

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CLIMA LABORAL SEGÚN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER
APLICADO A LA EMPRESA MOLIPERÚ EN LA CIUDAD DE
CHICLAYO 2018

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

DANTE IVAN DIAZ GAVIDIA

ASESOR

Mgr. LUIS ANGULO BUSTÍOS

Chiclayo, 2019

Agradecimientos

A Dios, que me ha permitido vivir y concluir esta experiencia, por sus bendiciones y oportunidades que ha puesto en mi camino.

A mis padres, Alejandro Díaz Gavidia y Elsa Gavidia Bustamante, quienes me han brindado su cooperación, motivación y ejemplo ante cada decisión que he tomado; por su amor y confianza incondicional que me han llevado ser y lograr todo lo que soy hasta el día de hoy.

A mi asesor de tesis, Maestro Luis Angulo Bustíos, por ser mi guía, por su paciencia y consejos para lograr concluir este importante ciclo.

A mis amigos que me acompañaron durante este camino, por el apoyo, confianza y la motivación que me dieron durante todo el curso, por ser mis recordatorios y mi impulso para ser siempre mejor.

Resumen

En la presente investigación se ha desarrollado una propuesta de mejora del clima laboral sustentado en la teoría de Litwin y Stringer para los trabajadores de la empresa MoliPerú ubicado en la ciudad de Chiclayo. Para ello se inició con el análisis de la problemática a través de una entrevista a un representante de la empresa, con esa información se hizo un diagnóstico sobre la realidad de la empresa. Se utilizó como instrumento de medición un cuestionario validado por expertos bajo el modelo de Litwin y Stringer, el cual tiene como escala de medición la escala de Likert. Se han realizado las pruebas estadísticas de medición de fiabilidad para el instrumento, así como el análisis de frecuencias, porcentajes y medias. La conclusión más importante de la presente investigación muestra que el clima laboral se encuentra en un nivel medio alto en las dimensiones de Estructura, Desafío, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad; mientras que los niveles medio bajos se encontraron en las dimensiones de Responsabilidad, Recompensa y Relación. Finalmente se realiza una propuesta de mejora por cada elemento y se concluye que es posible su aplicación en la empresa.

Palabras claves: Clima laboral, Molino, Colaboradores

Clasificaciones JEL: M12,M51

Abstract

In the present investigation, a proposal to improve the work climate based on the theory of Litwin and Stringer for the workers of the company MoliPerú located in the city of Chiclayo has been developed. To do this, the analysis of the problem began with an interview with a representative of the company, with this information a diagnosis was made about the reality of the company. A questionnaire validated by experts under the Litwin and Stringer model was used as a measurement instrument, which has the Likert scale as a measurement scale. The statistical tests of reliability measurement for the instrument have been carried out, as well as the analysis of frequencies, percentages and means. The most important conclusion of this research shows that the work environment is at a medium high level in the dimensions of Structure, Challenge, Cooperation, Standards, Conflict and Identity; while the medium-low levels were found in the dimensions of Responsibility, Reward and Relationship. Finally, an improvement proposal is made for each element and it is concluded that its application in the company is possible.

Keywords: Work climate, Mill, Collaborators

JEL Classifications: M12, M51

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Abstract	4
I. Introducción.....	8
II. Marco teórico	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Bases teóricas científicas	13
III. Metodología.....	26
3.1. Tipo y nivel de investigación	26
3.2. Diseño de la investigación	26
3.3. Población, muestra y muestreo	27
3.4. Criterios de selección	27
3.5. Operacionalización de variables	28
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	29
3.7. Procedimientos	35
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	35
3.9. Matriz de consistencia.....	36
3.10. Consideraciones éticas	38
IV. Resultados y discusión	39
4.1. Dimensión Estructura	39
4.2. Dimensión Responsabilidad	40
4.3. Dimensión Recompensa	41
4.4. Dimensión Desafío	42

