

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA PARA MEJORAR EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA NY
INGENIERIA S.A.C UBICADA EN LA CIUDAD DE
CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Autores:

**Noemy Soledad Urbina Sánchez
Luz Angélica Monteza Ibañez**

Chiclayo, agosto del 2014

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA PARA MEJORAR EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA NY
INGENIERIA S.A.C UBICADA EN LA CIUDAD DE
CHICLAYO**

POR:

Bach. Noemy Soledad Urbina Sánchez

Bach. Luz Angélica Monteza Ibañez

**Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de
la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Mgtr. Camilo Girón Córdova

Presidente de Jurado

Mgtr. Diógenes Díaz Ríos

Secretaria de Jurado

Mgtr. Eduardo Amoros Rodríguez

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2014

Dedicatoria

A Dios Todopoderoso, por habernos iluminado para concluir con éxito la presente tesis.

A nuestros padres, por apoyarnos siempre.

Agradecimiento

A los profesores y a todas las personas que nos ayudaron con la información necesaria para terminar con la presente investigación.

Un fuerte agradecimiento a nuestro asesor, Eduardo Amorós Rodríguez por brindarnos la confianza y la comprensión necesaria para lograr nuestro objetivo tan ansiado.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general desarrollar un diagnóstico del clima organizacional en la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo, para lo cual se utilizamos como técnica de recolección de datos una encuesta autoaplicada y como el instrumento de medición se ejecutó la “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Ps. Sonia Palma, para diagnosticar del clima organizacional de la empresa antes mencionada. Este cuestionario mide 5 dimensiones: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

La conclusión principal a la que llegamos fue que el clima organizacional se encuentra en un nivel bajo. Sustentados en esta información, se generó una propuesta que busca mejorar los resultados obtenidos en los indicadores y las dimensiones que se encuentran en un nivel bajo e inclusive muy bajo o en todo caso, por necesidades de la organización requieren de una urgente intervención por parte de la misma para mejorar su productividad, sustentada en la búsqueda del óptimo clima organizacional.

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

ABSTRACT

The present research work was to develop a general objective diagnosis of organizational climate in the company NY Engineering SAC located in the city of Chiclayo , for which we use as a data collection technique and as a self-report survey measuring instrument executed the " CL Scale Reviews - SPC " of Ps. Sonia Palma, diagnose the organizational climate of the aforementioned company. This questionnaire measures 5 dimensions: Self-Empowerment, job involvement, monitoring, communication and working conditions.

The main conclusion reached was that the organizational climate is at a low level. Supported on this information, a proposal that seeks to improve the results of the measures and dimensions that are in low and even very low in any case , by organizational needs require urgent intervention was generated by the same to improve their productivity, based on the search for optimal organizational climate.

Keywords: Self-Realization, labor involvement, monitoring, communication, working conditions, working environment

ÍNDICE

I.- INTRODUCCIÓN.....	10
II.- MARCO REFERENCIAL.....	13
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	13
2.2.- BASES TEÓRICO-CIENTÍFICAS	15
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	25
III.- MATERIALES Y MÉTODOS	28
3.1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.3.- PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	31
IV.- RESULTADOS	32
4.1. AUTORREALIZACIÓN	32
4.2. INVOLUCRAMIENTO LABORAL	39
4.3. SUPERVISIÓN.....	49
4.4. COMUNICACIÓN.....	54
4.5. CONDICIONES LABORALES	57
4.6. TOTALES POR DIMENSIÓN.....	64
4.7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	67
4.8.- PROPUESTA.....	73
V.- CONCLUSIONES.....	78
VI.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
VII.- ANEXOS	83
ANEXO 01	83

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01.	Oportunidades de progreso en la institución	Pág. 32
Gráfico 02.	Aseguramiento de sus niveles de logro en el trabajo	Pág. 32
Gráfico 03.	Objetivos de trabajo retadores	Pág. 33
Gráfico 04.	Forma de hacer las cosas en la oficina	Pág. 34
Gráfico 05.	Oportunidad de realizar el trabajo lo mejor posible	Pág. 35
Gráfico 06.	Trabajo vs. Aprender y desarrollarse	Pág. 35
Gráfico 07.	Cumplimiento de tareas vs. Desarrollo personal	Pág. 36
Gráfico 08.	Cumplimiento de tareas como actividad estimulante	Pág. 37
Gráfico 09.	Promoción del desarrollo personal	Pág. 37
Gráfico 10.	Reconocimiento de logros en el trabajo	Pág. 38
Gráfico 11.	La organización como opción para alcanzar calidad de vida laboral	Pág. 38
Gráfico 12.	Sentimiento de compromiso con el éxito de la organización	Pág. 39
Gráfico 13.	Cooperación entre compañeros de trabajo	Pág. 40
Gráfico 14.	Participación del trabajador en definir los objetivos y las acciones para lograrlos	Pág. 40
Gráfico 15.	Percepción del trabajador sobre su posición en el éxito de la organización	Pág. 41
Gráfico 16.	Oportunidad para la toma de decisiones	Pág. 42
Gráfico 17.	Compromiso con la organización	Pág. 42
Gráfico 18.	Equipos de trabajo bien integrados	Pág. 43
Gráfico 19.	Definición de las responsabilidades del puesto	Pág. 44
Gráfico 20.	La interacción con personas de mayor jerarquía	Pág. 44
Gráfico 21.	Enfrentamiento y superación los obstáculos	Pág. 45
Gráfico 22.	Claridad en la definición de los objetivos del trabajo	Pág. 45
Gráfico 23.	Relación de los objetivos de trabajo con la visión de la empresa	Pág. 46
Gráfico 24.	Definición de la visión, misión y valores en la empresa	Pág. 47
Gráfico 25.	El trabajo en función a métodos o planes establecidos	Pág. 47
Gráfico 26.	Nivel de colaboración entre el personal de las diversas oficinas	Pág. 48
Gráfico 27.	Trato justo en la empresa	Pág. 48
Gráfico 28.	Nivel de apoyo del supervisor para superar los obstáculos en el trabajo	Pág. 49

Gráfico 29.	Interés del jefe por el éxito del empleado	Pág. 50
Gráfico 30.	Nivel de ayuda de la evaluación del trabajo en la mejora de la tarea	Pág. 51
Gráfico 31.	Valoración de los altos niveles de desempeño	Pág. 51
Gráfico 32.	Reconocimiento de los supervisores por los logros	Pág. 52
Gráfico 33.	Disponibilidad de un sistema de seguimiento y control	Pág. 53
Gráfico 34.	Atención del supervisor a los planteamientos que se le hacen	Pág. 53
Gráfico 35.	Nivel de acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	Pág. 54
Gráfico 36.	Nivel de fluidez de la información en la oficina	Pág. 54
Gráfico 37.	Existencia de una relación armoniosa en los grupos de trabajo	Pág. 55
Gráfico 38.	Existencia de suficientes canales de comunicación	Pág. 56
Gráfico 39.	Fomento y promoción de la comunicación interna	Pág. 56
Gráfico 40.	Promoción de ideas creativas o innovadoras por parte de la empresa	Pág. 57
Gráfico 41.	Proceso de mejora continua de los métodos de trabajo	Pág. 57
Gráfico 42.	Preparación del personal para realizar su trabajo	Pág. 58
Gráfico 43.	Administración de los recursos	Pág. 59
Gráfico 44.	Promoción de capacitación para trabajadores	Pág. 59
Gráfico 45.	Normas y procedimientos como guías de trabajo	Pág. 60
Gráfico 46.	La remuneración en comparación con la de otras organizaciones	Pág. 60
Gráfico 47.	Los productos y/o servicios de la organización como motivo de orgullo personal	Pág. 61
Gráfico 48.	Disposición de tecnología para facilitar el trabajo	Pág. 62
Gráfico 49.	Conocimiento de los avances en otras áreas de la organización	Pág. 62
Gráfico 50.	La remuneración en relación al desempeño y los logros de los trabajadores	Pág. 63
Gráfico 51.	Autorrealización	Pág. 64
Gráfico 52.	Involucramiento laboral	Pág. 64
Gráfico 53.	Supervisión	Pág. 65
Gráfico 54.	Comunicación	Pág. 65
Gráfico 55.	Condiciones laborales	Pág. 66

I.- INTRODUCCIÓN

En entrevistas exploratorias realizadas a los directivos de la empresa NY Ingeniería S.A.C, comentaron que es una empresa que se caracteriza por ser moderna y se dedica a la construcción y mantenimiento de sistemas de transmisión en alta tensión, obras eléctricas, sistemas de utilización y obras civiles en general. Además comentaron que constantemente aspira a lograr el liderazgo dentro de las empresas de servicios dentro de su radio de acción, sustentado en el esfuerzo, capacidad y profesionalismo de los ingenieros así como técnicos de amplia experiencia que laboran en la empresa materia de la presente investigación, los cuales trabaja mentalizados a encontrar soluciones innovadoras y prácticas a los múltiples problemas; cuidando siempre que exista un equilibrio entre lo técnico y económico, por supuesto tomando en cuenta los aspectos sociales y medio ambientales, agregaron.

Así mismo los directivos comentaron, que durante los últimos dos años, la empresa ha prestado diversos servicios, a empresas nacionales y extranjeras, cumpliendo siempre con los plazos previstos y consideran que logran la completa satisfacción de sus clientes, lo que consideran que es la mejor carta de presentación.

Así mismo se realizaron entrevistas exploratorias a varios trabajadores de la empresa, y lo que nos comentaron, en contraste con lo expresado por los directivos, es que no sienten que dentro de la organización existan oportunidades de progresar y de desarrollarse. De otro lado, comentaron también, que no se sienten muy involucrados con la organización, pues perciben que los directivos no los consideran pieza fundamental para el crecimiento de la misma. También expresaron, que sus jefes se esfuerzan por generar una supervisión que realmente los apoye alcanzar sus objetivos, pero que ellos consideran que sus jefes no tienen la formación necesaria o tal vez no saben comunicarse con su personal. Por último, la mayoría de los entrevistados nos

dijo que el nivel remunerativo que brinda la empresa no era superior a la de la competencia.

En base a lo expuesto anteriormente, es que se considera positivo realizar un diagnóstico del clima organizacional, para saber en qué condiciones se encuentra y cuáles son sus puntos débiles, en consecuencia, a partir de estos resultados generar una propuesta de mejora del clima existente.

La formulación del problema consiste, ¿En qué situación se encuentra el clima organizacional en la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo?, considerando que tenemos que partir desde los objetivos generales, y definiendo el objetivo general como desarrollar un diagnóstico del clima organizacional en la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo; después tenemos que analizar más a detalle para obtener los objetivos específicos; que a continuación se detalla como evaluar el nivel de autorrealización, el grado de involucramiento laboral, el nivel de supervisión, como evaluar el nivel de comunicación, evaluar el nivel de condiciones laborales, y por ultimo evaluar el clima laboral para luego desarrollar una propuesta de mejora para el clima organizacional en la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo.

Luego con la justificación, la presente investigación es relevante debido a que sirve como antecedente para investigaciones relacionadas con el mismo tema, por supuesto mientras sea aplicado en otras empresas que brinden servicios financieros similares, apoyando tanto a los investigadores de este sector, como a los futuros profesionales.

El presente estudio del clima organizacional es una cuestión de suma relevancia para casi todas las empresas hoy en día; el tipo de supervisión que se le entrega a los empleados, el ambiente laboral, el manejo de conflictos dentro de la organización, así como otros factores adicionales, pueden facilitar o perjudicar el buen desempeño del personal dentro de las empresas, las cuales se

encuentran comúnmente dentro de un proceso de mejora continua, con la finalidad de lograr un incremento en la productividad, sin dejar de tener en cuenta a su fuerza laboral.

De otro lado, como futuras profesionales, el hecho de realizar una tesis sobre este tema e involucrarnos con este tipo de diagnósticos nos ayudará a mejorar nuestros conocimientos, así como competencias, que generará un aprendizaje significativo, que tendrá sus frutos dentro del campo laboral en el que nos desenvolveremos en un futuro cercano.

II.- MARCO REFERENCIAL

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

A continuación se presentan las investigaciones encontradas, que aunque no todas se encuentran directamente relacionadas con el giro de la empresa materia de la presente investigación, pero definitivamente nos servirán de sustento en el desarrollo eficiente de la presente tesis:

Sabemos que para que el clima organizacional en una empresa sea bueno, es necesario que la comunicación, tanto vertical como horizontal, sea fluida (Amorós, 2007), es por eso que es importante evaluar también esta dimensión dentro del estudio de la variable que se está analizando en la presente investigación. En este sentido se encontró que Pollack, R. (citado por Alvarez, 2001), realizó un estudio de comunicación interna y clima organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto S.A., en él se realiza un análisis de la relación que tiene la política empresarial de recursos humanos y los contados medios de comunicación interna, con el clima organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto. En la investigación se detectó fallas y carencias en la dinámica de la gestión de la empresa, como consecuencia de las deficiencias comunicativas, identifica asimismo las necesidades de comunicación de los públicos internos de la empresa y aspectos que medien en su clima organizacional.

De otro lado, también encontramos investigaciones como las de Berra, M y García A. (2003), que tuvo como objetivo general determinar el clima organizacional en la empresa Grúas y Asistencia Guadalupe y para lo cual utilizó dos cuestionarios estructurados y mixtos, uno para empleados y el otro para clientes, basado en el modelo de las seis casillas de Weisboard (Citado por Berra, M. y García A., 2003). Es interesante el enfoque desarrollado pues obtiene un diagnóstico del clima en base a las percepciones de los trabajadores e inclusive de los clientes que compran en el establecimiento. Así mismo, Patiño, M. y Rivera, L. (2004), en su diagnóstico, también utilizó dos cuestionarios

estructurados y mixtos, también para empleados y el otro para clientes, basado en el mismo modelo. En este caso se concluyó que el clima laboral era bueno a pesar que la relación directivo – empleado no es la adecuada por la no existencia de comunicación. Así mismo, no encontró información relevante en relación a los clientes y es por eso que el presente estudio sólo se va a diagnosticar el clima organizacional desde el punto de vista de la percepción de los trabajadores.

Así mismo, también se encontró un estudio realizado por Contreras, P y Vivas, J. (2006), trabajo que se llevó a cabo en la empresa Benton Vinccler. C.A, ubicada en la ciudad de Maturín, Estado Monagas y que tuvo como objetivo proponer lineamientos estratégicos como medio para optimizar el Clima Organizacional en la empresa Benton Vinccler. C.A., con la finalidad de mejorar sensiblemente el ambiente que rodea a los empleados. Entre sus objetivos específicos está analizar los componentes socio-psicológicos (motivación, satisfacción, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales), que se encuentran presente en la empresa, también explicar los factores físico-ambientales y determinar el tipo de clima organizacional que existe en la organización. El tipo de diseño fue de campo, el nivel de investigación de carácter descriptivo. La población objeto de estudio consta de treinta (30) personas. Por medio de la aplicación de la técnica del cuestionario se logró obtener los datos, que se expresaron en cuadros de frecuencia absoluta y porcentual, mediante el análisis respectivo de cada uno, se llegan a las siguientes conclusiones: en la empresa no hay buena comunicación entre los miembros, existen regulares relaciones interpersonales entre ellos, el liderazgo impartido es democrático; el espacio físico de trabajo es adecuado y el personal se encuentra medianamente satisfecho con la actividades. Por medio de este análisis se generó lineamientos estratégicos para la creación de planes que corrijan estas situaciones. Está investigación es relevante pues se realizó en una empresa petrolera, en la que tiene un área muy fuerte de mantenimiento tanto eléctrico como mecánico, en la que se maneja una gran cantidad de personal técnico y operativo para realizar esta labor.

Siguiendo en la misma línea industrial, nos pareció relevante la investigación realizada por Guillén, I.; Aduna, A. (2008), que tuvo como objetivo mostrar la influencia de la cultura y del perfil cultural, sobre el clima organizacional en las empresas del giro industrial de la Ciudad de México, ubicadas en la Delegación Iztapalapa. Para abordar el estudio de la cultura y el clima organizacional se recurrió al análisis organizacional y al estudio de caso comparativo de medianas empresas, con la finalidad de conocer el grado de asociación entre las variables culturales y las del clima organizacional y su relación con el estilo de gestión en la definición del clima laboral. Los resultados obtenidos en este estudio, permiten conocer especificidades de algunas empresas mexicanas y proporcionan elementos de análisis para una mejor comprensión de las empresas en México. Estudiar el clima organizacional ayuda a esclarecer de este modo, las ‘causas’ de la satisfacción en el trabajo, y a entender la problemática que enfrentan las pequeñas y medianas empresas mexicanas (PYMES). Este estudio es relevante no sólo por el giro industrial del sector donde se hizo la investigación, sino por el diagnóstico realizado especialmente a las pequeñas y medianas empresas en ese país, que tiene mucha relación con la presente tesis.

2.2.- BASES TEÓRICO-CIENTÍFICAS

CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Shcneider (1990) (citado por Lawrence et al, 2008), al principio los estudios de Clima y Cultura organizacional se realizaron de manera independiente, pero en los últimos decenios se han comenzado a discutir de manera simultánea dentro de las investigaciones desarrolladas en temas organizacionales.

