportunidades de progreso, pues a través de los mismos resultados obtenidos, se confirma que los empleados en su mayoría sienten que hacen bien las cosas cada día, y esto se puede alcanzar logrando en los trabajadores altos niveles motivacionales. Pero a pesar de tener un nivel medio alto este indicador, existe un porcentaje que aunque bajo, pero por la naturaleza de la actividad a la que se dedica la empresa es preocupante que un 14.29% de los trabajadores no sienta que se hacen bien las cosas en la oficina. Es por eso que se necesita una propuesta de mejora contundente que cambie radicalmente esta situación.

En cuanto a lo observado en el gráfico 7, los trabajadores de la organización, perciben que el cumplimiento de las tareas diarias le permite el desarrollo personal en un nivel medio alto. Pero se observa que existe un pequeño porcentaje, pero representativo, de personas que sienten lo contrario. Este es un tema de relevancia, pues en este tipo de organizaciones juega un papel importantísimo la naturaleza del giro de negocio al que se dedica la institución, lo cual hace que este punto debería encontrarse, como mínimo, en un nivel alto y muy alto en su mayoría. Según Robbins (2004), el desarrollo de cada uno de los trabajadores dentro de las organizaciones, depende del grado de dificultad de las tareas asignadas a estos, por supuesto en relación a sus conocimientos y habilidades ya desarrolladas previamente. Esto es justamente lo que los empleados comentaron, a nivel exploratorio, pues sienten que las labores asignadas son pobres con respecto a lo que ellos pueden hacer, es decir que se consideran subestimados, pues se les asignan tareas relativamente simples en relación a sus conocimientos y eso los desmotiva. Esta es una

situación que se necesita replantear, por más pequeño que sea el porcentaje de trabajadores en desacuerdo con el indicador presentado.

En referencia a lo encontrado en el gráfico 9, los empleados de la empresa materia de la presente investigación, perciben que la empresa promueve el desarrollo personal en un nivel medio alto, con una fuerte tendencia a ser bajo y muy bajo. Es relevante mantener el nivel de percepción positiva de los empleados que laboran en la organización en este aspecto, pues si sienten que la empresa se preocupa por este punto, va a lograr tener trabajadores que constantemente busquen mejorar y estén acostumbrados a aprender siempre a lo largo de su vida laboral y personal, dando en todo momento su mejor esfuerzo (Chiavenato, 2002). En base a esto es necesario generar una propuesta de mejora que promueva del desarrollo y crecimiento de todo el personal de la empresa.

En referencia a lo presentado en el gráfico 10, los trabajadores de la empresa, perciben que la organización reconoce los logros del personal en el trabajo en un nivel medio alto. Según Flores García (1999), una empresa será más efectiva y eficiente cuando logre alcanzar el mejor desempeño de su gente y cuando el ausentismo, así como la rotación en el trabajo afecten sólo a quienes laboran peor. Al personal de la organización con elevado desempeño laboral, se le debe premiar por sus logros alcanzados, lo que reforzará dicho comportamiento en él y en sus compañeros de trabajo, pues las personas aprenden principalmente a partir del ejemplo, es decir bajo la forma de aprendizaje por modelado. En la organización materia de la presente investigación es correcto y bueno que reconozcan los logros alcanzados por sus colaboradores, pero en este caso lo debería hacer a un nivel de excelencia, en el que todos los trabajadores perciban este indicador en un nivel alto y muy alto.

En cuanto a lo observado en el gráfico 11, los trabajadores de la organización, perciben que la empresa es la mejor opción para alcanzar la calidad de vida laboral, en un nivel medio alto con una pequeña tendencia a ser

percibida como bajo. Se puede decir que este indicador presenta casi un resumen de la dimensión autorrealización, pues para que los empleados sientan como medio - bueno el nivel de calidad de vida en el trabajo que ofrece la empresa, quiere decir que el nivel de percepción de los indicadores anteriores es el necesario para generar aceptables niveles motivacionales y de satisfacción en el trabajo, basado en el desarrollo personal de los trabajadores que laboran en la organización materia de la presente investigación. Pero es necesario generar un plan de mejora integral para esta dimensión, pues por el giro de negocio en el que está involucrada la organización, necesita tenerla a nivel de excelencia.