4.5.	Dimensión Relación.....	43
4.6.	Dimensión Cooperación.....	44
4.7.	Dimensión Estándares.....	45
4.8.	Dimensión Conflicto.....	46
4.9.	Dimensión Identidad.....	47
4.10.	Resultados entre dimensiones.....	48
4.11.	Propuesta de mejora.....	48
V.	Conclusiones.....	51
VI.	Recomendaciones.....	52
VII.	Lista de referencias.....	53
VIII.	Anexos.....	56
8.1.	Anexo 01: Cuestionario.....	56
8.2.	Anexo 02: Entrevistas.....	58
8.3.	Anexo 03: Validación del instrumento.....	59
8.4.	Anexo 04: Resultados.....	76

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables	28
Tabla 2 Dimensión de estructuras	29
Tabla 3 Dimensión de responsabilidad	30
Tabla 4 Dimensión de recompensa	30
Tabla 5 Dimensión de desafío	30
Tabla 6 Dimensión de relación.....	31
Tabla 7 Dimensión de cooperación	31
Tabla 8 Dimensión de estándares	31
Tabla 9 Dimensión de conflictos.....	32
Tabla 10 Dimensión de identidad.....	32
Tabla 11 Validez de contenidos	32
Tabla 12 Matriz de consistencia.....	36

I. Introducción

El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño y en la productividad del trabajador. La conducta de un empleado puede tener como resultado actitudes que influyen en las actividades y el empeño dentro de la organización. En este sentido, Goncalves (1997) explica el clima organizacional como un punto de encuentro entre los factores dependiente del diseño organizativo existente en una empresa y la predisposición motivacional a nivel personal de los individuos que la conforman, que se vuelve en un comportamiento que influye sobre la misma institución.

Según una encuesta realizada por el centro de estudios financieros de España CEF tomada a 1440 personas durante los meses de noviembre 2009 y enero 2010 para conocer las diez toxinas o comportamientos nocivos que más afectan a las organizaciones dieron como resultado a los siguientes males que afectan a la organización: la mala comunicación (62%), la desmotivación de los empleados (51%), la mala organización del trabajo (49%), la incompetencia como líderes de los directivos (39%), la deficiente distribución de tareas (39%).

Así mismo, un estudio en México revela que los trabajadores en general no sienten estabilidad y no desarrollan la confianza; si se da un buen clima laboral en una empresa, generalmente no es algo que se busque conscientemente, no existe esa cultura ni tampoco se preocupan por conseguirla en muchos casos. (Soto, 2012).

En el Perú, Miluska Bornaz, gerente de Desarrollo de Adecco en Perú refiere que un factor determinante en toda organización es la conservación de un buen clima laboral y la reducción de los índices de rotación, esto resulta de la relación entre jefes y colaboradores. Desde el punto de vista de la experta, la forma en que se desarrolla la interacción entre el líder de un equipo y sus integrantes es un problema muy frecuente debido a que el crecimiento acelerado de las empresas e instituciones ha motivado que muchos trabajadores asuman puestos de liderazgo sin haber estado suficientemente entrenados para el desafío que esto representa.

En Arequipa, según el estudio del especialista Enrique Pérez Wicht, coordinador del CLD, dice que cada 10 empleados arequipeños, 7 están satisfechos dentro de su empresa. Dicho especialista indicó que esta brecha existente se midió a través de tres variables de estudio. La primera es la necesidad de las personas que esperan estar bien pagadas (extrínseca). La segunda

es la pasión y está referida a que el trabajador realice una tarea que concuerde con su gusto profesional (intrínseca). La tercera es la lealtad, que es la necesidad de ser leal a las personas y causas de la empresa (trascendente). Por otro lado, José Carlos Lumbreras (investigador principal de Perú Top Publicaciones Diario El Comercio, investigó a las empresas más rentables del Perú donde analizó sobre las principales gerencias y su representatividad. Los resultados mostraron que el 77% dice que gerencia de Recursos Humanos es lo más importante, llegando así a la conclusión de que en los climas laborales positivos, donde se promueve la felicidad del trabajador, elevan en 130% las ganas de llevar mejores ideas y trabajar más en función a resultados de los empleados.