La cultura, aparte de definirse como la personalidad de una sociedad (Amorós, 1997), se podría definir como las creencias normativas (los valores) y las expectativas de conducta (las normas) que se comparten en una organización (Cooke & Szumal, 1993, citado por Lawrence et al, 2008). Al hablar de las

normas nos podemos referir de manera explícita al sistema de conductas que necesitan ser consideradas entre las personas que conforman las organizaciones (Katz y Kahn, 1966 citado por Lawrence et al, 2008). Los valores son los que proporcionan soporte a las ideologías y evidencian las conductas normativas, así como las actividades que se deducen de estas conductas. A partir de lo expresado anteriormente, podemos decir que el sistema de valores y normas son frecuentemente definidos como el resultado de la dinámica generada en el grupo.

Según James & James (1979), citado por Lawrence et al, (2008), el clima psicológico se puede definir como la percepción individual del trabajador con respecto al impacto psicológico que produce el ambiente laboral en referencia a su bienestar. Así mismo, cuando el personal de un área laboral específica, se encuentran de acuerdo en cuanto a sus percepciones con respecto a su ambiente laboral, estas percepciones que son compartidas se armonizan para delinear el concepto de clima organizacional (James & James, 1979, citado por Lawrence et al, 2008).

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

De otro lado, según HayGroup (2007), el clima organizacional es un concepto combinado entre la percepción de la satisfacción de las personas al interno de la organización y el entorno laboral, que definitivamente genera un determinado impacto en su habilidad de hacer su trabajo. La mencionada empresa consultora

recalca en que no todos los miembros de una organización tienen la misma visión de su clima organizacional, esta visión individual se encuentra subordinada a la forma en que la institución estructura los retos del cargo, al tipo de reconocimiento laboral, a la existencia de líneas de carrera para el personal, a la forma como el trabajo influye a la empresa, al estilo de comunicación organizacional y finalmente la libertad que se le entrega al trabajador para tomar decisiones en su área de trabajo. En referencia a la dimensión entorno, los puntos más relevantes son la comprensión por parte de toda la organización de sus valores y estructura, colocar a la innovación como principal factor de crecimiento y desarrollo organizacional aminorando la normativa excesiva que pueda existir en la institución, la promoción del alto rendimiento en los trabajadores, mediante un reconocimiento tangible tanto individual como a los grupos de trabajo.

El clima organizacional, como se señaló anteriormente no es un concepto único, es algo que continuamente irradia y a la vez retroalimenta a la institución, en consecuencia es sistémico, que presenta una dinámica continua que se interrelaciona para comenzar, con la estructura organizativa de la organización, el flujo de trabajo y el modelo de negocio.

Así mismo en segundo lugar, el clima como sistema, está relacionado en cuanto a la forma en que se logren acuerdos dentro de la organización, por supuesto alineados con las percepciones y objetivos individuales de las personas que la conforman, estableciendo una relación siempre entre los intereses tanto de trabajadores como los de la institución. Al final, un tercer punto, es que el clima organizacional está relacionado con las percepciones de los trabajadores sobre su ambiente laboral, especialmente cómo se estructura el flujo de los procesos, siempre orientados al logro de sus objetivos y manteniendo una relación positiva en referencia a los de la organización. Según Kundu (2007) lo expuesto anteriormente nos lleva a establecer que el clima organizacional es un concepto que se puede separar en dos puntos fundamentales, el primero está relacionado con el ambiente organizacional específicamente y el segundo con el clima

psicológico o esencialmente las propias individualidades de los trabajadores que conforman la organización.

MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según García (2009), los distintos investigadores en el mundo utilizan una serie de instrumentos de recolección para lograr medir el clima organizacional, pero el autor antes mencionado considera que la encuesta la más utilizada. Para Brunet (1992) la herramienta de medida más eficiente para la evaluación del clima organizacional es el cuestionario escrito. Este instrumento muestra a los intervenidos, preguntas o en todo caso afirmaciones que presentan situaciones particulares que puedan generarse en la empresa que se encuentra analizando, sobre las que deben indicar su acuerdo o desacuerdo con la descripción presentada. Los cuestionarios utilizan escalas de respuestas de tipo nominal o intervalo. Los más utilizados son:

EL CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER

Según George H. Litwin, citado por Robbins (2004), el estudio experimental que generó el instrumento de medición, se concibió para colocar a prueba una serie de hipótesis referentes a la influencia del estilo de liderazgo, así como del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros que conforman la organización. El enfoque utilizado para el presente instrumento es relevante pues reconoce que el comportamiento de los empleados no es el resultado únicamente de los factores organizacionales, sino también de las percepciones del personal en referencia a los factores antes mencionado. Litwin y Stinger, citado por Robbins (2004), defienden la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional existente en una determinada institución: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

EL CUESTIONARIO DE RENSIS LIKERT

Para Likert (citado por Dressler, 1979), el clima organizacional tiene que ser entendido como una variable interpuesta, entre algún tipo de programa de capacitación y el desempeño, e inclusive la satisfacción gerencial. El mencionado investigador generó una teoría de clima organizacional a la que llamó “Los sistemas de organización” que muestra claramente en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. Se plantea en este modelo, que el comportamiento de una persona obedece a la percepción que ha desarrollado con respecto a la realidad organizacional en la que está involucrado.

El cuestionario desarrollado por mencionado autor, se centra 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

MÉTODO DE PRITCHARD Y KARASICK

Estos autores, Pritchard y Karasick (1973), generaron un instrumento de medición del clima, el cual se encuentra compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del mismo 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.

DIMENSIONES PROPUESTAS POR FERNANDO TORO

Toro (2009), luego del desarrollo de una serie de estudios relacionados al tema materia de la presente investigación, propone medir el clima organizacional utilizando las siguientes dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.

DIMENSIONES PROPUESTAS SONIA PALMA

Para Palma (2004), la medición del Clima organizacional, así como de cualquier otra variable psicológica que con severidad metodológica se ejecute, genera una interesante aproximación de una realidad psicosocial, por lo que necesitamos concederle la importancia en la medida que nos posibilita emplear indicadores válidos y confiables de la salud organizacional, así como proponer de manera implícita mecanismos de optimización del funcionamiento organizacional. Es necesario aclarar, que lo expresado líneas arriba, influirá definitivamente en la productividad y la satisfacción laboral de las personas que estén involucradas en el proceso de cambio planeado, siempre y cuando esté relacionado con el hecho que los valores y creencias realmente sean compartidos por todos los individuos que conforman la organización, en forma auténtica y sincera.

Al realizar el proceso de evaluación del clima organizacional es fundamental la participación libre de los involucrados en este proceso, de tal manera que la información obtenida sea significativa y sin sesgos. Así mismo, es necesario implementar un proceso de sensibilización a los individuos que van a participar en el desarrollo de la investigación, para generar una buena disposición de parte de ellos, lo cual representa un factor importante para conseguir el involucramiento de los trabajadores en la medición planteada. Se considera necesario agregar que, como sabemos, es muy relevante saber en qué situación se encuentra el clima organizacional en una determinada institución, pero también necesitamos tener en cuenta que la medición de esta variable no debe

generar falsas expectativas; no va a solucionar ningún problema, sencillamente el conocer la percepción de los empleados sobre su ambiente de trabajo, nos va a permitir desarrollar las estrategias necesarias para mejorar el clima existente.

La Escala CL-SPC para medir el clima laboral (Palma, 2004), se trata de un instrumento que utiliza escalas de Likert y cuenta, en su versión final, con 50 items que exploran la variable clima organizacional 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, 2004). Los cinco factores que se utilizaron para la medición del clima organizacional fueron los siguientes:

Autorrealización: 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. (Palma, 2004)

Involucramiento laboral: Es la Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el desarrollo de la organización (Palma, 2004).

Supervisión: Son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto existan relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario (Palma, 2004).

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

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

EL CLIMA ORGANIZACIONAL, INNOVACIÓN Y CAMBIO

El clima organizacional nace de una sucesión de factores, y el mismo clima como resultado, también origina ascendencia sobre estos mismos factores, lo que quiere decir que es un sistema continuo. Así mismo es necesario comentar que las condiciones laborales, presentadas como aspectos esenciales para alcanzar un buen clima organizacional, son también dependientes de la percepción de trabajador, la cual es la base para aprendizaje y la innovación dentro de la organización, aparte de las características individuales de cada empleado y de la cultura que la organización trata de implementar. Del mismo modo, se puede afirmar, según Simberová (2007), que el clima organizacional predispone a los trabajadores a un reto continuo de mejora, a una actitud de aprendizaje que es favorable para la productividad. Es más, cuando una organización tiene el clima organizacional necesario y adecuado, así como una cultura interiorizada se genera una cultura organizacional de aprendizaje, que a su vez fomenta un clima propicio para la transferencia de aprendizaje y pueda de esta manera alcanzar una innovación continua. (Bates and Khasawneh, 2005)

Así mismo es necesario aclarar que si bien cierto la innovación puede sustentarse en el nivel de inversión, esta no es la única dimensión que la afecta, pues los colaboradores de la organización son los que desarrollan nuevas formas de hacer las cosas, son los que innovan y desarrollan nuevos productos, así como nuevos procesos; no basta con adquirir equipos y activos necesarios para implementarlos sino, que la innovación es la consecuencia de un clima organizacional adecuado, que permite tener una cultura de aprendizaje continuo, que genera valor a la organización, el cual se convierte en la guía del

trabajo del personal, propiciando un adecuado ambiente laboral que es la base para que la organización tienda a la eficacia - eficiencia y a una mejora continua de su rendimiento. (Susanj, 2000)

Para generar procesos exitosos de innovación y cambio organizacional, partiendo de una interrelación positiva entre el clima y la cultura organizacional, dependen básicamente del nivel de compromiso los directivos con el proceso de cambio, si ellos no creen en el proceso y no están motivados para lograrlo, la probabilidad de éxito es baja, pues no va haber movilización de recursos, tanto intangibles como tangibles, no van a entregar el soporte necesario, en cuanto a la generación de las políticas, normatividad, procedimientos, así como estrategias de comunicación que apoyen el proceso de cambio, de tal manera que los empleados sientan que es un proceso coherente y ordenado, sustentado en una cultura organizacional alineada a este nuevo proceso. Según McMurray (2005), el proceso de cambio en las organizaciones definitivamente puede modificar el clima organizacional, pero un proceso bien dirigido y pensado, con la autonomía necesaria a su vez con líneas claras de acción, puede mejorar el clima laboral y fortalecer la cultura dentro de la organización. En base a lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que el liderazgo es una variable relevante para generar un clima organizacional provechoso, que se convierte en aspecto fundamental en los procesos de transformación de cualquier organización. Isaksen (2007).

Como se mencionó anteriormente, los procesos de innovación buscan asegurar la eficiencia organizacional, logrando un alto rendimiento o en todo caso su efectividad, mediante el logro de metas concretas, que a su vez ha sido relacionado con el clima organizacional. En cuanto a este tema, Gelade and Gilbert (2003), mencionan que existe una relación positiva entre clima y efectividad, para ello se hicieron análisis en diversas sucursales bancarias, planteando como efectividad ratios de consecución de clientes, créditos corporativos, de cuentas tipo, así como datos de comisiones percibidas, inversiones concretadas, créditos de consumo, seguros colocados y satisfacción del cliente. Estos indicadores de efectividad se correlacionaron con factores de

clima tanto organizaciones como personales, entre estos aspectos se tomaron índices orientados a medir la gestión participativa, el logro de metas, el clima o relación en el equipo de trabajo, la satisfacción en torno a la organización, la satisfacción personal, los reconocimientos extrínsecos por los logros, los recursos de apoyo al trabajo y el entrenamiento percibido como capacidad de mejora continua en la posición desempeñada. Encuentran, además, que la eficiencia técnica, es decir la mejora en los índices de desempeño de cada agencia (en materia de productos bancarios) está básicamente correlacionada con la gestión participativa, la satisfacción percibida en torno a la organización y los reconocimientos extrínsecos que se brindan a los trabajadores, no obstante los autores señalan que la contribución del clima organizacional en la efectividad es parcial, existen muchos otros factores que ayudan a la efectividad, de modo que el sólo clima organizacional o algunas de sus condicionantes podría no ser suficiente, indicando además que pueden haber aspectos no medidos en el trabajo.

De otro lado, en el sector público europeo, Hunt and Ivergard (2007), sostienen que los puntos claves para el logro de la eficiencia son: La confianza que generan tanto los directivos como los oficiales de servicio. La confianza que tienen los empleados en que sus superiores, les asignen una labor que esté de acuerdo al nivel de esfuerzo y/o calificaciones.

De otro lado, encontramos los estudios desarrollados por Maynard et al (2007), los cuales nos muestran que los procesos de cambio orientados a la delegación, como forma de ejercer un liderazgo efectivo, tienen una elevada correlación con la satisfacción laboral del empleado en el puesto, la cual está relacionada a la autoeficacia sustentado en la necesidad de tener nuevas responsabilidades y una conducción de sus propios desafíos o en todo caso indicadores de desempeño. “Si este proceso de cambio hacia la delegación, no tiene claro los indicadores de logro y las nuevas responsabilidades, corre el riesgo de deteriorar la satisfacción en el puesto y afectar con el ello el clima ideal de la organización y generar resistencias al proceso de cambio” (Maynard et al, 2007). Adicionalmente, este y

los demás autores mencionados en párrafos anteriores, expresaron que el trajín generado hacia una organización orientada hacia la delegación, se relacionan positivamente con procesos de interacción personal. Es necesario agregar que un criterio relevante en el éxito del cambio hacia la delegación, es la forma como interactúan los distintos equipos de trabajo dentro de la institución, la cual se presenta en los indicadores de desempeño de los mismos equipos, los cuales mantienen sus metas en la medida que van capturando mayores responsabilidades y así mismo pueden alcanzar mejores indicadores de logros en cuanto a tiempos de trabajo y satisfacción del cliente, tanto interno como externo.

La resistencia al cambio en cuanto a delegación, puede ser generalizada a lo largo de todo el sistema administrativo, que definitivamente se evidencia en el clima organizacional obtenido. Para Burton et al (1999), el clima es el resultado de una variedad de índices como son la confianza existente al interno de la organización, especialmente la generada hacia el líder, la moral de los empleados, así como los conflictos que se viven internamente. Existen otros criterios que afectan el clima organizacional e indican su deterioro o en todo caso su mejora, como son la equidad en los sistemas de reconocimientos del empleado, la credibilidad del líder, el uso de los llamados “chivos expiatorios” y la resistencia a los programas de cambio. Para este autor, el logro de un buen clima organizacional descansa en dos factores, el primero el nivel de tensión en las organizaciones y segundo el nivel de resistencia al cambio del personal.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Ambiente organizacional: Es el conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en el mismo y que influyen en su conducta (Gibson, 2001, citado por Amorós, 2007)

Autorrealización: Se puede decir, según Palma (2004), que es la apreciación del empleado en referencia a las posibilidades que el ambiente organizacional favorezca el desarrollo personal y profesional sujeta a la tarea y con perspectiva de futuro.

Comunicación: Se puede decir, según Palma (2004), que la comunicación es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente la funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

Condiciones laborales: Es el reconocimiento de que la organización provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. (Palma, 2004).

Clima organizacional: Es el ambiente fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral; ello incluye a las instituciones y fuerzas externas que pueden interferir en su desempeño, para alcanzar un aumento de productividad y excelencia. (Robbins, 2004)

Clima laboral: Según Palma (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.

Involucramiento laboral: Según Palma (2004), es la Identificación de los empleados con los valores organizacionales y el compromiso para con el desarrollo de la institución.

Supervisión: Para Palma (2004). La supervisión son las apreciaciones de funcionalidad y significación de los directivos y jefes en la supervisión dentro de la actividad laboral, en tanto existan relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario

III.- MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO

En la presente investigación, donde se determinó el clima organizacional de la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo, fue realizada de manera exploratoria y descriptiva. Esta investigación se considera exploratoria porque no existe con anterioridad datos específicos que resuelvan claramente el problema que se ha definido. De otro lado, es descriptiva, porque necesitamos medir, ubicar y proporcionar una descripción de las dimensiones de la variable estudiada, que fueron: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales).

3.1.2 POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

Población

Por la naturaleza de la presente tesis la población estuvo conformada por los 37 empleados que trabajan dentro de las instalaciones de NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo.

Muestra

Por la cantidad de empleados que trabajan en la organización y por la naturaleza de la presente investigación, se realizó un censo, es decir en el desarrollo del proceso de levantamiento de información se incluyó a todo el personal, por lo tanto, la muestra poblacional está constituida por los 37 empleados que trabajan actualmente en NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo.

3.1.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de la información de la presente investigación se procedió de la siguiente manera:

Primero se realizaron una serie de entrevistas exploratorias tanto a los directivos como a algunos trabajadores de la empresa, con la finalidad de saber las percepciones de ellos en torno al tema de investigación.

Posteriormente, se aplicó un cuestionario estructurado mixto a los empleados para determinar el clima organizacional. El mencionado instrumento de recolección de datos a utilizado fue el cuestionario revisado “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Psicóloga Sonia Palma Carrillo, para determinar las características del clima organizacional en la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo. 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 contendrá las condiciones de validez y confiabilidad.