#### **4.3.2 Involucramiento laboral**

En cuanto a lo observado en el gráfico 12, los trabajadores de la empresa materia de la presente investigación, perciben se sienten comprometidos con el éxito de la organización, en un nivel alto con una tendencia a ser medio bajo.

Es necesario comentar que en este tipo de empresas, en las cuales se otorga un servicio de consultoría y certificación, no es posible tener un nivel de compromiso entre regular y bajo por casi la mitad del personal que trabaja en la organización. Es importantísimo trabajar en un plan de mejora de los niveles de compromiso con los objetivos de la organización, logrando de esta manera que casi todos de los empleados de la empresa perciban que se encuentra en un nivel alto y muy alto.

De otro lado, en el gráfico 13 se puede observar que la cooperación entre los compañeros de trabajo, es percibida en un nivel alto una pequeña tendencia a ser medio bajo. De acuerdo a lo conversado con algunos empleados de la empresa, a nivel exploratorio, expresaron que si bien es cierto por la naturaleza de la labor que realizan, el nivel de cooperación entre ellos es elevado, perciben que existe también un poco de egoísmo entre los trabajadores con mayores grados y títulos académicos, pues consideran que son los que saben

más y sienten que deberían ser los que tienen que sobresalir por encima de los demás, lo que los lleva a guardar cierta información sobre el trabajo desarrollado, la que es utilizada en su beneficio al momento de entregar el producto final del trabajo al cliente. Según Robbins (1999, 2004), el compromiso es el elemento fundamental para la generación de equipos de trabajo eficientes, que parte del compromiso generado con el trabajador mismo, luego con sus compañeros y a su vez con el objetivo común, es decir que en esta organización se puede afirmar que se tiene una orientación a la generación de equipos de trabajo eficaces y eficientes, basado en el desarrollo e interiorización del concepto de compromiso como principio básico y fundamental, generándose en consecuencia que los trabajadores se interesen en cooperar entre sí para el logro de sus objetivos individuales y organizacionales.

En cuanto a lo presentado en el gráfico 14, los trabajadores de la organización, perciben que participan en la definición de los objetivos y acciones para lograrlo, en un nivel alto una tendencia a ser medio bajo. Así mismo, algunos empleados, a nivel exploratorio, expresaron que la empresa debería desarrollar un liderazgo participativo, orientado al logro de altos niveles de involucramiento del personal en la definición de los objetivos organizacionales, de tal forma que su nivel motivacional se incremente. Es más, como se explicó anteriormente, ellos se sienten en la entera capacidad de realizar un aporte significativo no sólo en la definición de los objetivos a alcanzar por parte de la empresa, sino también en la generación de las estrategias necesarias para obtener los resultados deseados por la organización, de acuerdo a lo comentado por varios trabajadores de la organización, siempre a nivel exploratorio.

Es relevante el resultado hallado, pues involucrar a los empleados en la definición de los objetivos organizacionales y las actividades necesarias para lograrlos, produce en los trabajadores de la organización materia de la presente investigación, altos niveles de compromiso en los trabajadores, es por eso que en los indicadores anteriores se obtuvieron los resultados positivos, pues existe

una relación representativa entre un gobierno participativo y los altos niveles de compromiso en una organización (Amorós, 2007). Pero es necesario generar un plan de mejora, pues a pesar que la mayoría percibe como positivo este indicador, existe un 28.57% de trabajadores que sienten que casi no participan en la definición de los objetivos y acciones para alcanzarlos.

En referencia a lo mostrado en el gráfico 16, los trabajadores de la empresa, perciben que tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad, en un nivel alto con una tendencia a ser medio bajo. Algunos colaboradores de la empresa expresaron, a nivel exploratorio, que en la organización todo es materia de consulta y no se puede hacer casi nada que tenga un componente de responsabilidad sin la autorización de los directivos que lideran la organización. Varios de los trabajadores sienten que los están subestimando, que no valoran su capacidad y experiencia. Es por esta razón, que en este indicador existe un cierto porcentaje de percepción desfavorable... Entregar el poder de tomar decisiones en tu puesto de trabajo y en relación a tareas de responsabilidad, realmente motiva y genera un clima laboral positivo para la organización (Chiavenato, 2002).