Entrando en la región Lambayeque, ocho de cada diez trabajadores sufren de estrés laboral por factores de sueldo y recarga laboral, lo que repercute directamente en la falta de productividad, explicó el especialista, Dr. Paúl Arrunategui Ramírez, integrante del Colegio de Psicólogos de la región. El profesional dijo que esta cifra es producto de recientes estudios realizados por especialistas que revisan el clima laboral y la productividad en empresas privadas y públicas.

La empresa MoliPerú, empresa lambayecana en el sector de molinos no es ajena a esto, siendo uno de sus principales problemas el mal clima laboral y el poco o nada de interés que se le da a este tan importante factor clave para alcanzar las metas de la organización. Indagando y visualizando el día a día de los que laboran en dicha empresa, se deduce que se está afectando al clima laboral, tanto en la forma de trabajar como en el rendimiento. También se pudo percibir que existen problemas centrados en las relaciones sociales dentro de la empresa, pues uno de los problemas entre los colaboradores es la mala comunicación y los problemas personales entre ellos. La poca comunicación fluida que hay dentro de este proceso se debe principalmente a que la mayoría de estos colaboradores no se conocen muy bien y no han entablado una conversación como para sentirse en confianza tanto con ellos mismos como con el gerente de esta empresa, lo cual repercute mucho para llevar una adecuada comunicación.

MoliPerú carece de comunicación asertiva dentro de la organización que se puede percibir por la actitud que presentan los trabajadores al momento de informar o de comunicar algo ya sea entre ellos mismos con sus superiores, ya que no lo hacen con la suficiente seguridad como para expresarse y explicar algunos problemas que ellos tienen y que les incomoda para poder trabajar adecuadamente. Algo similar sucede con el personal de recepción, ya que muchas veces

llegan grandes cantidades de arroz cáscara, y al momento de recepcionar y arrumar por lotes de cada agricultor el empleado tiende a confundirse, y cuando el gerente le pide el informe al respecto suelen ocurrir discusiones que terminan en llamadas de atención lo cual genera un ambiente tenso y negativo.

A raíz de esta problemática, se planteó el siguiente problema: ¿Cómo se encuentra en clima laboral según el modelo de Litwin y Stringer aplicado a la empresa Moliperú en la ciudad de Chiclayo 2018?

Así mismo, en la presente investigación se ha podido definir como objetivo general, el desarrollar una propuesta de mejora del clima organizacional, sustentado en la teoría de Litwin y Stringer, para la empresa Moliperú. En este sentido, los objetivos específicos fueron, efectuar una evaluación de las dimensiones vinculadas a la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relación, cooperación, estándares, conflicto e identidad propuestas por la teoría de Litwin y Stringer para la determinación del clima organizacional en la empresa Moliperú.

La presente tesis servirá de sustento y como antecedente de las investigaciones futuras sobre temas relacionados o similares. Así mismo, en caso de ser evaluada y puesta en práctica por la empresa en estudio, se beneficiarán los colaboradores de la misma, pues existirá una propuesta seria de mejora del clima organizacional que se espera eleve el nivel de motivación y satisfacción laboral de los mismos.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Brown y María (2013), realizaron un estudio del clima laboral en la cadena American Deli SA de la ciudad de Guayaquil desde un enfoque de género, durante el año 2012, que se caracterizó por ser un estudio metodológico cuantitativo, de alcance descriptivo. La muestra estudiada es el personal de servicio al cliente de los patios de comidas. Se evaluó el clima laboral en los locales mediante una encuesta aplicada a los hombres y las mujeres de esta Cadena. Se valoraron 11 factores; con una escala evaluativa de respuestas como Muy Satisfactorio, Satisfactorio, Poco Satisfactorio, Insatisfactorio y Muy Insatisfactorio. Dependiendo de cómo se situaba el porcentaje mayor de respuestas se consideró el factor enfocado hacia una tendencia de Favorable, Desfavorable, Homogéneo, y Ambiguo. En los resultados se presentaron semejanzas en la apreciación del género masculino y femenino en base a factores como el sentido de pertenencia y orgullo, capacitación y desarrollo, comunicación y retroalimentación, reconocimiento, rumbo y visión, apertura al cambio, procedimiento y proceso, con una tendencia hacia lo favorable. Otra semejanza se considera en el factor de la planeación con una tendencia hacia lo homogéneo.