3.2.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍNDICE	ESCALA DE MEDICIÓN
Clima Organizacional	Autorrealización	- Las oportunidades dentro del trabajo permiten progresar en la institución.	Ninguna o nunca	Ordinal
			Poco	
		- 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	Ordinal
			Poco	
		- El Trabajador se siente comprometido con la organización.	Regular o algo	
			Mucho Todo o Siempre	
	Supervisión	-El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos.	Ninguna o nunca	Ordinal
			Poco	
		- La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar.	Regular o algo	
			Mucho Todo o Siempre	
	Comunicación	-Se cuenta con información necesaria para cumplir con el trabajo.	Ninguna o nunca	Ordinal
			Poco	
		- La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	Regular o algo	
			Mucho Todo o Siempre	
Condiciones Laborales	-La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.	Ninguna o nunca	Ordinal	
		Poco		
	- Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	Regular o algo		
		Mucho Todo o Siempre		

Fuente: Basado en Palma (2004)

3.3.- PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de la información y presentación de los resultados estuvo conformada por cuadros estadísticos con cantidades absolutas y referenciales. En cuanto al análisis de los datos, fueron trabajados estadísticamente y con su evaluación correspondiente. Se utilizó el programa Microsoft Office - Excel, el cual nos facilitó la presentación de los resultados en forma clara y objetiva mediante gráficos.

IV.- RESULTADOS

4.1. AUTORREALIZACIÓN

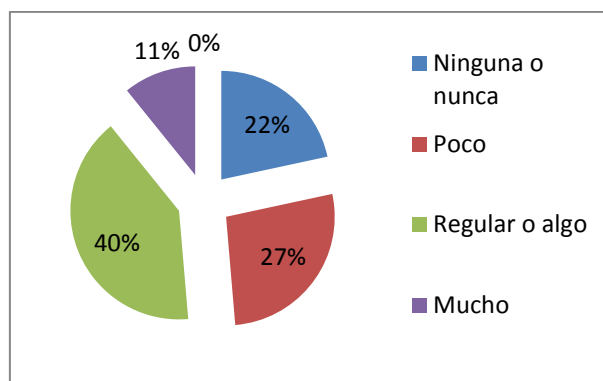


Gráfico 01. Oportunidades de progreso en la institución

En el gráfico 01, podemos ver que el 49% de los trabajadores que laboran en la empresa materia de la presente tesis percibe que no existen oportunidades de progresar en la institución y un 40% de los empleados les provoca indiferencia este indicador.

Como podemos observar este es una situación complicada de enfrentar, pues según comentarios de la mayoría de los trabajadores a nivel exploratorio, sienten que esta es una empresa “de paso” donde a lo mucho van a generar experiencia y aprenderán los secretos de su trabajo así como del sector, para luego pensar en ir a otra organización donde puedan crecer como profesionales, así como generar mayores ingresos, que no sólo les permitan satisfacer sus necesidades personales y familiares, sino que también puedan afrontar el costo de programas de formación que les permita emprender nuevos retos y así autorrealizarse.

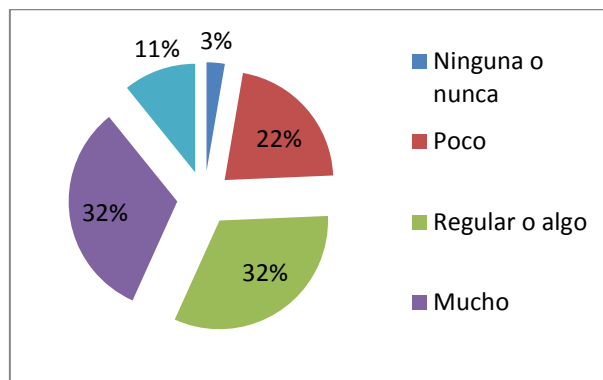


Gráfico 02. Aseguramiento de sus niveles de logro en el trabajo

Observamos en el gráfico 02 que el 43% de los trabajadores de la empresa materia de la presente investigación, perciben que aseguran sus niveles de logro en el trabajo, mientras que un 32% le resulta indiferente este indicador.

En entrevistas exploratorias realizadas a la mayoría de los trabajadores en el momento del desarrollo de la presente encuesta, éstos comentaron que la empresa, desde que ingresaron, les facilita los recursos psicológicos necesarios para alcanzar sus metas dentro de la organización y que para algunos de ellos es normal que esto ocurra, por eso es el alto porcentaje de indiferencia que se observa. Aun así, también observamos un representativo 25% que siente que no aseguran sus niveles de logro en el trabajo, por lo que es necesario generar una propuesta de mejora en este aspecto.

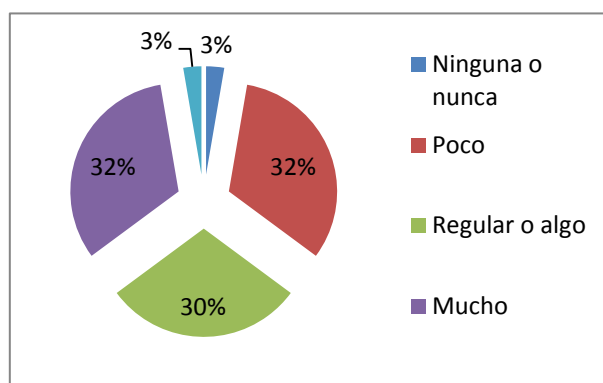


Gráfico 03. Objetivos de trabajo retadores

De otro lado, se observa que el 35% de los trabajadores encuestados que pertenecen a la empresa, perciben que sus objetivos de trabajo son realmente retadores y lo llamativo es que de igual forma, existe también un 35% de empleados que se encuentra totalmente en desacuerdo con el indicador analizado. Como vemos esta información nos muestra resultados no concluyentes, que es necesario aclarar.

Así mismo, a nivel exploratorio, casi la mitad de los empleados comentaron que en la empresa no les da retos que les genere valor a su trabajo, y el resto nos dijo, casi al unísono, que su trabajo es retador por la naturaleza de su profesión, en el que la mayoría son ingenieros o técnicos, pues están formados para ser

creativos y están preparados para la resolución de problemas complejos. Es por esta razón sienten que en su trabajo siempre hay temas nuevos e interesantes que resolver. En base a lo observado, considero que la percepción positiva de este indicador depende más de la formación de los trabajadores, que de las acciones de la empresa para generar objetivos retadores.

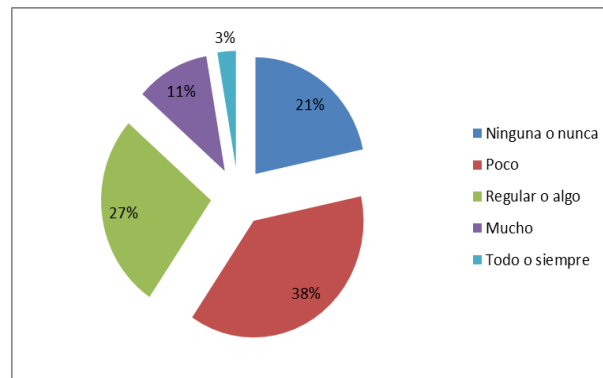


Gráfico 04. Forma de hacer las cosas en la oficina

Así mismo en el gráfico 04, observamos que el 59% de los empleados de la empresa, perciben que en la oficina no se hacen mejor las cosas cada día, lo cual debería ser bastante preocupante para la organización.

En entrevistas exploratorias al personal de la empresa, la mayoría comentó que la organización no los apoya lo suficiente como para generar niveles motivacionales altos y que los lleve a la búsqueda constante de una mejora continua, orientado a hacer las cosas mejor todos los días. Esto ocurre a pesar que la empresa, como comentaron anteriormente, les entrega los recursos psicológicos necesarios que aseguran sus niveles de logro en un nivel medio alto, pero no es suficiente al parecer para que los empleados trabajen duro con la finalidad de desarrollar un proceso de mejora continua de manera diaria, aunque presenten una serie de logros alcanzados, que pudieron ser más productivos para la misma organización, si el personal tuviera todo su apoyo.

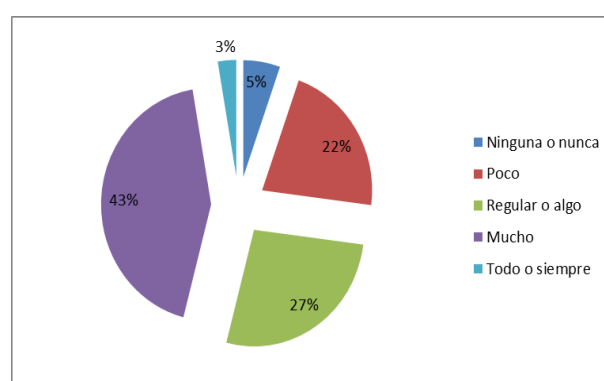


Gráfico 05. Oportunidad de realizar el trabajo lo mejor posible

De otro lado, en el gráfico 05 observamos que el 46% de los empleados de la organización, considera que se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede, mientras que el resto considera en igual porcentaje (27%) un nivel de indiferencia y desacuerdo con el indicador analizado.

Estos resultados son coherente con el indicador evaluado en el gráfico anterior, pues si bien es cierto la gente percibe que en la oficina no se hacen bien las cosas todos los días, tampoco la mayoría considera que no se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede. En entrevistas exploratorias realizadas al momento de la ejecución de las encuestas, se observó un alto nivel de indiferencia con respecto a este indicador, pues el personal no se preocupa ni siquiera por percibir si existe o no oportunidades para hacer lo mejor posible sus actividades. Esta situación la entendemos como una actitud negativa que no aporta a la mejora del clima organizacional en la empresa.

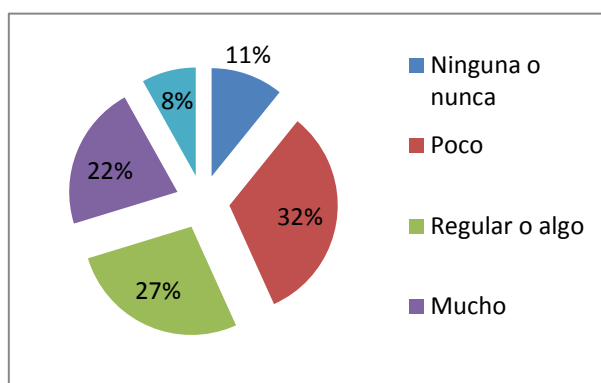


Gráfico 06. Trabajo vs. Aprender y desarrollarse

En el gráfico 06 observamos que el 43% de los trabajadores de la empresa, no sienten que las actividades en las que se trabaja les permiten aprender y desarrollarse y un 27% siente indiferencia por este indicador.

Casi la mitad de los trabajadores de la empresa comentaron, a nivel exploratorio, que en la organización ganan experiencia, pero consideran que no aprenden mucho o nada e inclusive varios de ellos, nos dijeron, les es indiferente pues ellos han aprendido lo que saben en la universidad y en otros

trabajos, por lo tanto más que valorar este indicador, le genera indiferencia. Es necesario que la organización genere lo antes posible un plan de mejora que incluya una propuesta para este indicador, pues considero que los trabajadores no sienten que crecen y se desarrollan dentro de la organización como profesionales.

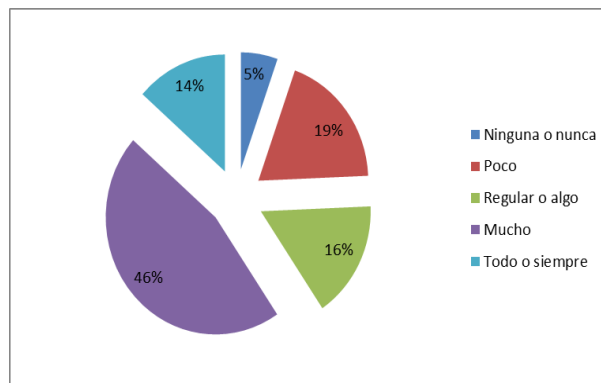


Gráfico 07. Cumplimiento de tareas vs. Desarrollo personal

En el gráfico 07, podemos observar que el 60% de los trabajadores de la empresa, consideran que el cumplimiento con las tareas diarias en el trabajo, permite su desarrollo personal.

Aparentemente estos resultados parecerían contradictorios con los del indicador anterior, pero después de conversar con varios trabajadores a nivel exploratorio, nos dimos cuenta que los empleados consideran que el cumplir con sus tareas y objetivos realmente los hace crecer como persona, pues les lleva a ser mejores seres humanos, a desarrollar virtudes como la puntualidad, reciedumbre, entre otros; a diferencia del gráfico anterior que está más relacionado al crecimiento como profesional. Adicionalmente, especificaron, que no lo hacen por la organización, sino por ellos mismos, por su prestigio y saben que necesitan de más competencias personales para diferenciarse de los otros profesionales, comentaron. Esta claridad de pensamiento, estaba más en los ingenieros que en los técnicos, quizá tal vez por la formación que han recibido.

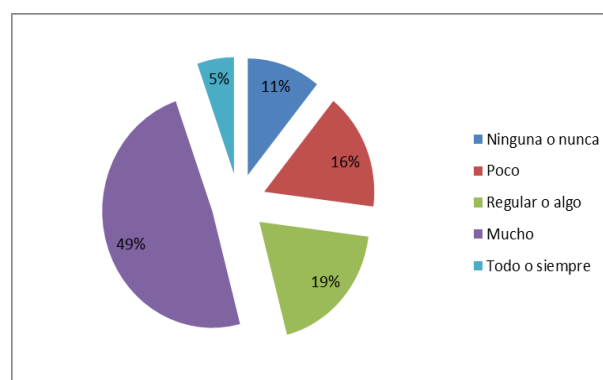


Gráfico 08. Cumplimiento de tareas como actividad estimulante

Observamos en el gráfico 08 que el 54% de los empleados de la empresa percibe que cumplir con sus actividades laborales es una tarea estimulante. Esta información es relevante, pero está más relacionada con la naturaleza de la profesión que han elegido, que por los esfuerzos de la empresa por hacer estimulantes las tareas y actividades en la organización, según nos comentaron a nivel exploratorio.

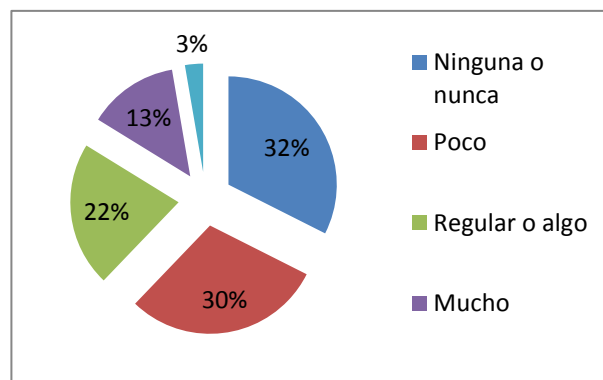


Gráfico 09. Promoción del desarrollo personal

De otro lado, en el gráfico 09, observamos que el 62% de los trabajadores de la empresa, considera que la empresa no promueve su desarrollo personal. Este resultado es totalmente coherente con lo analizado en los indicadores anteriores, en el que se corrobora que la empresa no está haciendo lo necesario para que su personal se desarrolle en todas sus dimensiones. Esto fue también corroborado en diversas entrevistas realizadas a nivel exploratorio a la mayoría de trabajadores, al momento de la ejecución de la encuesta.

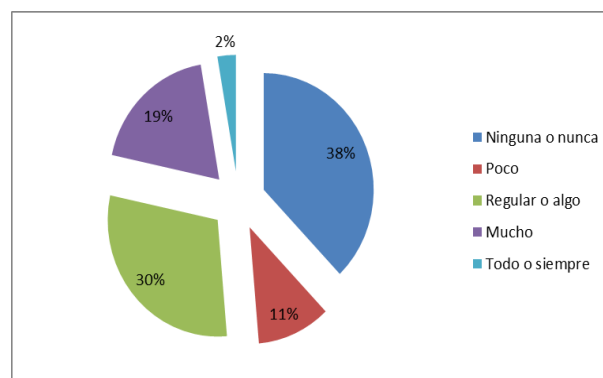


Gráfico 10. Reconocimiento de logros en el trabajo

De otro lado en el gráfico 10, podemos observar que el 49% de los trabajadores encuestados considera que en la organización no se reconocen los logros en el trabajo y el 30% menciona que a veces. Estos resultados nos sustentan que la organización no se preocupa por mejorar el clima organizacional en la empresa, por lo menos en esta dimensión, pues no preocupa por reconocer los logros alcanzado por su personal dentro de la institución, generando bajos niveles motivacionales, que repercute negativamente en el clima laboral de la misma.

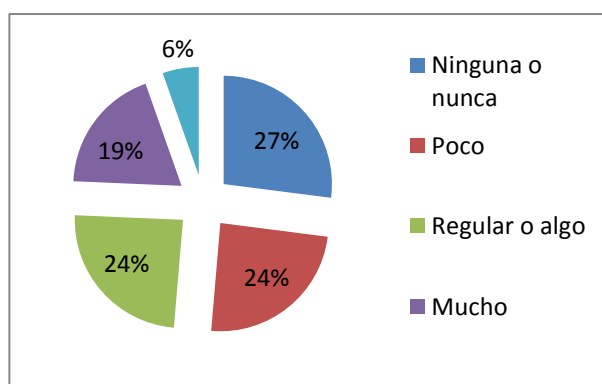


Gráfico 11. La organización como opción para alcanzar calidad de vida laboral

Por último dentro de esta dimensión, observamos en el gráfico 11 que el 51% de los trabajadores de la empresa, considera que la misma no es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral y el 24% menciona que les es indiferente o en todo caso se encuentra en un nivel regular. Como vemos estos resultados son totalmente coherentes con los indicadores analizados a lo largo de esta dimensión.