En el gráfico 21, es preocupante que exista un 14.29% de trabajadores que sienten que en la organización no se afrontan y superan los obstáculos, que por la naturaleza de la actividad a la que se dedica la empresa, casi todos los empleados deberían considerar este indicador a un nivel alto y muy alto. Es necesario generar una propuesta adecuada de mejora que cambie la percepción del personal con respecto a este aspecto. De otro lado, se observa que existe un bajo porcentaje, pero importante por el giro de negocio de la empresa, que siente una definición poco clara de la visión y misión de la empresa, y es por esto que también es necesario que la organización tome las medidas oportunas y genere un plan de mejora de este indicador (Gráfico 14). Lo preocupante, es que existe un porcentaje, aunque no sea la mayoría de trabajadores, que sienta que no recibe un trato justo dentro de la organización.

Es necesario que los directivos de la empresa revisen y replanteen especialmente el proceso de compensación, así como el de mantenimiento de personal, de tal manera que no sólo la mayoría perciba un trato justo, sino todos, ya sea a un nivel muy alto, alto y como mínimo a nivel medio. Márquez, R. (2009), afirma que el clima organizacional afecta el nivel de compromiso de los colaboradores de la empresa con ésta. Una organización con buen clima organizacional tiene una gran probabilidad de lograr un alto nivel de identificación de sus miembros, en tanto una empresa cuyo clima laboral sea deficiente no esperará un alto nivel de identificación. De acuerdo a los resultados encontrados, el nivel de compromiso con su trabajo y la organización se encuentra en un nivel alto en líneas generales, lo que es coherente con los demás indicadores relacionados con la formación de equipos de trabajo integrados, con tener responsabilidades claramente definidas y en la que existe interacción con sus superiores, que a su vez apoyan a sus trabajadores para superar obstáculos en un nivel medio, basados en una mediana a alta claridad de visión, misión y objetivos de la organización, en un ambiente colaborativo y con un trato justo a niveles aceptables, los cuales son percibidos por los trabajadores en un nivel medio alto también.

El tener todos estos indicadores en el nivel antes mencionado, hace que el clima organizacional sea propicio para el desarrollo de las personas dentro de la empresa, sustentados en la búsqueda de un alto nivel de compromiso tanto de los directivos como de los colaboradores y que promuevan, a su vez, niveles motivacionales y de satisfacción altos en todos los trabajadores. Es necesario aclarar que por la naturaleza de la actividad a la que se dedica la empresa, es lógico y prudente ser más exigente en el nivel de logro de los indicadores que mide la situación en la que se encuentra el clima laboral de la empresa.

### **4.3.3 Supervisión**

En cuanto a esta dimensión, Palma (2004), la define como las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión

dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

Para comenzar se puede decir que todos los indicadores utilizados para medir la presente dimensión, se encuentran en un nivel medio alto, lo que indica que en referencia a la supervisión, los empleados sienten que la organización le está dando énfasis al mejoramiento de los estilos de liderazgo, según lo expresado también por varios trabajadores al momento de la ejecución de la presente encuesta.

Un aspecto relevante que llamó la atención fue la percepción que tienen los trabajadores con respecto a si el jefe se interesa por su trabajo (Gráfico 29) y los resultados se ubicaron en un nivel alto con una leve tendencia a ser medio bajo. Es necesario desarrollar un plan de mejora que logre que este indicador sea percibido en un nivel alto y muy alto por los trabajadores de la empresa.

Se puede afirmar que para generar un buen clima laboral es necesario que el colaborador sienta que a su superior le interesa el fruto su trabajo y perciba si es lo suficientemente capaz de conseguir los objetivos de la organización, es decir el empleado necesita saber si la empresa, sus directivos y su jefe inmediato confían en él, y en base a esto el colaborador podrá asimilar eficientemente la retroalimentación entregada por parte de sus superiores, lo que finalmente generará trabajadores exitosos que toda empresa necesita (Amorós, 2007).

Es por eso que también es importante que la gente perciba que la evaluación de su desempeño mejora la calidad de su trabajo, basado en una retroalimentación constructiva sustentada en la confianza generada entre jefe y colaborador, lo cual debería ser sentido por casi todos los trabajadores de la empresa en un nivel alto y muy alto. Es por esto que de la misma forma, es necesario desarrollar una propuesta de mejora de este aspecto tan relevante para esta dimensión.