Capuñay (2015) realizó un estudio para proponer mejorar el clima laboral en la “Corporación Universal S.A.C” en la ciudad de Chiclayo 2014. El propósito de la investigación consistía en determinar las diferencias que existen en dicha organización, para lo cual el autor aplicó una encuesta a los 26 trabajadores hallándose diversas dificultades en el clima laboral que se vive en la empresa. Para contrastar estos problemas el autor planteó necesario medir los grados de relación, autorrealización y estabilidad; para ello fue necesario utilizar la técnica de recolección de datos a través del TEST WORK Environment Scale (WES) conformado por 90 ítems, cuyos resultados midiesen cada una de las dimensiones mencionadas.

Flores-Ortiz et al. (2015) se enfocó en conocer la relación que existe entre el clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C.; sin lugar a dudas el primordial activo de las organizaciones es el recurso humano ya que es a través de un buen equipo de trabajo que la empresa logra sus objetivos y metas asegurando así su desarrollo y posicionamiento en el mercado, no se debe dejar de lado el clima organizacional y la importancia que este tiene dentro de las empresas.

Niño y Villegas (2015) propusieron mejorar el clima laboral del BBVA Banco Continental basado en la teoría de Litwin y Stringer, esta investigación trata como objetivo desarrollar una propuesta de un plan de mejora del clima laboral basándose en la teoría de Litwin y Stringer; para ello aplicaron encuestas y entrevistas a una población de 31 trabajadores del banco BBVA. Concluyendo así, que la importancia de esta investigación radica en las diferentes estrategias usadas para el mejoramiento del clima laboral a nivel organizacional, sin embargo, es necesario retroalimentar el trabajo en equipo y estimular las recompensas como agente de motivación. Ante esto los autores recomendaron mejorar el trabajo en equipo y practicar una cultura de estímulo por el trabajo bien hecho.

Hinojosa (2016) busca relacionar los niveles de satisfacción laboral en función del clima organizacional que se encuentra dentro de la institución educativa, para así diagnosticar que elementos facilitan o dificultan dicha relación. Para esto el autor realizó una encuesta que consta de 25 preguntas aplicadas a una población de 85 docentes. Dichas encuestas dieron como resultado que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación está presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción adecuada. Se concluye que el clima y satisfacción laboral juegan un papel importante dentro de las organizaciones, ya que ayuda a tener una mayor eficiencia cuando los trabajadores se encuentran plenamente satisfechos, contribuyendo así a un mejoramiento continuo.

Pedraza (2016) en un estudio sobre la influencia de la gestión administrativa en la estructura organizacional de la piladora Don Vásquez del Cantón Arenillas, tuvo por finalidad determinar la correcta estructura organizacional y funcionamiento de la empresa. Para ello se la autora aplicó técnicas de recolección de datos tales como la entrevista concluye que el factor humano en una empresa es de fundamental valor, porque son ellos quienes a través de su dedicación y esfuerzo diario junto con la influencia relevante de los líderes empresariales llevarán a que las actividades empresariales se desarrollen dentro de un marco de responsabilidad, armonía y eficacia. La autora concluye que hay poca inversión en cuanto a buscar que sus colaboradores se encuentren motivados e identificados con la empresa. Sin embargo, recomienda que debe existir un mejoramiento continuo de identificación con la empresa lo que permitiría que los trabajadores se sientan a gustos y motivados trabajando día a día.

2.2. Bases teóricas científicas

Conceptos

El factor humano es el recurso intangible más valioso de una empresa y el ambiente de trabajo es el que permite que cada individuo, según sus competencias, actúe y se desarrolle de la mejor manera posible. El Clima laboral representa la personalidad de una organización y podría definirse como la percepción que los trabajadores tienen de la misma.

El concepto de clima laboral está relacionado con las percepciones de las personas que forman parte de una organización con respecto al trabajo, al ambiente físico, las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales que afectan el entorno. A su vez, se relaciona con la salud mental de los individuos de una organización, entendido esto como la capacidad de las personas de sentirse bien consigo mismas respecto a los demás (Davis y Newstrom, 2000).

El clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para la mayoría de las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para poder alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano que es de vital importancia para lograr el éxito de una organización. (Sánchez y Retama, 2000).

Un buen o un mal clima laboral tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, ello depende de la percepción que los miembros tienen de la organización. Mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa donde laboran, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor.

Así mismo, para Brunet (1987), el instrumento de medición adecuado para el clima organizacional es el cuestionario escrito, el cual presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas, ya sea de tipo nominal o de intervalo.

Es necesario agregar que García y Bedoya (1997), comentó que en una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es analizar, así como evaluar el comportamiento, así como el desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es realizar entrevistas a profundidad en forma directa a los empleados; y la tercera y la utilizada con mayor regularidad, es desarrollar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

En el año 1977, John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, elaboró en Colombia un instrumento de medición del clima organizacional llamado TECLA, el cual se sustenta en la teoría de la motivación de McClelland, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Así mismo, tuvo también en cuenta las dimensiones definidas por Litwin y Stringer, las cuales son: conformidad, responsabilidad, estándares, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario. (Méndez, 2006),

De otro lado, García (1987) propone un “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional”, enfocado en lo que sienten los empleados de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su organización, la percepción que tienen del medio en el cual se desarrolla su trabajo, y del grado de desarrollo, así como crecimiento personal que espera lograr hacia adentro dentro de la institución.

Para García (1987), la herramienta utilizada facilita a la persona encuestada poder expresar sus sentimientos mediante 17 preguntas, cuyas respuestas se encuentran orientadas al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el entorno de acuerdo a respuestas específicas como, por ejemplo: fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resulten altamente negativas.

De otro lado, Toro (1992) sustenta su modelo presentando el hecho que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones laborales, no por la situación en que se encuentran las mismas, sino basadas en el concepto que se forman de ellas; las mismas que son influenciados por las actuaciones de otras personas, así como compañeros de trabajo.

En este sentido, la encuesta para diagnosticar el clima organizacional denominada ECO, diseñada y validada en Colombia, pretende satisfacer los criterios psicométricos necesarios para la medición de factores psicológicos y psicosociales. La versión definitiva cuenta con 49 ítems.

Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto). Los mencionados factores son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, así como valores colectivos como son la cooperación, responsabilidad y respeto (Toro, 1992).

En referencia al instrumento para el diagnóstico y la medición del clima organizacional elaborado por Mónica García y Álvaro Zapata, citado por Álvarez (1995), explica que su objetivo es identificar la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima laboral existente, las causas principales de los resultados encontrados, en base a sus apreciaciones y a partir de esto definir soluciones que permitan determinar un plan de mejora adecuado. Según García y Zapata, citado por García Solarte (2011), el clima organizacional es el conjunto de cualidades y atributos, relativamente permanentes de un ambiente laboral específico, que son percibidas por las personas que conforman la organización y que definitivamente influyen sobre su conducta.

El instrumento de medición consta de 27 dimensiones: misión, plan estratégico de desarrollo, estructura organizacional, comunicación participativa, infraestructura, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, inducción y capacitación, reconocimiento, motivación, compensación, desarrollo personal así como profesional, higiene y salud ocupacional, evaluación del desempeño, autoevaluación, socialización, balance vida - trabajo, ética, estándares, procesos y procedimientos, libre asociación, solución de conflictos, identidad, grupos informales, trabajo en equipo e información.

Esta herramienta facilita ser poseedor de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización por medio de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

Para a presente investigación, se utilizó el modelo de Litwin y Stringer para medir el clima organizacional, el cual utiliza un cuestionario que se aplica a los trabajadores de la empresa que se encuentre en evaluación. Este instrumento de medición se sostiene en la teoría

de los investigadores mencionados líneas arriba, que definen la existencia de nueve dimensiones que apoyarían la obtención del clima organizacional que se vive en una determinada empresa. (Goncalvez, 1997).