4.2. INVOLUCRAMIENTO LABORAL

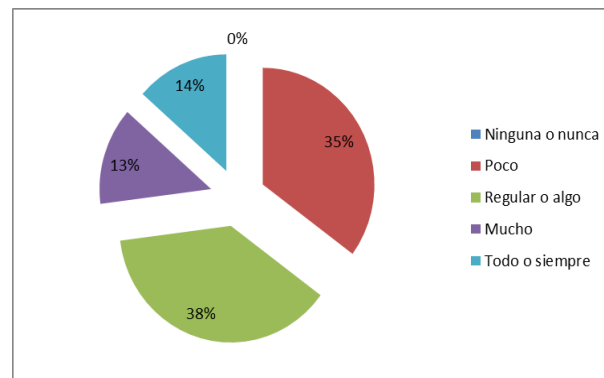


Gráfico 12. Sentimiento de compromiso con el éxito de la organización

Para comenzar esta dimensión, observamos en el gráfico 12 que el 35% del personal de la empresa, considera que no se siente comprometido con el éxito de la organización y además el 38% muestra que se siente algo comprometido o en todo caso indiferente con este indicador.

En entrevistas exploratorias, realizadas a la mayoría de los trabajadores de la empresa materia de la presente investigación, nos comentaron que su nivel de compromiso es bajo, debido a que no consideran que se les involucra con los objetivos organizacionales de la misma empresa, es más lo poco que se le informa en cuanto a planes de acción está tan mal explicado que les genera indiferencia en ellos. Es necesario generar un plan de mejora en este aspecto, con la finalidad de mejorar el clima organizacional y por supuesto el nivel de productividad de los trabajadores, que definitivamente se encuentra influenciado por la variable antes mencionada.

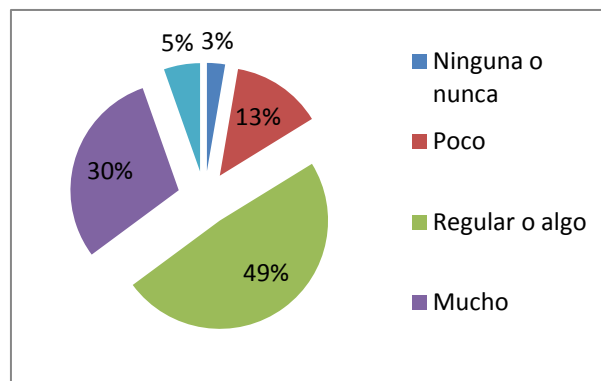


Gráfico 13. Cooperación entre compañeros de trabajo

De otro lado en el gráfico 13 observamos que el 35% de los empleados que laboran en la organización, considera que los compañeros de trabajo cooperan entre sí y un llamativo 49% de trabajadores considera que el nivel de cooperación es regular o en todo caso les genera indiferencia.

En entrevistas exploratorias, la mayoría de trabajadores consideran que en la empresa no existe un cultura de cooperación mutua, es más existen muchas envidias y hay pocas posibilidades de generar equipos de trabajo que funcionen. Generalmente, si bien es cierto la empresa entrega los recursos físicos básicos, estos no suelen compartirse en caso de necesidad y menos cooperar con el trabajo del compañero de la misma área y todavía es mucho menos probable que lo realicen con las otras divisiones dentro de la misma organización.

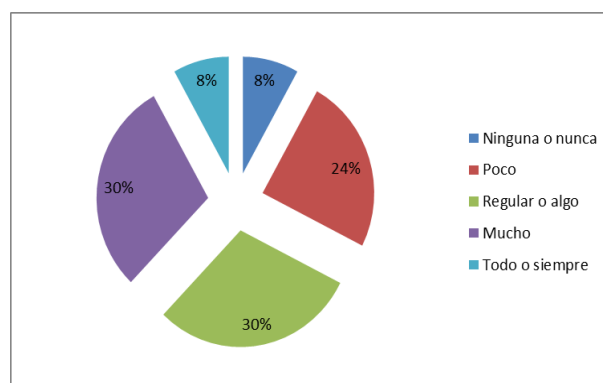


Gráfico 14. Participación del trabajador en definir los objetivos y las acciones para lograrlos

En cuanto a lo observado en el gráfico 14, tenemos que el 38% de los trabajadores de la empresa, consideran que participan en definir los objetivos y las acciones para lograrlo, mientras que un 30% considera que a veces lo hacen y que inclusive eso les genera indiferencia.

Estos resultados se deben a que; si bien es cierto la empresa hace participar a algunos trabajadores, que generalmente son sólo los jefes y supervisores de la organización; estos no sienten un alto nivel de involucramiento pues consideran que su opinión no es muy escuchada, y que las decisiones que se toman a veces no están relacionadas con el entorno en que se están presentando los incidentes o hechos, por lo que a muchos de ellos les genera indiferencia el indicador materia de este análisis, según comentaron más de la mitad de los trabajadores entrevistados a nivel exploratorio, al momento del levantamiento de información mediante la presente encuesta.

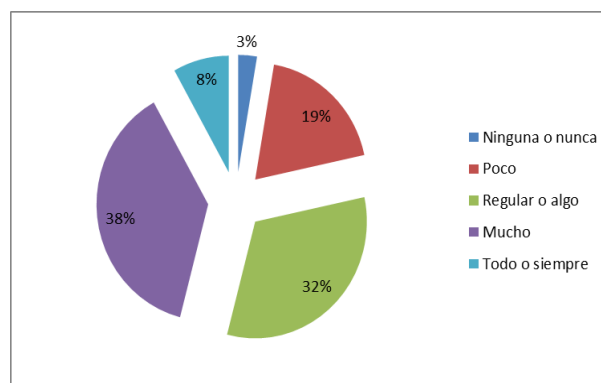


Gráfico 15. Percepción del trabajador sobre su posición en el éxito de la organización

En lo referente a lo observado en el gráfico 15, tenemos que el 46% de los trabajadores de la empresa, se consideran factor clave para el éxito de la organización y un representativo 32% sienten indiferencia con respecto a este indicador.

Casi la mitad de trabajadores comentaron, a nivel exploratorio, que sienten que su trabajo le entrega valor al servicio final que otorgan, pero a su vez nos explicaron que sienten que la empresa no los valora con respecto al esfuerzo que realizan para alcanzar los objetivos de la organización, es más consideran que

minimizan su trabajo y que el éxito alcanzado, según nos dijeron, la empresa lo consideran como una gestión de los directivos de la misma, más que la participación de los trabajadores en la obtención de los logros, que sin duda benefician a la empresa.

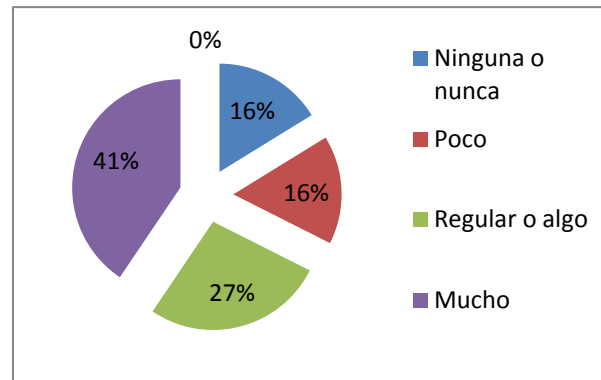


Gráfico 16. Oportunidad para la toma de decisiones

Así mismo en el gráfico 16 observamos que el 41% de los trabajadores de la empresa, consideran que tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad. Este porcentaje se limita al personal directivo, jefaturas y supervisores, según comentaron más de la mitad de trabajadores, pero el resto de empleados sienten que no tienen esa posibilidad, o en todo caso se ha generado indiferencia en ellos con respecto a este indicador.

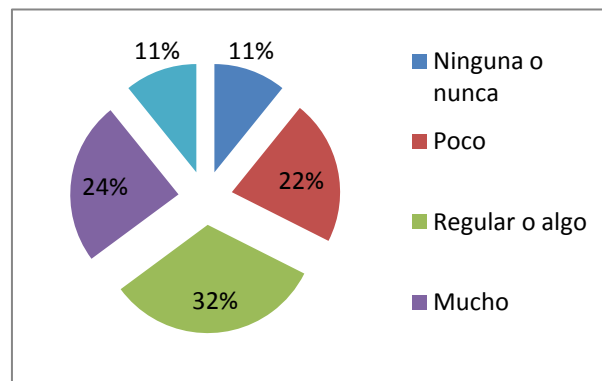


Gráfico 17. Compromiso con la organización

Como observamos en el gráfico 17, el 35% de los empleados de la organización, se sienten comprometidos con la misma, un 32% sienten indiferencia y por último un 33%, casi similar al primer porcentaje, consideran que no están comprometidos con la empresa. Como vemos considero que esta información nos muestra resultados no concluyentes, que es necesario aclarar.

En entrevistas exploratorias al momento de la ejecución de la presente encuesta, la mayoría de trabajadores considera que su nivel de compromiso es medio, pues no se sienten totalmente identificados, además consideran que ese tema es irrelevante, pues ellos llegan a la empresa hacen su trabajo y lo realizan, según ellos, de acuerdo a lo solicitado ni más ni menos, pues recalcaron, ellos son muy profesionales. Como vemos estos resultados nos confirman que el nivel de compromiso de los trabajadores hacia la empresa se encuentra en un nivel medio o regular.

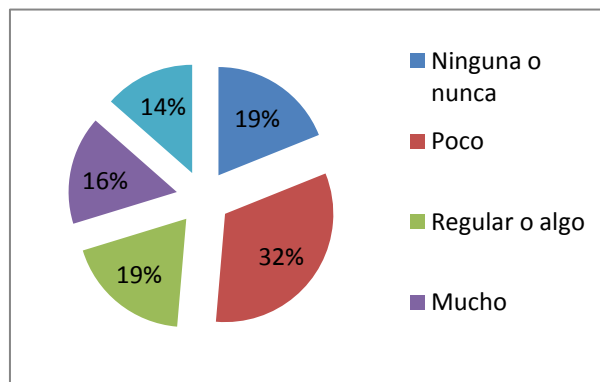


Gráfico 18. Equipos de trabajo bien integrados

De otro lado en el gráfico 18, observamos que el 51% de los trabajadores de la empresa considera que el grupo con el que trabaja, no funciona como un equipo bien integrado. Este resultado es totalmente coherente con los mostrados en los indicadores anteriores, que han sido analizados hasta ahora en la presente dimensión.

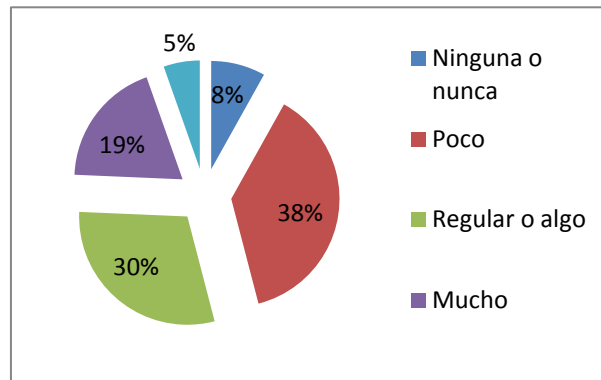


Gráfico 19. Definición de las responsabilidades del puesto

En el gráfico 19, podemos observar que el 46% de los empleados de la organización, considera que las responsabilidades del puesto no están claramente definidas y adicionalmente el 30% muestra indiferencia o considera que este indicador se encuentra a un nivel medio.

En entrevistas exploratorias al personal, comentaron que los documentos de gestión, tanto el MOF, como el ROF y otros no se encuentran actualizados, es más, consideran que los cargos no se encuentran bien diseñados pues las responsabilidades, funciones, tareas y actividades no están bien definidas, aunque funcionan parcialmente, pero deberían estar totalmente claras para todos los trabajadores en todos los puestos dentro de la organización. Es necesario generar una propuesta de mejora del proceso de actualización de los documento de gestión de la empresa.

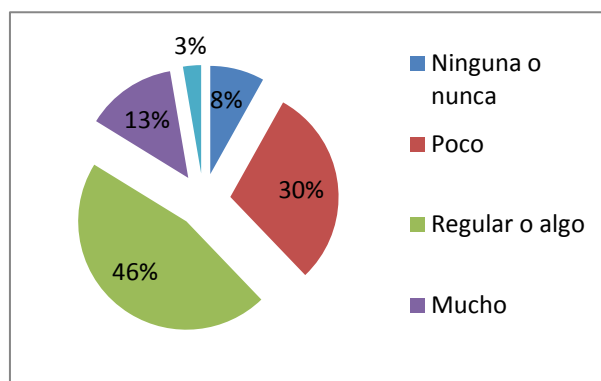


Gráfico 20. La interacción con personas de mayor jerarquía

En este caso, solamente el 16% de los trabajadores considera que es posible la interacción con personas de mayor jerarquía, mientras que el 46% percibe que la relación es regular. En este caso es claro que la interacción jefe – colaborador, no es de la mejores, por lo que es necesario generar un plan de mejora en este aspecto, con la finalidad de mejorar el clima organizacional en la empresa.

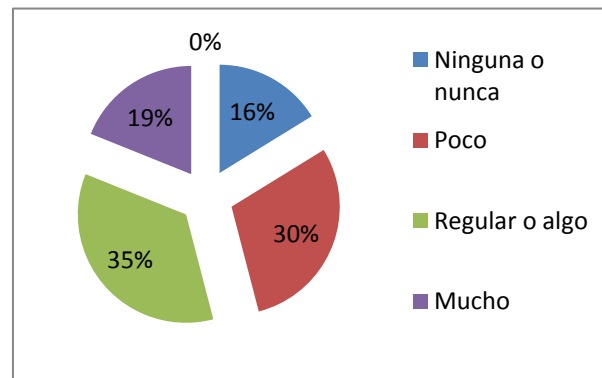


Gráfico 21. Enfrentamiento y superación los obstáculos

En el gráfico 21 observamos que el 46% de los trabajadores de la empresa consideran que en la organización, no se afrontan y superan los obstáculos, mientras que el 35% percibe que a veces. En entrevistas exploratorias, la mayoría de trabajadores consideran que la empresa hace poco por superar rápidamente los obstáculos, su capacidad de respuesta a las eventualidades es muy lenta o en todo caso esperan a que el entorno cambie para intervenir, es decir esperan que los problemas se resuelvan solos, comentaron enfáticamente. Esta situación necesita mejora drásticamente, pues es una práctica errónea que afecta negativamente el clima organizacional de cualquier empresa.

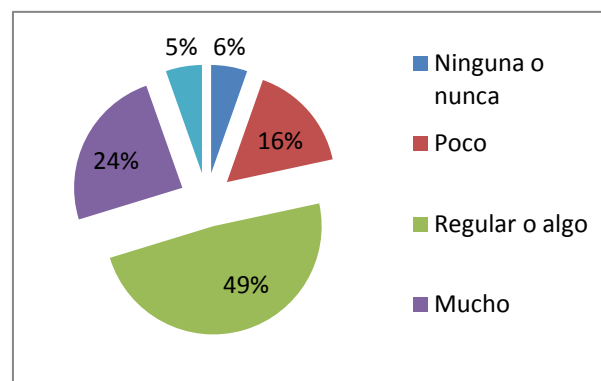


Gráfico 22. Claridad en la definición de los objetivos del trabajo

En el gráfico 22, observamos que el 29% de los empleados encuestados considera que los objetivos del trabajo están claramente definidos, mientras que un representativo 49% percibe un nivel regular en la claridad de los mismos. Estos resultados son coherentes con el hecho de no tener en un nivel elevado la interacción entre jefe y colaborador, que es importante para poder comunicar claramente los objetivos a los que quiere llegar la empresa.

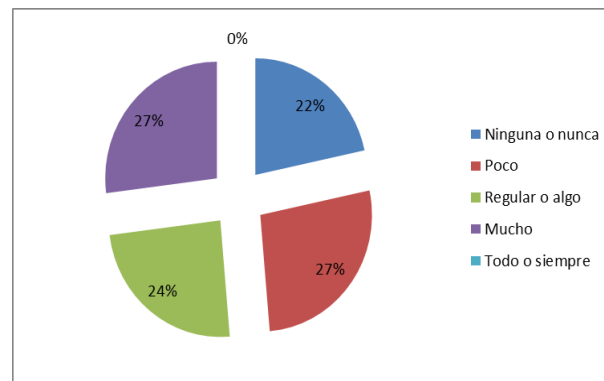


Gráfico 23. Relación de los objetivos de trabajo con la visión de la empresa

En el gráfico 23, podemos observar que el 49% de los trabajadores de la empresa, consideran que sus objetivos de trabajo no guardan relación con la visión de la empresa y el 24% percibe un nivel regular de relación, que llega hasta la indiferencia por parte de este porcentaje, según lo expresado a nivel exploratorio al momento de la ejecución de las encuestas, de casi todo los que conforman parte de este último grupo de trabajadores.

A nivel exploratorio, la mayoría del personal de la empresa comentó que no entiende la visión de la empresa, es más consideran que los directivos no se han tomado el tiempo suficiente para redactarla bien y menos alinearla con los objetivos de trabajo para cada nivel jerárquico y puesto dentro de la organización. Esta posición es realmente preocupante y es necesario generar una propuesta de mejora que busque arreglar esta situación.