En cuanto a la valoración del desempeño y seguimiento efectivo de las actividades realizadas por el trabajador, indicadores que guardan una estrecha relación, se puede indicar que si bien es cierto están en un nivel alto, pero en los dos existe una pequeña tendencia a ser medio bajo. Según Amorós (2007), los colaboradores necesitan que la empresa desarrolle programas de reconocimiento del empleado, con el fin que éste sienta que valoran su trabajo y a su vez que a la empresa le interesa hacerles un seguimiento, no para castigarlos sino para entregarles una retroalimentación positiva que los lleve a mejorar la calidad de su trabajo.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, se obtendrá un alto rendimiento de ellos. Es por esto que a pesar de encontrarse los indicadores en un nivel medio alto en líneas generales, es necesario generar programas de reconocimiento, así como mejorar los sistemas de seguimiento y control de las actividades de los empleados, para elevar el nivel motivacional y satisfacción de éstos, lo que mejorará definitivamente el clima laboral de la empresa.

#### **4.3.4 Comunicación**

Según Palma (2004), la Comunicación, es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente el funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

En esta dimensión se observa que si bien es cierto, casi todos los indicadores alcanzar un nivel muy alto y/o alto, también es verdad que por la naturaleza de la actividad a la que se dedica la empresa, no puede darse el lujo de tener algunos indicadores con un porcentaje de trabajadores que los perciben como bajo y/o muy bajo. En esta situación se encuentra los indicadores referentes a la fluidez de la información dentro de la oficina, los cuales dependen mucho de la existencia de canales de comunicación adecuados

dentro de la institución, el cual justamente también es un indicador que se encuentra con un pequeño porcentaje de trabajadores cuyo nivel de percepción es bajo y que definitivamente afectan la relación armoniosa de los grupos en los grupos de trabajo, como se observa en los resultados presentados en el gráfico 37., pues existe un 14.29% de trabajadores que sienten que casi nunca existe una relación armoniosa entre los grupos de trabajo.

En base a esta situación es que se considera necesario generar un plan de mejora de la comunicación interna que sea promovido fuertemente por la empresa, que justamente el 14.29% de trabajadores perciben que casi no se da.

Según Flores, J. (1999), “la esencia de la organización es la comunicación de quienes interactúan y ejercen influencia en el funcionamiento del sistema: empleados, clientes, proveedores y entes reguladores. Cuando no se tiene acceso a la información necesaria para el cumplimiento con el trabajo, los empleados no realizarán su labor satisfactoriamente así como sus funciones, lo que conllevará un alto grado de estrés y malestar en la organización, empeorando el clima laboral”.

Es por esta razón que la organización necesita mejorar estos indicadores, con la finalidad de generar un mejor clima organizacional para la empresa. Así mismo si la comunicación no fluye adecuadamente dentro de la empresa, menos ideas creativas nacerán de los trabajadores, pues no serán enriquecidas dentro de un proceso de socialización necesario para el mejoramiento del concepto nuevo que se quiere desarrollar (Amorós, 2007).

Lo presentado líneas arriba es coherente con los resultados mostrados en el gráfico 40., en el que existe un pequeño, pero representativo porcentaje de trabajadores que perciben que la empresa no promueve las ideas creativas e innovadoras.

#### **4.3.5 Condiciones laborales**

Según Palma (2004), las Condiciones laborales, son el reconocimiento que la institución provee, en base a los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

De acuerdo a los resultados presentados en la encuesta realizada, esta dimensión es la más complicada, pues existen porcentajes representativos de trabajadores que perciben en un nivel bajo los esfuerzos que realiza la empresa para generar programas de capacitación y entrenamiento de sus empleados, con el fin de alcanzar desarrollar nuevas competencia para realizar su trabajo, es más sienten, en base a lo anteriormente expuesto, que no están preparados para realizar eficientemente su trabajo y que los recursos que deberían disponer para esto, no están siendo administrados adecuadamente.

Así mismo, basado en lo presentado anteriormente, en los resultados de las encuestas y en las entrevistas exploratorias realizadas a varios trabajadores que laboran en la empresa, se percibe que a los métodos de trabajo no se les aplica un proceso de mejora continua en el nivel necesario, de tal manera que satisfaga los requerimientos de los trabajadores, siempre orientados a la búsqueda de la satisfacción de los clientes, tema importantísimo para la presente empresa, por la naturaleza de la actividad a la que se dedica la organización.