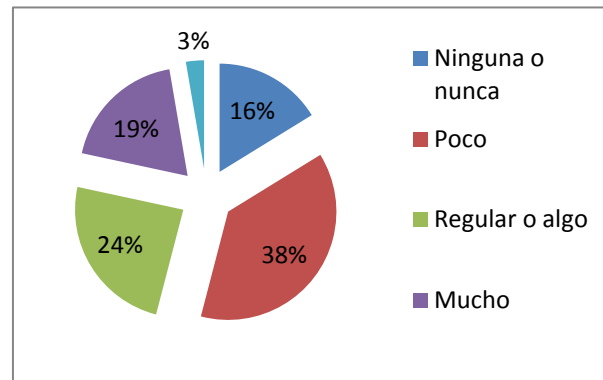


Gráfico 24. Definición de la visión, misión y valores en la empresa

Observamos en el gráfico 24 que el 54% de los trabajadores de la empresa, consideran que no existe una clara definición su visión, misión y valores, mientras que el 24% percibe un nivel regular este indicador. Como vemos estos resultados guardan estrecha relación con lo mostrado en el gráfico anterior, en el que la mayoría de empleados no tienen claro la visión y objetivos, además de considerar que no existe relación con la misión y los valores de la empresa.

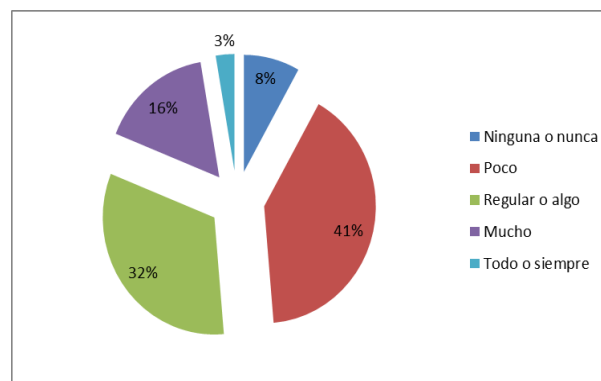


Gráfico 25. El trabajo en función a métodos o planes establecidos

De otro lado en el gráfico 25 observamos que el 49% de los empleados de la empresa, consideran que el trabajo no se realiza en función a métodos o planes establecidos por la misma organización, mientras que el 32% percibe un nivel regular este indicador.

En entrevistas exploratorias realizadas al personal de la organización, comentaron en su mayoría, que la empresa no tiene estructurado los métodos de trabajo, es más no existe un diseño de cargos actualizado y menos un MOF

coherente y bien pensado, que esté actualizado a las nuevas necesidades de la empresa.

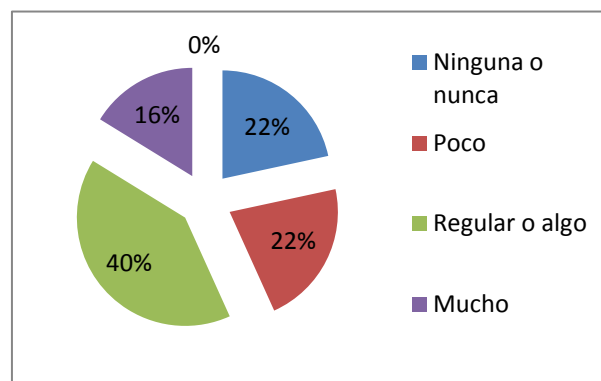


Gráfico 26. Nivel de colaboración entre el personal de las diversas oficinas

En el gráfico 26 podemos ver que el 44% de los trabajadores de la empresa, considera que no existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas y el 40% percibe que este indicador se encuentra en un nivel regular. Un tema preocupante fueron los comentarios de la mayoría de los trabajadores de la empresa, siempre a nivel exploratorio, en el que ellos nos dijeron que no están dispuestos a colaborar con las otras áreas, pues no existe confianza entre todos y si se animan a hacerlo es a nivel muy básico. Es más, comentaron que la empresa no promueve este indicador, postura que agrava la situación.

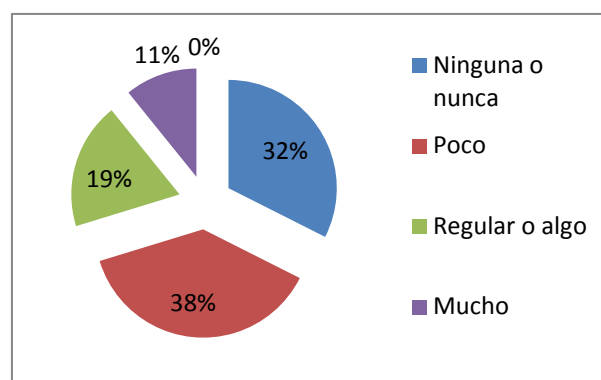


Gráfico 27. Trato justo en la empresa

En el último indicador de la presente dimensión (gráfico 27), se muestra que el 70% de los empleados de la organización, considera que no existe un trato justo en la empresa. A nivel exploratorio, los trabajadores comentaron que la empresa no se preocupa por ser justos con cada uno de ellos, generalmente le hacen una

serie de ofrecimientos para mejorar su calidad de vida laboral y casi siempre no cumplen con su palabra o en todo caso se retrasan o posponen la decisión de implementación de lo ofrecido. Sienten que no les entregan un trato digno y subestiman sus capacidades, es decir constantemente minimizan su participación en el desarrollo del servicio que brindan.

4.3. SUPERVISIÓN

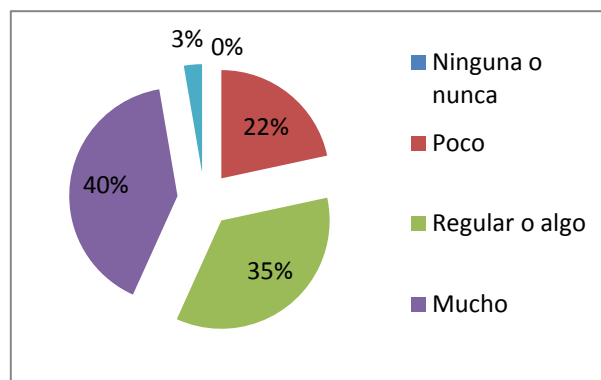


Gráfico 28. Nivel de apoyo del supervisor para superar los obstáculos en el trabajo

En el gráfico 28 podemos observar que el 43% de los trabajadores de la empresa, perciben que su supervisor les brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan y 35% considera que se encuentra en un nivel regular.

A nivel exploratorio, los trabajadores comentaron que sus supervisores les brindan el apoyo necesario para resolver sus problemas dentro del trabajo, pero este es a un nivel muy básico, no sienten compromiso de parte de sus superiores, y después de brindarles los recursos tangibles e intangibles, generalmente desconectan y los dejan solos a su suerte. En caso de no obtener los resultados esperados, algunas veces se desentienden del problema y no los apoyan, según comentaron. Es por lo anteriormente expuesto que existe un alto porcentaje de indiferencia y/o percepción de encontrarse a nivel regular el indicador materia del presente análisis.

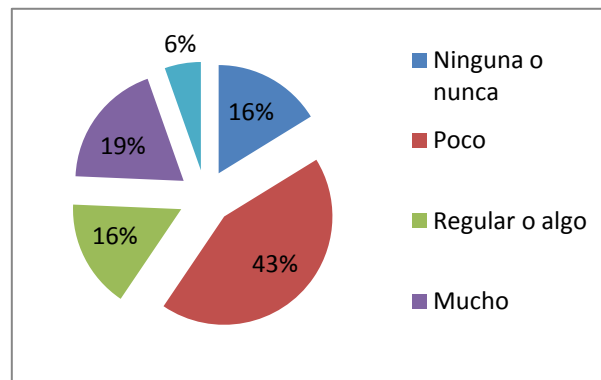


Gráfico 29. Interés del jefe por el éxito del empleado

En el gráfico 29 observamos que el 59% de los trabajadores de la empresa, considera que su jefe no se interesa por el éxito del empleado. En este caso observamos que si bien es cierto perciben que su supervisor los apoya a superar obstáculos que se les presenta en el trabajo a un nivel medio alto, ellos sienten que a su jefe no le interesa su éxito dentro de la organización.

Esta situación fue corroborada mediante entrevistas exploratorias realizadas al momento de la ejecución de la presente encuesta, en la que la mayoría de trabajadores comentaron que ellos sienten una alto nivel de desidia de parte de sus jefes en torno al logro de los objetivos en su trabajo y por consiguiente que el empleado se sienta exitoso, pues perciben que los jefes piensan que si se interesan mucho en este aspecto y les muestran su satisfacción por los logros alcanzados y los felicitan por ser exitosos, estos empleados a la larga les van solicitar un aumento de sueldo, lo cual quieren evitar los directivos a toda costa, según comentaron.

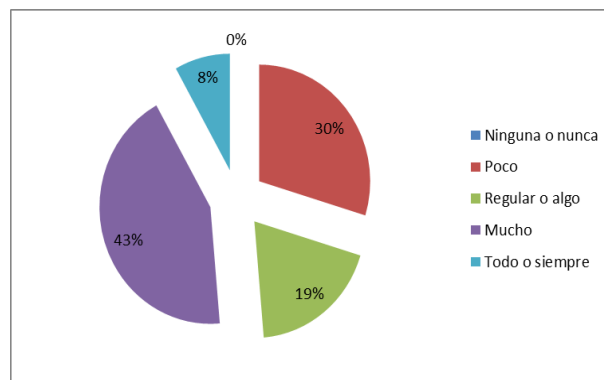


Gráfico 30. Nivel de ayuda de la evaluación del trabajo en la mejora de la tarea

De otro lado en el gráfico 30 observamos que el 51% de los trabajadores de la empresa considera que la evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea, lo cual se considera que es positivo, pero también observamos que existe un 30% que considera que no sirve de nada.

A nivel exploratorio, casi la mitad de los trabajadores expresó que algunos jefes no realizar una evaluación adecuada de las labores que realizan, no son lo suficientemente serios para desarrollar un proceso de evaluación de desempeño que los apoye en la mejora de los procesos para realizar mejor su trabajo, pero si lo hicieran bien, sería muy positivo para lograr sus metas. Es decir, que consideran que el seguimiento bien realizados de parte de sus superiores, si influenciaría enormemente en la calidad de las tareas realizadas dentro de la organización. Esto es muy bueno pues el personal está abierto a recibir retroalimentación, cuando está bien estructurada, en base a un proceso serio de evaluación del desempeño.

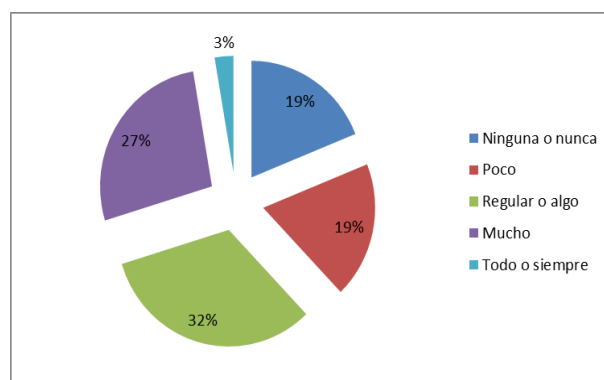


Gráfico 31. Valoración de los altos niveles de desempeño

Así mismo en el gráfico 31, observamos que el 38% de los empleados de la empresa consideran que en la organización no se valora los altos niveles de desempeño, mientras que el 32% considera que poco ocurre esta situación.

En entrevistas exploratorias, aproximadamente la mitad de los trabajadores comentó que en la empresa no existe una cultura de valoración de un elevado nivel de desempeño por parte de los colaboradores de la misma, principalmente porque consideran que va a influir en un posible aumento de las solicitudes de incrementos salariales por parte del personal que labora en la organización. Ellos perciben un temor por parte de los directivos y eso se refleja en los tímidos intentos de mostrarles su agrado por un trabajo bien realizado, que ocurre aisladamente y en ocasiones muy especiales, sin generar un efecto motivador en el personal que forma parte de la empresa.

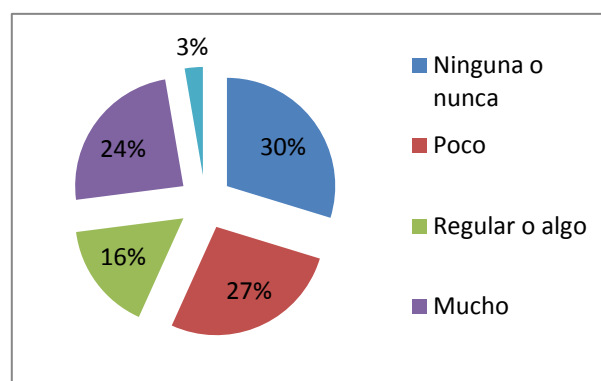


Gráfico 32. Reconocimiento de los supervisores por los logros

En este caso observamos en el gráfico 32, que existe un 57% de trabajadores que considera que los supervisores no expresan su reconocimiento por los logros del personal a su cargo. Esta situación mostrada en el presente gráfico, es totalmente coherente con las respuestas y el análisis desarrollado en los indicadores anteriores.

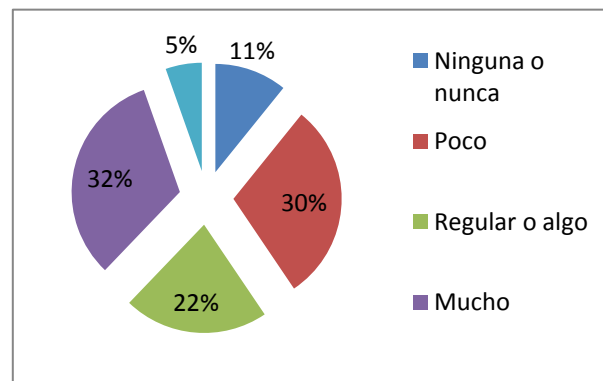


Gráfico 33. Disponibilidad de un sistema de seguimiento y control

De otro lado observamos en el gráfico 33, que el 41% de los empleados de la empresa consideran que no se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades, mientras que el 22% percibe que existe alguno pero no funciona como debería hacerlo. A nivel exploratorio, los trabajadores comentaron que el seguimiento y control de las actividades es muy básico y poco profesional, pero si lo hicieran bien ayudaría en la mejora de los procesos y en el aumento de la productividad.

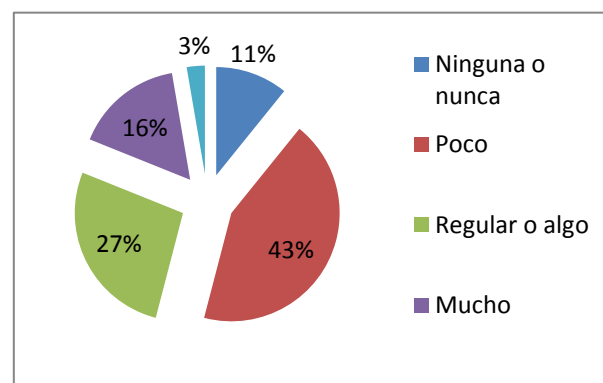


Gráfico 34. Atención del supervisor a los planteamientos que se le hacen

Por último dentro de esta dimensión, observamos en el gráfico 34, que el 54% de los trabajadores de la organización considera que el supervisor no escucha los planteamientos que le hacen sus colaboradores. Esto definitivamente genera un clima laboral negativo, pues se observa que el superior no busca el involucramiento y menos el compromiso del trabajador con la empresa.

4.4. COMUNICACIÓN

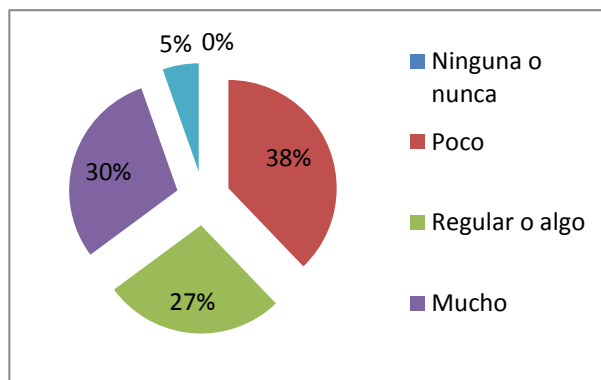


Gráfico 35. Nivel de acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo

En el gráfico 35 podemos observar que el 38% de los trabajadores de la empresa consideran que no cuentan con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo encomendado por sus superiores, mientras que el 27% de los empleados encuestados expresaron que cuentan con algo de información.

Según entrevistas exploratorias a los trabajadores encuestados, la mayoría comentó que casi no tienen acceso fácil a la información básica para cumplir con sus labores, pues la empresa no cuenta con ella, no es que no quiera dársela, sino que el nivel de desorden es alto y sus superiores generalmente no consideran relevante guardar información que ellos no consideran necesaria, pero a veces para ellos, los trabajadores, es importante para el desarrollo de sus actividades. De otro lado también comentaron, que algunos jefes no se las proporcionan, bajo el pretexto de “Pagar por derecho de piso”, es decir que al comienzo necesitan ganar experiencia y para eso a veces hay que sufrir un poco. Como podemos percibir, esta situación se genera con los más jóvenes.