Para concluir, se observa una preocupante insatisfacción con respecto a los niveles remunerativos de los empleados en comparación a su desempeño y logros, así como en referencia a la remuneración de otros trabajadores que hacen lo mismo dentro de la empresa, es decir que no se está aplicando como debe ser la teoría de equidad de Stacey Adams ( Chiavenato, 2002). Es necesario generar un plan de mejora de los indicadores antes mencionados en la presente dimensión, de tal manera que el clima organizacional de la empresa materia de la presente investigación sea el óptimo.

## Conclusiones

La propuesta desarrollada en la presente investigación está dirigida a mejorar los indicadores que son percibidos por los trabajadores de la empresa en un nivel medio bajo. Bajo y muy bajo o que por razones estratégicas, que para el caso es la naturaleza de la actividad a la que se dedica la organización que afectan el prestigio de la misma, necesitan encontrarse a un nivel de excelencia, por lo que requieren generar un clima organizacional que beneficie a sus trabajadores y facilite el cumplimiento de sus objetivos.

Se puede concluir, que la percepción de los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima con respecto al clima organizacional, resultó encontrarse en un nivel alto con una tendencia a ser medio bajo

La percepción con respecto a la dimensión “Autorrealización” de los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima, se encuentra en un nivel alto con una tendencia a regular.

La percepción con respecto a la dimensión “Involucramiento Laboral” de los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima, se encuentra en un nivel alto con una baja tendencia a regular.

La percepción con respecto a la dimensión “Supervisión” de los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima, se encuentra en un nivel alto con una tendencia a regular.

La percepción con respecto a la dimensión “Comunicación” de los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima, se encuentra en un nivel alto con una tendencia a regular.

La percepción con respecto a la dimensión “Condiciones Laborales” de los trabajadores de la empresa Control Unión Perú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima, se encuentra en un nivel medio bajo con una tendencia a ser alto.

## **Recomendaciones**

### **1. Autorrealización**

Se necesita desarrollar un programa anual de capacitación y entrenamiento para los trabajadores de la empresa materia de la presente investigación, sustentado en un proceso de evaluación de desempeño moderno que será actualizado periódicamente, de acuerdo a las nuevas competencias que se pudieran necesitar en cada uno de los cargos, orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes de la organización; buscando siempre el desarrollo individual y personal de cada empleado, con la finalidad de mejorar su desempeño y nivel de compromiso e involucramiento con los objetivos de la organización.

Se sugiere que ese desarrollo personal de cada trabajador de la institución, se base en la generación de un programa de coaching ontológico, de tal forma que los trabajadores desarrollen las formas de “ser” necesarias que los orienten en el camino de la excelencia. Esta formación los llevará a trabajar, como lógica consecuencia, en un proceso de mejora continua personal y provocará que la empresa se preocupe por la generación de líneas de carrera sustentadas en la meritocracia. Esto le entregará a su vez una mejor calidad de vida en el trabajo, pues promoverá un ambiente psicológico positivo para los colaboradores y la organización, por ende, empezará a desarrollar ventajas competitivas sustentadas en el involucramiento de estos con los objetivos de la empresa, promoviendo en sus trabajadores una actitud positiva que busque la mejor forma de hacer las cosas.

### **2. Involucramiento laboral**

Se propone generar un programa de involucramiento de los colaboradores para con la organización, en donde se desarrollen las habilidades de trabajar en equipo, basados en la cooperación entre compañeros de trabajo y en el desarrollo del compromiso primero con ellos mismo, luego con sus compañeros y por último con los objetivos de la organización. Es de suma relevancia la participación de los

directivos de la empresa, pues el compromiso no se demanda de manera coercitiva, primero se enseña mediante el ejemplo, es un aprendizaje por modelamiento.

La organización necesita desarrollar una serie de talleres donde participen todos los trabajadores y directivos de la empresa, orientados a la participación en la definición de la visión, misión y los objetivos de la organización. Así mismo a partir de las conclusiones de dichos talleres, generar un plan de comunicación efectiva de los mismos, utilizando carteles con mensajes que contengan la visión y misión de la empresa, así como los objetivos que pretende alcanzar la empresa, inclusive por áreas de trabajo.