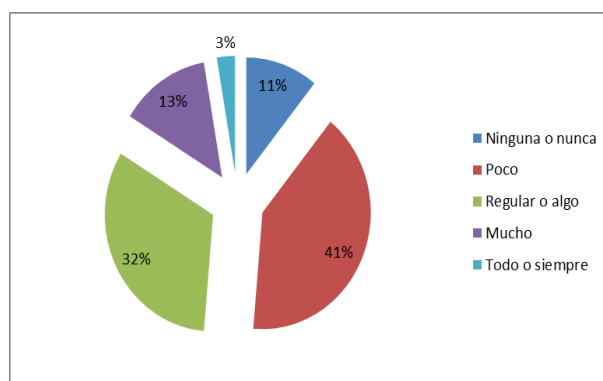


Gráfico 36. Nivel de fluidez de la información en la oficina

De otro lado en el gráfico 36 observamos que el 52% de los empleados de la empresa consideran que en la oficina, la información no fluye adecuadamente y al 32% les genera indiferencia este indicador. En entrevistas a nivel exploratorio la mayor parte del personal de la empresa, nos comentó que en la organización las personas son muy recelosas con su trabajo, les es difícil cooperar y compartir recursos, especialmente la información necesaria para la realización de sus actividades dentro de la empresa. Es por esta razón que se obtuvieron los resultados presentados en este indicador.

De otro lado, en la mismas entrevistas exploratorias, los trabajadores comentaron que la situación es tan desmotivadora, que el hecho que fluya o no la información dentro de la oficina, ya lo consideran irrelevante e inclusive cuando ocurre es anecdótico o consideran que les están jugando una broma, según lo expresado por casi la tercera parte del personal al momento de la ejecución de las encuestas.

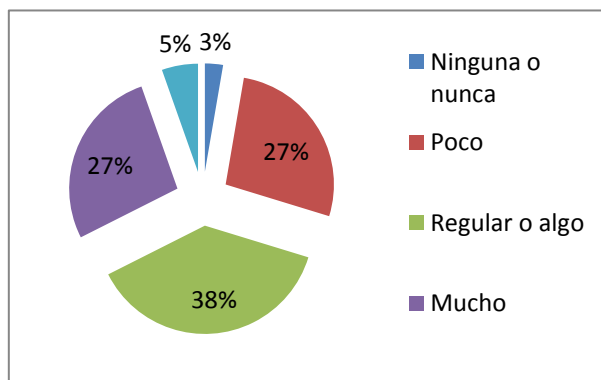


Gráfico 37. Existencia de una relación armoniosa en los grupos de trabajo

En el gráfico 37, observamos que existe un porcentaje similar entre los trabajadores que consideran que en los grupos de trabajo, existe o no una relación armoniosa y para un 38% de los empleados de la empresa les es indiferente este indicador.

Según lo comentado por la mayoría de los trabajadores de la empresa, a nivel exploratorio, la relación en los grupos de trabajo es difusa, el personal no confía mucho entre ellos, y un poco menos en sus jefes y/o supervisores, pues sienten que no los apoyan lo suficiente para alcanzar los objetivos de la organización. Los empleados que perciben que existe una relación armoniosa, son lo que están más cerca de los jefes y más bien son entendidos como personas “Comodines” que se adecuan a su conveniencia, apoyan a los directivos de la organización y trabajan en equipo para conseguir mayores beneficios personales ya sea tangibles como intangibles, nos comentaron alrededor del 20% de ellos.

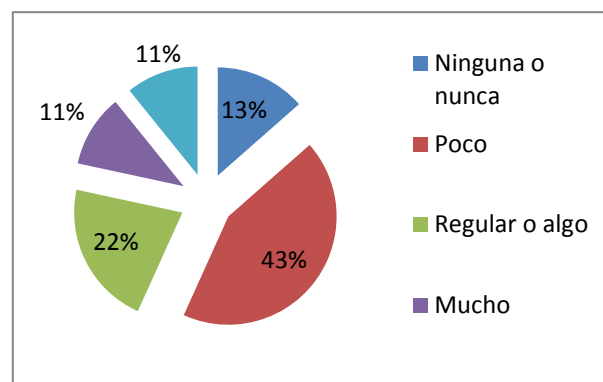


Gráfico 38. Existencia de suficientes canales de comunicación

De otro lado observamos en el gráfico 38 que el 56% de los trabajadores considera que no existen suficientes canales de comunicación entre ellos y los supervisores, así como con los directivos de la empresa. Estos resultados son totalmente coherentes con los indicadores antes mencionados.

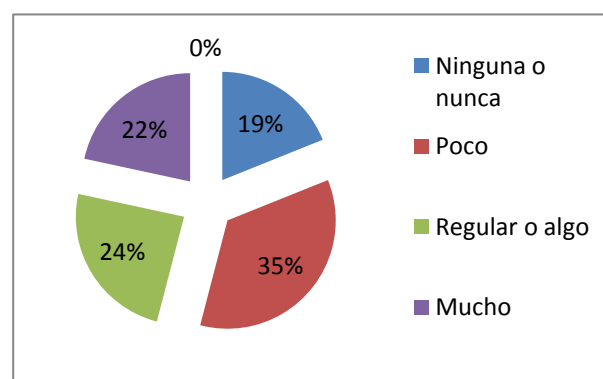


Gráfico 39. Fomento y promoción de la comunicación interna

Así mismo, en el gráfico 39, el 54% de los empleados de la organización percibe que la organización no fomenta y promueve la comunicación interna. Este resultado es coherente con el indicador anterior en el que los trabajadores consideran que no existen suficientes canales de comunicación entre ellos y sus jefes. En entrevistas exploratorias a los empleados de la empresa, comentaron que la misma no fomenta la comunicación directa, sincera, clara, concisa y completa sobre los temas fundamentales de trabajo, es decir que no promueve la comunicación asertiva positiva.

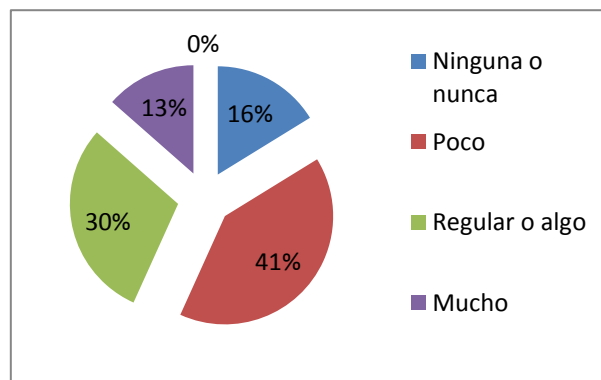


Gráfico 40. Promoción de ideas creativas o innovadoras por parte de la empresa

Por último dentro de esta dimensión, observamos en el gráfico 40, que el 57% de los trabajadores de la empresa consideran que en la misma no se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras. Este resultado nos confirma que en la organización materia de la presente investigación, no se preocupan por fomentar el desarrollo de ventajas competitivas, que generen una real diferenciación, con un alto valor agregado y que sea sostenible en el tiempo.

4.5. CONDICIONES LABORALES

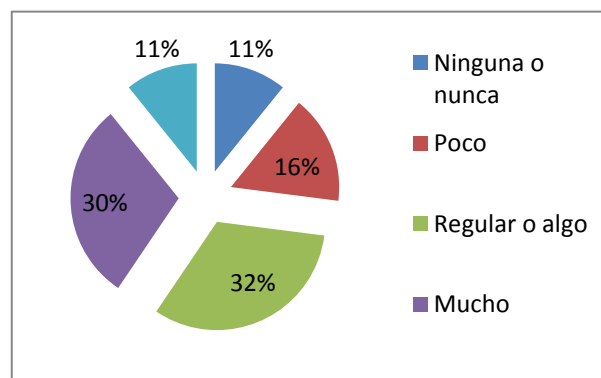


Gráfico 41. Proceso de mejora continua de los métodos de trabajo

En el gráfico 41, observamos que el 41% de los trabajadores de la empresa considera que en la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo y para el 32% a veces. Estos resultados son coherentes con lo expresado, a nivel exploratorio, por la mayoría de empleados encuestados que sienten que se mejora siempre la forma de hacer su trabajo, pero que es fruto más del deseo personal de los trabajadores por ser mejores profesionales y técnicos, pues consideran que los va a colocar en una mejor posición para acceder a mejores puestos de trabajo. Ellos también comentaron, que la empresa no se preocupa mucho por el tema, lo que les interesa es que las obras se concluyan en el tiempo previsto, para evitar multas y cobrar los pendientes al entregar el trabajo terminado. Es necesario generar un plan de mejora para este indicador.

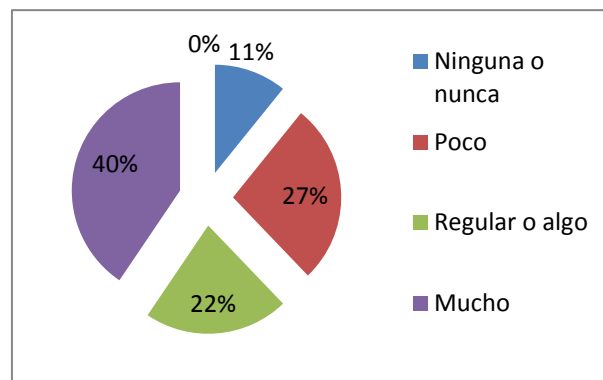


Gráfico 42. Preparación del personal para realizar su trabajo

En el gráfico 42, observamos que existe un porcentaje similar entre los trabajadores que consideran que se recibe o no la preparación necesaria para realizar el trabajo y para un 22% de los empleados de la empresa les es indiferente este indicador.

A nivel exploratorio, el personal de la empresa comentó que la misma se preocupa por preparar a unos cuantos trabajadores, que son seleccionados en función a su supuesta "Lealtad", que se basa más en acomodarse a la decisiones de los directivos, estén correctas o incorrectas, sin decirles lo que realmente piensan, sólo para formar parte de los trabajadores de confianza, según los criterios con los que se evalúa dentro de la organización materia de la presente investigación.

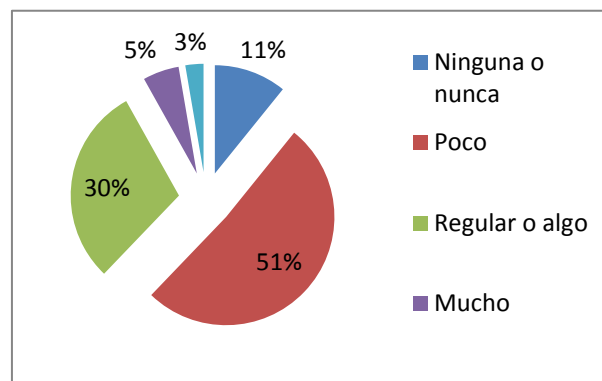


Gráfico 43. Administración de los recursos

De otro lado en el gráfico 43, observamos que el 62% de los trabajadores de la empresa considera que en la misma no existe una buena administración de los recursos. La mayoría de los empleados expresaron, a nivel exploratorio, que si los directivos utilizarán o gerenciarán mejor los recursos que dispone la empresa, lo más probable es que la misma crezca mucho más de lo que hasta hoy es, generando más puestos de trabajo.

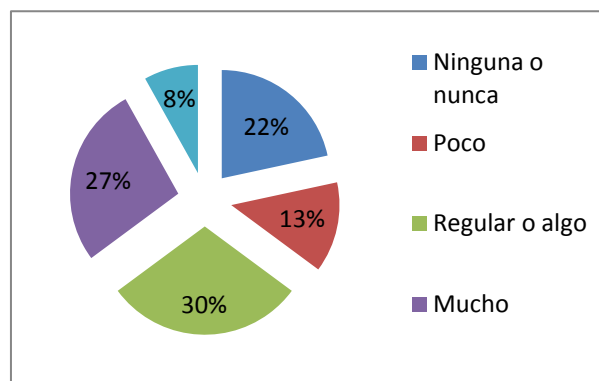


Gráfico 44. Promoción de capacitación para trabajadores

En el gráfico 44, también observamos que existe un porcentaje similar entre los trabajadores que consideran que los jefes promueven o no la capacitación que se necesita y para un 22% de los empleados de la empresa les es indiferente este indicador.

A nivel exploratorio, los trabajadores de la organización comentaron que la misma se preocupa por capacitar a unos cuantos trabajadores; que son

seleccionados, como se mencionó anteriormente, en función a su supuesta “Lealtad”, hacia la empresa.

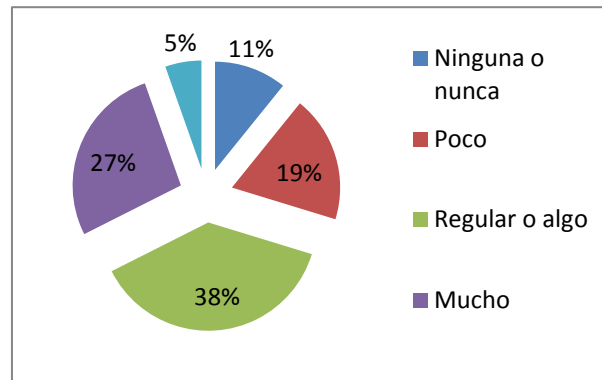


Gráfico 45. Normas y procedimientos como guías de trabajo

De igual forma en el gráfico 45, también observamos que hay un porcentaje similar entre los trabajadores que consideran que existen normas y procedimientos como guías de trabajo o no encuentran indicios de las mismas y para un 38% de los empleados de la empresa les es indiferente este indicador. De igual forma, a nivel exploratorio, la mayoría de empleados comentaron que perciben que las normas y procedimientos no están estandarizados y que se trabaja en base a aspectos contingenciales y situacionales, generando guías de trabajo específicas para cada caso y de acuerdo al criterio del trabajador dependiendo del entorno y el problema presentado, según lo comentado por ellos.

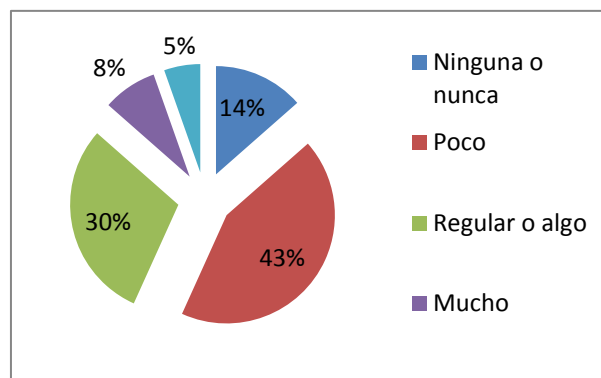


Gráfico 46. La remuneración en comparación con la de otras organizaciones

Observamos en el gráfico 46 que el 57% de los trabajadores de la empresa consideran que sus remuneraciones no son atractivas en comparación con las de otras organizaciones.

La mayoría de trabajadores comentaron, a nivel exploratorio, que son conscientes que en la organización no se remunera mejor que en el promedio del sector en el que se encuentra participando la misma, pero perciben que pueden aprender mucho y consideran que es el primer paso o “Peldaño”, el cual les permitirá irse a otra empresa donde encontrarán mejores sueldos, incentivos y beneficios, es decir que la organización materia de estudio, tiene serios problemas en el proceso de mantenimiento de personas dentro de la misma, por lo que el nivel de rotación es alto, situación que se corroboró mediante una entrevista exploratoria realizada al gerente general de la misma.

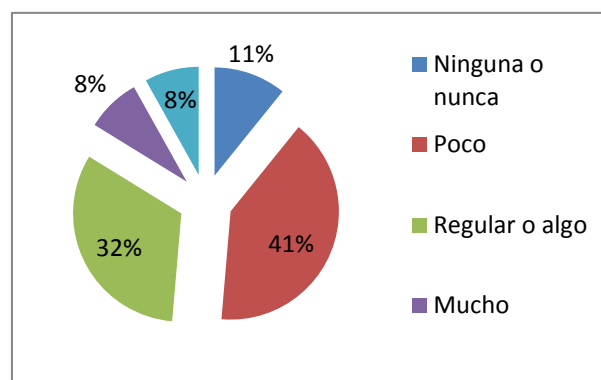


Gráfico 47. Los productos y/o servicios de la organización como motivo de orgullo personal

De otro lado en el gráfico 47 observamos que el 52% de los trabajadores de la empresa consideran que los servicios ofrecidos por la organización, no son motivo de orgullo personal. Como vemos esta situación es preocupante, pues indica que los niveles de involucramiento y compromiso por parte del personal para con la empresa, son bajos.

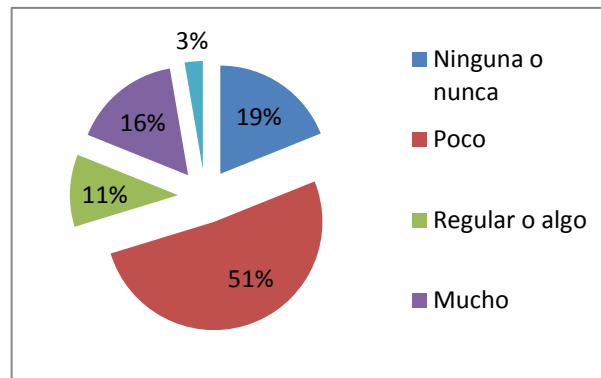


Gráfico 48. Disposición de tecnología para facilitar el trabajo

En este caso observamos en el gráfico 48, que el 70% de los trabajadores de la empresa considera que no se dispone de tecnología que facilita su trabajo. A nivel exploratorio, los trabajadores comentaron que si bien es cierto tienen tecnología para hacer sus labores, pero la mayoría considera que no es la adecuada para hacer su trabajo muy bien. Además sienten que los resultados de sus actividades son buenos, más por su destreza que por los equipos con los que cuentan.

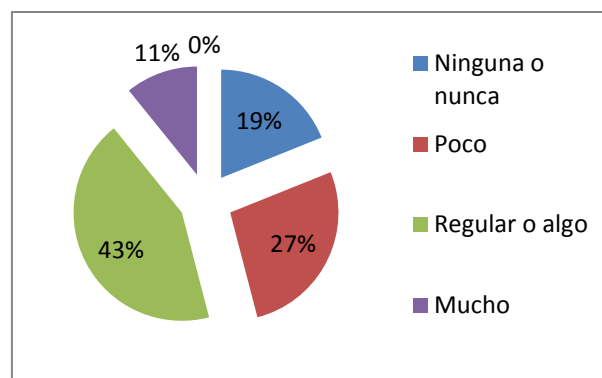


Gráfico 49. Conocimiento de los avances en otras áreas de la organización

Así mismo en el gráfico 49 observamos que el 46% de los empleados de la organización no conocen los avances en otras áreas de la misma y un representativo 43% perciben que tienen algo de conocimiento. Los trabajadores

en su mayoría comentaron, a nivel exploratorio, que casi no saben de los avances de las otras secciones de la empresa y lo poco que escuchan es poco confiable, pues llega a sus oídos casi a nivel de chismes. Esto es coherente con el hecho de que la empresa no promueve la comunicación interna.

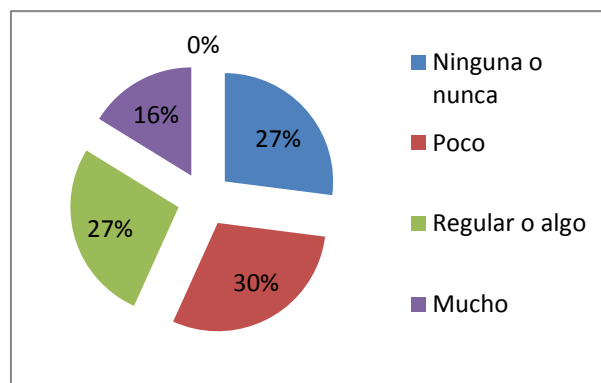


Gráfico 50. La remuneración en relación al desempeño y los logros de los trabajadores

Por último, observamos en el gráfico 50 que el 57% de trabajadores que laboran en la organización perciben que sus remuneraciones no están de acuerdo a su desempeño y los logros en su trabajo. Esta situación es coherente con los indicadores analizados dentro de la presente dimensión

4.6. TOTALES POR DIMENSIÓN

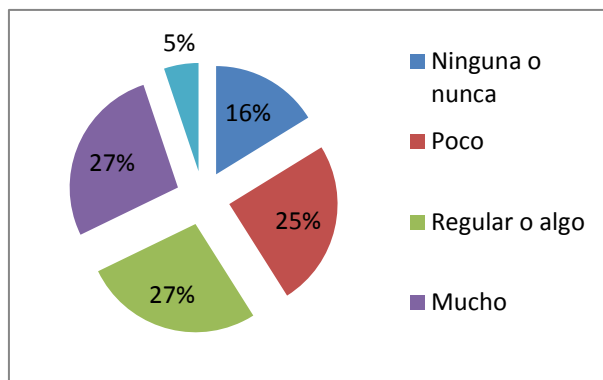


Gráfico 51. Autorrealización

En esta dimensión observamos que el 41% de empleados de la empresa considera que se encuentra en un nivel bajo y muy bajo, mientras que el 27% percibe indiferencia, la cual es entendida como una percepción negativa de esta dimensión, sustentada en lo comentado, a nivel exploratorio, por los trabajadores al momento de la ejecución de la encuesta. A partir de esta información, encuesta y entrevistas exploratorias podemos decir que esta dimensión se encuentra en un nivel bajo.

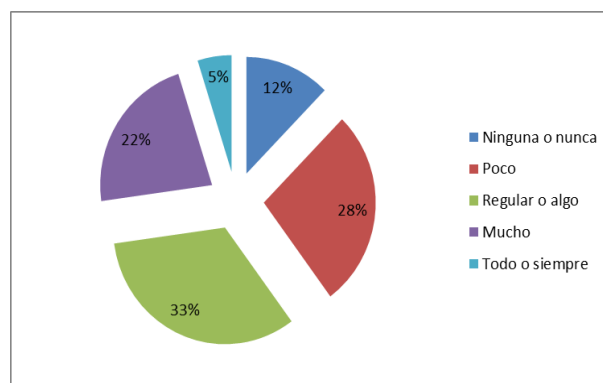


Gráfico 52. Involucramiento laboral

De otro lado en la dimensión referida al involucramiento laboral, observamos que el 40% de trabajadores de la organización considera que se encuentra en un nivel bajo y muy bajo, mientras que el 33% percibe indiferencia, la cual también es entendida como una percepción negativa de esta dimensión, sustentado en lo comentado, a nivel exploratorio, por los trabajadores al momento de la ejecución de la encuesta. De la misma forma, a partir de la información recopilada en la presente encuesta y las diversas entrevistas exploratorias, podemos afirmar que esta dimensión se encuentra también en un nivel bajo.

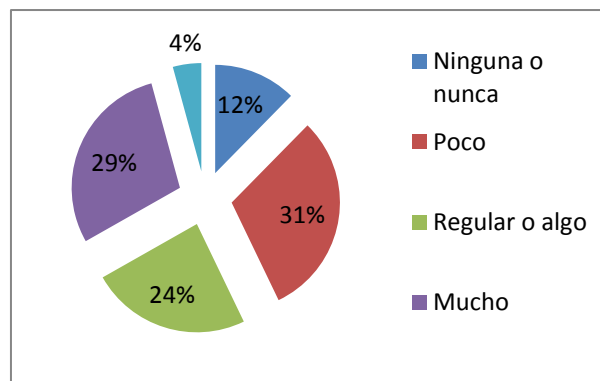


Gráfico 53. Supervisión

Así mismo en la dimensión referida a la supervisión, observamos que el 43% del personal de la empresa percibe que se encuentra en un nivel bajo y muy bajo, y el 24% siente indiferencia con la presente dimensión, respuesta que es considerada como una percepción negativa del mismo de acuerdo a lo expresado, siempre a nivel exploratorio, por los empleados durante el desarrollo de la presente encuesta. Podemos afirmar, a partir de los resultados encontrados después de la recopilación de información primaria, que la dimensión antes mencionada también se encuentra en un nivel bajo, lo que perjudica el clima organizacional existente en la organización, materia de este estudio.

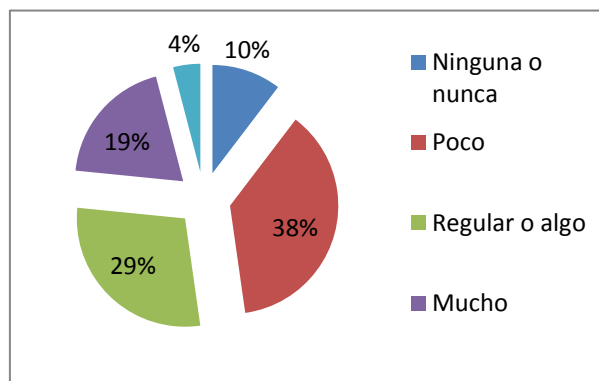


Gráfico 54. Comunicación

En cuanto a la dimensión del clima organizacional referida a la comunicación, podemos observar que el 48% de los empleados de la empresa perciben que se encuentra en un nivel bajo y muy bajo, mientras que el 24% siente indiferencia por esta dimensión, respuesta que también es considerada de manera negativa de acuerdo a lo expresado, de igual forma a nivel exploratorio, por los trabajadores durante la ejecución de la presente encuesta. De igual manera

podemos afirmar, siempre a partir de los resultados encontrados después de la recopilación de información primaria, que la dimensión antes mencionada también se encuentra en un nivel bajo, lo que también perjudica el clima organizacional existente en la empresa, que es materia de la presente investigación.

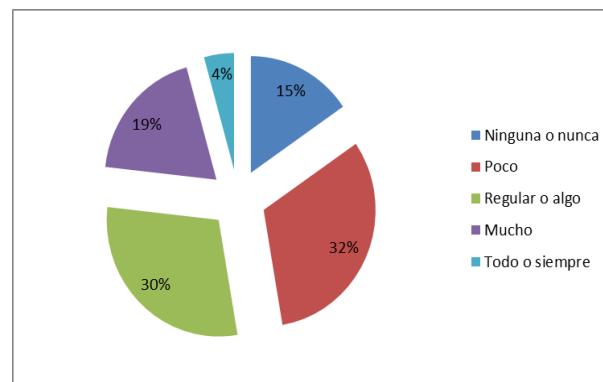


Gráfico 55. Condiciones laborales

Por último, en cuanto a la dimensión del clima organizacional referida a las condiciones laborales, observamos que el 47% de los trabajadores de la organización consideran que se encuentra en un nivel bajo y muy bajo, y el 30% siente indiferencia por la presente dimensión, respuesta que de igual forma es considerada como negativa conforme a lo expresado, siempre a nivel exploratorio, por el personal al momento del desarrollo de la presente encuesta. De la misma forma podemos decir, partiendo de los resultados encontrados en la recopilación de información primaria, que la dimensión relacionada con las condiciones laborales también se encuentra en un nivel bajo.

Podemos concluir, a partir de los resultados encontrados en las cinco dimensiones utilizadas para determinar la situación del clima organizacional de la empresa materia de la presente investigación, que esta variable se encuentra en general en un nivel bajo.

4.7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Lo más llamativo de los resultados obtenidos es que todas las dimensiones se encuentran en un nivel bajo, por lo tanto el clima organizacional dentro de la empresa materia de la presente investigación se encuentra también en un nivel bajo, o sea que en la organización el clima no es el adecuado para el crecimiento y desarrollo de los trabajadores, así como de la misma empresa (García, 1999).

En referencia a la dimensión **Autorrealización**, la mayoría de los trabajadores perciben que no tienen oportunidades de progreso dentro de la empresa y esto es preocupante pues consideran que la organización no es un lugar atractivo donde puedan desarrollarse como profesionales, es más consideran inclusive que las tareas son poco estimulantes, es decir que no les presentan objetivos de trabajo retadores, que los hagan pensar, desarrollar su creatividad, y en donde la posibilidad de innovar los procesos de trabajo es baja, sintiendo inclusive que la organización no tienen una cultura de “dar su mejor esfuerzo”, de tal forma que el trabajo no se suele hacer bien y tal como la empresa lo necesita para dar un servicio de calidad a los clientes que los contratan. Como vemos en la medida que los trabajadores de cualquier organización sientan que los objetivos que se les plantean sean retadores, ellos buscarán hacer mejor su trabajo, pues son conscientes que al momento de realizar sus labores con la calidad que necesitan los clientes y usuarios de los servicios que brinda la organización, no sólo la empresa se beneficiará, sino los trabajadores mismos, pues alcanzarán sus objetivos individuales, por ejemplo de desarrollo y crecimiento personal, que por consiguiente les llevará constantemente a desear mayores logros como profesional y a nivel personal (Chiavenato, 2002). Así mismo, en la búsqueda por parte de los trabajadores de altos niveles de logro, se encontrarán con la necesidad de generar un constante proceso de mejora continua individual, el cual debe ser promovido por la organización en la que labora (Amorós, 2007). Como observamos en los resultados de la encuesta y entrevistas exploratorias al momento de la ejecución de la misma, los trabajadores no sienten que aseguran sus niveles de logro, es más la empresa no se preocupa por promoverlo, no les entregan los recursos motivacionales, ni la calidad de vida laboral necesaria

para generar en ellos ese deseo activo de autorrealización dentro de la empresa donde laboran. Como vemos esto justifica la situación en que se encuentra el nivel de autorrealización de los empleados de la empresa materia de la presente investigación, y a partir de este análisis se concluye que es necesario generar una propuesta urgente de mejora que optimice la dimensión antes mencionada.

De otro lado, en cuanto a la dimensión referida al **Involucramiento Laboral**, se observa en base a los resultados del levantamiento de información primaria que el nivel de compromiso con la organización y con el posible éxito de esta, dentro del sector en el que está participando, se encuentra en un nivel medio bajo, lo cual podríamos decir que está estrechamente relacionado con el bajo involucramiento del empleado con la empresa (Dessler, 1979), debido a que los trabajadores no suelen participar en la definición de los objetivos de la organización y por ende no tienen claro ni la visión, ni la misión, así como los valores de la misma. Lo que agrava más la situación, es el hecho de tener muy poco definidas las responsabilidades en cada puesto de trabajo, así como tampoco existen claros métodos de trabajo, es decir no tienen actualizados su manual de organización y funciones, así como su reglamento y procesos de trabajo. Como vemos los resultados encontrados son de vital importancia para la generación de un clima organizacional óptimo, pues involucrar a los trabajadores en la definición de objetivo y acciones para alcanzarlos, genera altos niveles de compromiso en los mismos, y a partir de esto se obtendrían resultados positivos, pues existe una relación representativa entre lo que se podría desarrollar como un gobierno participativo basado en el involucramiento laboral y los altos niveles de compromiso en cualquier organización (Amorós, 2007).

Toda esta situación hace que la probabilidad de generar equipos de trabajo sea muy baja, a lo cual se puede acompañar el hecho de existir poca interacción entre el jefe y su subordinado, así como regular cooperación entre compañeros dentro de la empresa. Según Robbins (2004) y Amorós (2007) 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 entre ellos, así como su relación con los objetivos de la organización. Lo anteriormente expuesto presenta claramente la necesidad de generar altos niveles de compromiso, para la formación de equipos de trabajo eficientes, que a su vez mejorarán la productividad de la empresa y por supuesto se obtendrá un clima organizacional positivo.

Para completar el diagnóstico, los empleados tienen pocas oportunidades para tomar decisiones sobre la solución de sus problemas cotidianos relacionados con su trabajo. Esta situación provoca bajos niveles motivacionales en los trabajadores, y en consecuencia poco involucramiento con los objetivos de la organización (Amorós, 2007).

De igual forma, de acuerdo a lo observado, podemos decir que todo esto justifica el nivel en que se encuentra el involucramiento laboral de los trabajadores de la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo, y por supuesto a partir de este análisis se puede concluir que es urgente generar una propuesta de mejora que optimice el clima organizacional basado en esta dimensión.

Así mismo, en cuanto a la dimensión referida a la **Supervisión**, observamos por los resultados encontrados que en la empresa casi no existe interés por el éxito de sus empleados, es más, sus supervisores ni siquiera se preocupan por apoyarlos a superar los obstáculos que se les presentan a lo largo de su jornada laboral, es decir que ellos mismos resuelven sus problemas con la única motivación que le da su fuerza interna, generada por los conocimientos aprendidos en sus respectivas carreras universitarias y por su afán de superación, según comentaron la mayoría de trabajadores de la organización a nivel exploratorio. Como sabemos, para generar un óptimo clima organizacional es importante que el personal perciba que su supervisor se interesa por lo que hace y a partir de esto sienta que es capaz de alcanzar los objetivos de la organización, en pocas palabras el trabajador necesita saber si confían en él para

generar confianza en sí mismo, por lo tanto es importante entregarle toda la retroalimentación posible de tal manera que sea captada e interiorizada al máximo, y que finalmente se haga realidad el hecho de llegar a tener el trabajador exitoso que se necesita en toda empresa (Amorós, 2007).

De otro lado, y como consecuencia de lo presentado en el párrafo anterior, se encontró que los jefes, supervisores y directivos de la organización, no valoran los altos niveles de desempeño en sus trabajadores y menos reconocen sus logros dentro y a favor de la empresa, y ni siquiera atienden el planteamiento de nuevas ideas que los beneficie como superiores y a la misma organización. Según Amorós (2007), los trabajadores necesitan que la empresa genere programas de reconocimiento del empleado para obtener un alto rendimiento de éstos, con el fin de obtener un servicio de calidad y que innove constantemente sus procedimientos en beneficio de sus usuarios, pues los empleados son los únicos que pueden generar ventajas competitivas que le entreguen alto valor agregado al servicio, que los diferencie de otros y dándole sostenibilidad a la organización. Lo positivo de todo esto es que la mayoría de empleados consideran que es sumamente relevante que la empresa evalúe el desempeño de ellos en el trabajo, pues saben que un proceso evaluativo genera mucha retroalimentación, que los llevará a recibir información importante para mejorar la forma de hacer su trabajo. Pero lo negativo es que la empresa, de acuerdo a lo percibido por los mismos trabajadores, no tiene un sistema de seguimiento, control y evaluación de las labores realizadas por sus compañeros, lo que indica poca preocupación por mejorar el tipo de supervisión e inclusive el estilo de liderazgo de sus directivos.

De acuerdo a lo analizado en los párrafos anteriores, podemos decir que todo esto también justifica el nivel en que se encuentra el tipo de supervisión ejercida sobre los trabajadores de la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo, y por supuesto a partir de estas premisas se puede concluir que es muy necesario realizar una propuesta de mejora para el clima organizacional de la empresa tomando en cuenta también esta dimensión.