La empresa necesita generar programas de involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones en tareas de responsabilidad, por su puesto adaptadas a cada nivel de la empresa, de tal forma que se interiorice en los empleados una cultura de compromiso y autonomía basada en la responsabilidad de las decisiones tomadas, generando en ellos la confianza necesaria, que los llevará a desarrollar la experiencia que la empresa necesita en sus trabajadores. Este aspecto definitivamente, basado en la búsqueda del involucramiento laboral de los colaboradores, promoverá también la mejora de sus niveles de autorrealización como persona y profesional.

Es necesario generar, también, programas de comunicación positiva que mejore el trato no sólo entre trabajadores, sino entre jefes o directivos con sus colaboradores. Esto facilitará el involucramiento laboral de ellos en la toma de decisiones y con los objetivos de la organización.

### **3. Supervisión**

La organización necesita desarrollar e implementar programas de liderazgo efectivo para los directivos de cada una de las áreas de la empresa, con la finalidad de generar más y mejores habilidades en el gobierno de personas, basado en una sólida formación personal, para posteriormente generar un programa formación en coaching gerencial, en donde se desarrollarán otro tipo de habilidades, que vayan

desde el involucramiento con el trabajo, el éxito y los logros de sus colaboradores, hasta la capacidad de formación de equipos eficientes de trabajo orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Como tema transversal, sería la generación de compromiso tanto de directivos como colaboradores, siempre orientado a promover el éxito de los mismos en la empresa.

Se necesita generar un plan de mejora de los procesos de evaluación de desempeño, supervisión de los colaboradores y sistema de seguimiento de las actividades desarrollados por los ellos, de tal manera que no los perciban como un sistema de control coercitivo y a su vez una fuente de castigos y hasta despidos de personal, sino que los colaboradores sientan que son procesos positivos no sólo para la organización sino para ellos mismos, pues los apoyará para desarrollar con éxito ese proceso de mejora continua personal, basado en una retroalimentación constructiva.

Es necesario generar un programa de reconocimiento del trabajador, sustentado en el logro de los objetivos empresariales y organizacionales, por supuesto partiendo del reconocimiento del éxito individual, hasta de los logros a nivel grupal o por áreas o equipos de trabajo, basados por supuesto en la clara definición de metas y objetivos, los cuales necesariamente deberán estar alineados con el plan estratégico de la organización y a su vez también, con los objetivos personales de los colaboradores.

#### **4. Comunicación**

Desarrollar e implementar programas de capacitación y entrenamiento, que incluya a ejecutivos, supervisores y empleados, en técnicas para generar canales de comunicaciones efectivos, tanto ascendente como descendente, que les permitan desarrollarlos y fortalecerlos, de tal manera que se produzca una comunicación fluida en ambos sentidos, de jefes a colaboradores y viceversa.

Los gerentes necesitan generar las políticas necesarias, para que los trabajadores de la empresa perciban que sus superiores los escuchan. Basado en este concepto, se sugiere la implementación de horarios especiales para la atención de los colaboradores que laboran en la organización por parte de los jefes y directivos de la empresa, de tal manera que ellos sientan que tienen acceso a conversar con sus superiores. Es la medida que estos canales de comunicación se perciban como fluidos, generará un aumento de la satisfacción laboral, que a su vez mejorará el desempeño de los trabajadores dentro de la organización.

La empresa necesitará generar talleres orientado a la generación de ideas creativas, de tal manera que los colaboradores sientan que toman en cuenta sus ideas y a su vez les permitirá perder sus miedos, basado en el desarrollo de las habilidades sociales necesarias para comunicarse de manera efectiva con sus compañeros y superiores

## **5. Condiciones laborales**

Es necesario generar un programa anual integral de capacitación y entrenamiento, que se sustente en un proceso moderno de evaluación de desempeño que se adecue a las necesidades de la empresa; de tal manera que haga posible la utilización eficiente de los presupuestos para ese rubro y que maximice el beneficio para la organización, logrando mejores resultados mediante una capacitación y entrenamiento dirigido especialmente a subsanar las debilidades de un área específica, trabajando eficaz y eficientemente con los métodos y procedimientos actualizados.

Desarrollar programas de capacitación para trabajadores y directivos en la utilización eficiente de los recursos tangibles como intangibles, así como la habilidad de gerenciar su tiempo, no sólo en el trabajo sino en todas sus actividades diarias.

Generar un plan de evaluación periódica de los procesos y métodos de trabajo dentro de la empresa. La organización tiene mayor responsabilidad en este aspecto,

por la naturaleza de la actividad que realiza la misma, que es consultoría y certificación de procesos.

Generar un plan de mejora de los niveles remunerativos de los trabajadores de la organización, por supuesto siempre sustentados en una paga variable. Esta forma de remuneración, no sólo implica entregar bonificaciones por ventas realizadas, sino también por ahorros que se puedan producir dentro del proceso de entrega del servicio, sin desmedro de la calidad de éste. De otro lado, se puede también generar una paga variable en base a innovaciones en los procesos de trabajo, esto específicamente por la naturaleza del trabajo que realiza la empresa.

### Lista de referencias

- Álvarez, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril – Agosto 2001*. Tesis UNMSM. Lima. UNMSM.
- Alvitres, V. (2000). *Método Científico: Planificación de la investigación*. Chiclayo: Ciencia 2000.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca de ventajas competitivas*. Málaga: Editorial Eumed.Net.
- Brito, J. (2001). Intervención diagnóstica del clima organizacional de Unisys de Venezuela. Caracas. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ2451.pdf>
- Brow W. y Moberg D (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Editorial Limusa.
- Carvajal, G. (2000). *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Universidad Santa María. Decanato de postgrado y extensión. Dirección de investigación. Especialización en gerencia de recursos humanos. Caracas*.
- CUPERU (2003). Control Unión Perú: Misión y Divisiones. Recuperado de <http://www.cuperu.com/portal/es/cup>.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw – Hill.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración, enfoque situacional*. México. Editorial PHH S.A.
- Dessler, G. (1993). *Administración de Personal*. México. Mac Graw Hill.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre*. Universidad del Valle Colombia.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Lawrence R., Carol C., Chia-Huei E., Patrick K., Matthew K., Minton, M. Y Kwang-II K. (2008), *Paper: Organizational and psychological climate: A review of theory and research*.

- Márquez, R. (2009). Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y el clima organizacional de SC Consultores. Universidad católica Andrés Bello. Caracas. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6717.pdf>
- Palma, S. (2004). *Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias. Perú. Revista de Investigación en Psicología*. 101 p. Instituto de Investigaciones Psicológicas. Facultad de Psicología. USM. Lima.
- Pritchard, R. y Karasick, B. (1973). *The effects of Organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. Organizational behavior and human performance*.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México: Pearson Education.
- Solís, V. (2003). Análisis de la motivación del personal en relación con el clima organizacional. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México. Recuperado de: <http://148.206.53.231/UAMI10861.PDF>
- Toro, F. (2009). *Clima Organizacional*. Medellín: Cincel.

## Anexos

### Anexo 01: Cuestionario



### CUESTIONARIO A EMPLEADOS

**Instrucciones:** El presente cuestionario es para Determinar el Clima Organizacional en la organización. Cabe mencionar que esta investigación tendrá fines estrictamente académicos.

Marca con una X la respuesta con la que estés de acuerdo en una escala del 1 al 5 se te pide no dejes ninguna pregunta sin calificar.

		Ninguna o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito del empleado.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					

<b>13</b>	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
<b>14</b>	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
<b>15</b>	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.					
<b>16</b>	Se valora los altos niveles de desempeño.					
<b>17</b>	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
<b>18</b>	Se recibe la preparación necesaria para realizar del trabajo.					
<b>19</b>	Existen suficientes canales de comunicación.					
<b>20</b>	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
<b>21</b>	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
<b>22</b>	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.					
<b>23</b>	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
<b>24</b>	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
<b>25</b>	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
<b>26</b>	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
<b>27</b>	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.					
<b>28</b>	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
<b>29</b>	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
<b>30</b>	Existe buena administración de los recursos.					
<b>31</b>	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
<b>32</b>	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
<b>33</b>	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
<b>34</b>	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					

35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la empresa.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

Fuente: Elaboración Propia basada en Palma (2004)

**¡GRACIAS POR TU COLABORACION!**