En cuanto a la dimensión referida a la **Comunicación**, podemos observar que existe una baja fluidez de información dentro de todas las áreas de la oficina, pues reina una excesiva desconfianza entre los trabajadores; cada quien se preocupa por hacer sus labores y la empresa no se involucra en la promoción y fomento de la comunicación interna, tanto entre compañeros como con sus superiores, es más tampoco se preocupa por que tengan acceso a la información necesaria para realizar sus labores y menos genera los suficientes canales de comunicación entre ellos, lo que provoca que el producto de su trabajo no tenga la calidad que se requiere para satisfacer a un nivel óptimo las necesidades de sus clientes. Como sabemos, la esencia de la organización es la comunicación de quienes interactúan y ejercen influencia en el funcionamiento del sistema: trabajadores, clientes, proveedores y demás grupos de interés. Cuando no se tiene acceso a la información necesaria para el cumplimiento con sus labores, los empleados no cumplirán satisfactoriamente sus funciones, esto conllevará un alto grado de estrés laboral y malestar en la empresa, dificultando el desarrollo de un buen el clima organizacional para la misma (Flores, 1999).

Todo lo anteriormente expuesto provoca que no exista una relación armoniosa en los grupos de trabajo e impide, por supuesto, la formación de equipos de trabajo que sean eficaces y eficientes con la suficiente creatividad que genere ventajas competitivas (Amorós, 2007).

En base a lo presentado en los párrafos anteriores, podemos afirmar que todo esto también justifica el bajo nivel existente en la dimensión referida a la comunicación entre los trabajadores de la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo, y a partir de todo lo analizado se puede concluir que es fundamental realizar una propuesta de mejora para el clima organizacional de la empresa basado en lo encontrado dentro de esta dimensión.

Por último en cuanto a las **Condiciones Laborales**, observamos que la empresa no se preocupa por capacitar y entrenar a su personal y sólo lo hace,

según comentaron los trabajadores a nivel exploratorio al momento de la ejecución de la encuesta, con cierto personal que considera leal a la empresa. Está claro que su concepto de lealtad se encuentra totalmente limitado, lo relaciona más con el personal adulador. En consecuencia, no se preocupa por formarlos, por generar en ellos una clara cultura de desarrollo de procesos de mejora continua. En entrevistas exploratorias a varios directivos de la empresa, comentaron que no tienen un programa anual de capacitación y entrenamiento, lo que es coherente con la situación presentada en este párrafo.

De otro lado los trabajadores de la empresa materia de la presente investigación, consideran que existe una deficiente administración de recursos en la misma y esto se refleja en la no disposición, percibida por los empleados, de la tecnología necesaria para la realización de su trabajo.

En cuanto a remuneraciones, la mayoría de trabajadores perciben que sus sueldos no guardan relación con la labor que realizan dentro de la empresa, con los de otras organizaciones al mismo nivel jerárquico y tampoco no se encuentra de acuerdo a sus logros dentro de la misma empresa a la que pertenecen. Esto nos revela que en los empleados de la institución no se cumple la teoría de la equidad de Stacey Adams (Citado por Chiavenato, I., 2002), que sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas.

Para concluir con todo lo anteriormente expuesto, la mayoría de empleados de la empresa no se sientan orgullosos con el trabajo que realizan, pues consideran que no satisfacen realmente las necesidades de sus clientes y menos les sirve para su desarrollo personal, así como profesional.

4.8.- PROPUESTA AUTORREALIZACIÓN

Lo primero que se propone es generar un nuevo plan estratégico para la organización, en donde se busque involucrar a todos los trabajadores de la misma, de tal manera que se logre interiorizar la visión de la empresa, su misión y los objetivos organizacionales que se obtengan fruto del trabajo consensuado entre directivos, jefes, supervisores y colaboradores de la misma. Por supuesto, se generarán objetivos retadores que sean aceptados por cada uno de los colaboradores. A partir de este esfuerzo coordinado, desarrollar las actividades, nombrar responsabilidades, asignar tiempos de logro de cada actividad y objetivo, así como la distribución de los recursos necesarios para alcanzar sus metas. Lo propuesto, aparte de alcanzar el involucramiento y compromiso de los trabajadores de la organización, lo que se quiere es también generar una adecuada distribución de los recursos de la empresa.

Se generará un programa de capacitación y entrenamiento para los trabajadores de la empresa, de acuerdo a un proceso de evaluación de desempeño moderno y con la participación activa del supervisor así como de los empleados, siempre orientado a satisfacer las necesidades de los clientes de la organización; que sea el punto de partida para alcanzar el crecimiento y desarrollo de los empleados, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de todo el personal, así como también su nivel de involucramiento y compromiso con la empresa.

Es necesario desarrollar, a manera de complemento del programa de capacitación y entrenamiento, una propuesta de desarrollo de habilidades personales tanto para empleados, como para supervisores, jefes y directivos de la empresa, orientado al desarrollo personal y profesional de cada uno de ellos. Se sugiere comenzar con un programa de coaching personal, para que los trabajadores de todo nivel se conozca a sí mismo, los paradigmas que lo limitan y lo que le suma y resta en su vida, así como la generación de virtudes que los

lleven a la excelencia. Una vez que aprendan, casi por descubrimiento, a generar un proceso de mejora continua personal, definiendo claramente sus objetivos y metas individuales y a relacionarlos con los de la organización; se trabajaría a nivel de formación de equipos de trabajo, de tal manera que desarrollen habilidades sociales como la de cooperar y compartir, tan importante para el desarrollo de equipos eficaces y eficientes. Por último, se desarrollarían habilidades de coaching a nivel gerencial, para aprender a aprovechar y dirigir lo mejor de la fuerza laboral.

Generar un programa de reconocimiento del empleado, teniendo en cuenta el principio de retorno de la inversión, siempre a nivel individual y de equipo de trabajo, de forma que no sólo se reconozca el logro personal de las metas consensuadas, sino nivel de compromiso del equipo, con objetivos claros y cuantificables, que sea medibles y con una clara orientación a los objetivos de la empresa.

INVOLUCRAMIENTO LABORAL

Generar talleres de sensibilización con la finalidad de lograr el involucramiento de los trabajadores con la empresa, por supuesto después de seguir el proceso de planeación estratégica en donde se haya trabajado consensuadamente con todo el personal de la empresa. En este taller, se trabajarían dinámicas individuales y grupales, con la finalidad que aprendan a involucrarse primero con ellos mismo, luego con sus seres queridos, con sus amigos, compañeros de trabajo y al final con los objetivos de la organización.

Para el caso de los supervisores, jefes y directivos de la organización, necesitan desarrollar un programa de formación de líderes, de tal manera que aprendan a dirigir personas desde un enfoque transformacional, a generar una comunicación asertiva positiva respetando los saberes previos y las opiniones de

cada uno de sus colaboradores, es decir en pocas palabras, que aprendan a escucharlos de manera activa.

Es necesario revisar todos los procedimientos y métodos de trabajo, incluyendo los documentos de gestión de la empresa, que van desde el manual de organización y funciones con su correspondiente reglamento, así como el mapeo de todos los procesos de la organización. En conclusión generar una reestructuración organizativa completa, siempre con la participación activa de todos los trabajadores de la empresa, de tal manera que se refuerce el concepto de involucramiento y compromiso con la misma.

SUPERVISIÓN

Es necesario que la organización se preocupe por formar a los jefes, supervisores e inclusive directivos en el desarrollo de habilidades para dirigir personas, que necesitan más un estilo de liderazgo que los motive en lugar de un simple proceso de supervisión para los trabajadores, de tal manera que los empleados lo perciban como una fuente de retroalimentación positiva; un jefe que muestre un real interés por el éxito de ellos dentro de la organización y que sean un soporte constante para la superación de los obstáculos que se presentan cotidianamente dentro de sus labores diarias. Dentro de este proceso de formación, no sólo basta un proceso de coaching personal, que no serviría de nada si no existe un alto involucramiento y compromiso serio por parte de la alta dirección de la empresa, que apoye todas estas iniciativas y es más, participe de ellas, pues la mejor manera de liderar un proceso de cambio es con el ejemplo.

Si bien es cierto en la dimensión referida a la autorrealización de los trabajadores dentro de la empresa, se propuso un programa de reconocimiento del empleado, en esta dimensión se busca sensibilizar a los jefes y supervisores para que generen una actitud positiva hacia la valoración de altos niveles de desempeño de los trabajadores y aprendan a expresarlo a los colaboradores que

lo hayan logrado. Este proceso no es sencillo y se necesita del apoyo de todo un proceso que incluya a un psicólogo o un coach de vida. Está claro que para el éxito de este proceso, es necesario contar con el apoyo, involucramiento y compromiso de la alta gerencia de la organización.

Replantear el proceso de evaluación del desempeño, de tal manera que se realice de manera consensuada entre el jefe y el trabajador que está siendo evaluado, con la finalidad que de este proceso se obtenga una propuesta de mejora, con un alto nivel de compromiso de parte del trabajador a “dar su mejor esfuerzo” para hacer mejor su trabajo, y por el lado de la empresa a entregarle los recursos necesarios para que se capacite y entrene en los aspectos que no cumple con lo solicitado por la organización.

COMUNICACIÓN

Generar talleres de comunicación efectiva dirigidos a todo el personal de la empresa desde trabajadores, supervisores, jefes, y directivos de la organización, de tal manera que aprendan técnicas y desarrollen habilidades para el desarrollo de canales de comunicaciones, tanto ascendentes como decentes. Lo que busca esta iniciativa es generar una comunicación fluida a lo largo de toda la empresa. Este proceso incluirá talleres de sensibilización y generación de habilidades sociales a todo nivel, de tal manera que el nivel de desconfianza entre compañeros y con sus superiores sea el mínimo y razonable. Esto servirá para que los jefes, supervisores e inclusive directivos, se preocupen por entregarles a sus colaboradores la información necesaria para la realización de sus labores dentro de la organización. De otro lado, este proceso apoyará en la formación de equipos de trabajo eficientes.

Es importantísimo establecer las políticas y la normatividad necesaria para facilitar la comunicación proactiva y efectiva de parte de los jefes, supervisores y directivos de la organización, hacia sus colaboradores, de tal manera que estos perciban que tienen fácil acceso a sus superiores con la finalidad, por ejemplo, de presentar nuevas ideas en beneficio de la organización, partiendo de la idea que todos en la empresa, tanto jefes como trabajadores, comprendan que los empleados no “trabajan para sus jefes”, sino que “trabajan con sus jefes”, que es un concepto fundamental que mejora el clima organizacional en cualquier empresa (Amorós. 2007).

CONDICIONES LABORALES

Es necesario generar un programa de capacitación y entrenamiento a todo el personal de la organización, con la finalidad de optimizar los conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores, jefes, supervisores y directivos, en la utilización adecuada de los recursos tanto intangibles como tangibles, que van desde los recursos materiales hasta la capacidad de gestionar el tiempo, todo enmarcado dentro de los conceptos de eficiencia y eficacia.

Es necesario revisar los escalafones salariales dentro de la organización, de tal manera que se busque elevar los niveles remunerativos del personal que labora en la empresa. Se sugiere, adicionalmente, establecer un nuevo sistema de entrega de incentivos a todo el personal de la empresa, estableciendo metas claras y cuantificables, tomando en cuenta como siempre el principio de retorno de la inversión, pero que genere altos niveles motivacionales. Así mismo, trabajar en desarrollar un planteamiento de mejora de los beneficios laborales, de tal manera que los trabajadores tengan la tranquilidad necesaria para enfocarse en sus labores con su mejor esfuerzo, sintiendo que su familia está segura y con las comodidades que necesitan.

V.- CONCLUSIONES

Podemos concluir que el clima organizacional existente en la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo, se encuentra en un nivel bajo, es decir que es negativo para la organización.

En cuanto a la dimensión **Autorrealización**, el clima organizacional existente en la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo, se encuentra en un nivel bajo, es decir que es negativo para la organización.

En referencia a la dimensión **Involucramiento Laboral**, observamos también que el clima organizacional existente en la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo, se encuentra en un nivel bajo, es decir que también es negativo para la organización.

De otro lado, con respecto a la dimensión **Supervisión**, concluimos que el clima organizacional que se vive en la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo, de la misma forma también se encuentra en un nivel bajo, por lo que también podemos decir que perjudica el clima que se vive en la organización.

En cuanto a la dimensión **Comunicación**, también concluimos que el clima organizacional existente en la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo, se encuentra en un nivel bajo y al igual que las otras dimensiones, también genera un ambiente negativo que impide el óptimo funcionamiento de la empresa materia de la presente investigación.

Por último, en referencia a la dimensión **Condiciones Laborales**, de la misma forma concluimos que el clima organizacional existente en la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo, se encuentra

en un nivel bajo y también, en consecuencia, genera un ambiente negativo entre los trabajadores de la empresa materia de la presente tesis.

La propuesta generada en la presente tesis, busca mejorar los resultados obtenidos en los indicadores y las dimensiones que se encuentran en un nivel bajo e inclusive muy bajo o en todo caso, por necesidades de la organización requieren de una urgente intervención por parte de la misma para mejorar su productividad, sustentada en la búsqueda del óptimo clima organizacional.

VI.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Abril – Agosto 2001. Tesis UNMSM. Lima.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca de ventajas competitivas*. Editorial Eumed.Net. Malaga.
- Bates R. and Khasawneh S. (2005) *Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations*. International Journal of Training and Development Vol. 9:2. UK.
- Berra, M y García A. (2003) *Diagnóstico del clima organizacional de una empresa de servicio*. El caso Grúas y Asistencia Guadalupe. Escuela de Negocios. Universidad de las Américas. Puebla.
- Brunet, (1992). *Constituyendo así un enfoque integral. Diagnóstico organizacional*. México. Sitio web:
<http://mvint.usbmed.edu.co:8002/ojs/index.php/web/article/viewPDFInterstitial/447/432>.
- Burton, R. Lauridsen, J. and Obel, B. (1999). *Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World*. SDU – Odense University. Denmark.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw – Hill. Bogotá
- Contreras, P y Vivas, J. (2006). *Lineamientos estratégicos para optimizar el clima organizacional en las áreas de administración y mantenimiento de la empresa Benton Vinccler C.A.*, Maturín, Estado Monagas.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración, enfoque situacional*. Editorial PHH S.A. México.
- García, J. 1999. *El comportamiento humano en las organizaciones*. 211 p. 1° Edición. Universidad del Pacífico: Biblioteca universitaria. Lima.
- García, M. (2009) *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, pp. 43-61, Universidad del Valle Colombia.
- Gelade G. and Gilbert P. (2003) *Work Climate and Organizational Effectiveness: The Application of Data Envelopment Analysis in Organizational Research*. Organizational Research Methods. Vol. 6. Pg. 482.

- Guillén, I.; Aduna, A. (2008). *“La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio De Caso de la mediana empresa en la Delegación Iztapalapa”* México
- HayGroup (2007) *Organizational Climate Exercise*. Europa.
- Hunt, B. and Ivergard, T. (2007) *Organizational climate and workplace efficiency*. Public Management Review. Vol. 9:1. Pg. 27-47.
- Isaksen, Scott. (2007) *The Climate for Transformation: Lessons for Leaders*. Creativity and Innovation Management. Vol. 16:1.
- Kundu, K. (2007) *Development of the conceptual framework of Organizational climate*. Vidyasagar University Journal of Commerce. Vol. 12. India.
- Lawrence R. et al (2008), *Paper: Organizational and psychological climate: A review of theory and research*. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol. 17:1. Pg. 5-32. USA.
- Maynard, T. , Mathieu, J., Marsh, W. and Ruddy, T. (2007) *A Multilevel Investigation of the Influences of Employees' Resistance to Empowerment, Human Performance*. Vol. 20:2. Pg. 147-171.
- McMurray, D. (2001) *The importance of goodness of fit between organizational culture and climate in the management of change: a case study in the development of online learning*. ALT-J. Vol. 9:1. Pg. 73-83.
- 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.
- Patiño, M. y Rivera, L. (2004), *Diagnóstico Organizacional del Clima Laboral en la Empresa “El Talismán”*. Escuela de Negocios. Universidad de las Américas. Puebla.
- Pritchard, R. y Karasick, B. (1973). *The effects of Organizational climate on managerial job performance and job satisfaction*. *Organizational behavior and human performance*. Citado por Brunet (1992).
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. Pearson Education. México:
- Simberová, Z. (2007). *Factors of organizational climate influencing learning in firms*. Department of Educational Sciences, Faculty of Arts, Masaryk University. Brno, Czech Republic.

Susanj, Z. (2000) *Innovative climate and culture in manufacturing organizations: differences between some European countries*. Social Science Information. Vol. 39. Pg. 349.

Toro, F. (2009). *Clima Organizacional. Ediciones Cincel*. Medellín

VII.- ANEXOS

ANEXO 01



CUESTIONARIO A EMPLEADOS

El presente cuestionario es para Determinar el Clima Organizacional de Mibanco Zona Lambayeque. 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.

ITEM	AFIRMACION	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.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.					

ITEM	AFIRMACION	NINGUNA O NUNCA	POCO	REGULAR O ALGO	MUCHO	TODO O SIEMPRE
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar del trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					

ITEM	AFIRMACION	NINGUNA O NUNCA	POCO	REGULAR O ALGO	MUCHO	TODO O SIEMPRE
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo 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: Basada en Palma (1999)