Los autores mencionados precisan como primera dimensión a la estructura, que mencionan que la rigidez o flexibilidad de las condiciones en el trabajo definidas por una determinada institución, son los principios condicionantes de esta imagen y generan un estado climático en lugar de otro. Los temas estructurales están definidos por las reglas, procesos y procedimientos, así como otros condicionantes a que se enfrentan los trabajadores de la organización en sus actividades diarias. Es más, se puede decir que es la medida en que una organización enfatiza la burocracia, versus el énfasis colocado en un ambiente laboral libre, informal y sin estructuras. (Goncalvez, 1997 y 2000).

De otro lado, la segunda dimensión es la responsabilidad, a partir de la cual los autores del presente modelo mencionan que la libertad basada en la responsabilidad, involucramiento, así como en el compromiso tanto individual como organizacional, se erigen como los cimientos de esta dimensión y de las organizaciones que se caracterizan por ser interactivas y autónomas. (Goncalvez, 1997 y Amorós, 2007).

Así mismo, la recompensa, se erige como la tercera dimensión, en el que las compensaciones monetarias, al parecer se convierten en la única base sólida de la satisfacción laboral que deberían crear un buen clima organizacional dentro de una empresa, pero es simplemente un aspecto a tener en cuenta, aunque no menos relevante que los demás. En este sentido, la valoración que la organización tiene de una labor bien realizada, y en consecuencia los estímulos, así como recompensas que se entregan a partir de lo antes mencionado, es también materia de estudio en la presente dimensión. (Noboa, 2007)

Siguiendo el mismo orden de ideas, el desafío, es sin duda uno de los factores a tomar en cuenta lo relacionado específicamente con el mayor o menor control que los trabajadores desarrollan sobre su propio trabajo, en conclusión, es el manejo que ellos mismos generan sobre el propio proceso de producción, así como de las indecisiones que esto trae consigo. (Noboa, 2007). El medir de manera exacta el estado de las relaciones en el trabajo, se convierte en un factor clave al momento de definir el clima de la laboral. Un buen ambiente se sustenta en

relaciones estables y positivas entre las personas que conforman la organización. (Goncalvez, 1997 y Noboa, 2007).

Así mismo, la sexta dimensión se tiene a la cooperación, que habla sobre la existencia de un espíritu de cooperación de parte de los jefes y directivos y de los otros colaboradores de la empresa en la que laboran. Los estándares, se conceptúa cómo los directivos de la empresa viven la experiencia de las normas orientadas a generar un elevado rendimiento, es decir lo que se espera de ellos en cuanto a la producción de bienes y servicios. (Goncalvez, 1997 y Noboa, 2007).

En referencia a los conflictos, tiene mucho que ver con el nivel de aceptación que tienen los colaboradores de la organización, respecto a las opiniones discrepantes y a la percepción de los resultados esperados con respecto a las formas de prevención de conflictos. (Goncalvez, 1997 y Noboa, 2007).

La identidad se muestra como la novena dimensión. Se puede definir como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa. La gratificación que produce la sincronía entre los objetivos personales con los de la empresa en la que laboran, resulta un elemento generador de armonía individual para los trabajadores de la organización que, a su vez, se refleja definitivamente en el estado climático resultante. (Fandiño, 2013).

Brunet (1987) nos presenta cuatro tipos de clima. El primero es el tipo de clima autoritario y está basada en un sistema de autoritarismo explotador. Aquí la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen descendentemente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Enfocando desde un proceso de influencia, podemos notar que no existe o hay poca notación de trabajo en equipo, hay poca influencia mutua y tampoco se está presente una influencia descendente, moderada, la cual es generalmente subestimada. Brunet, también afirma que, si lo enfocamos también como un proceso de establecimiento de objetivos, este tipo

de clima se caracteriza dar órdenes, donde supuestamente pareciera que se deben de obedecer, pero siempre surgen las barreras de resistencia intrínseca a estas órdenes.

Como segundo tipo de clima, Brunet (1987) nos manifiesta el clima autoritario, el cual está basado en el sistema de autoritarismo paternalista, donde la dirección tiene acomodarse a los gustos de sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cúpula de la organización, pero, pero algunas se toman en los escalones inferiores. La recompensa y el castigo es uno de los métodos usados para motivar a los trabajadores. Así mismo, dentro de los métodos motivacionales podemos decir que los motivos se basan en las necesidades de dinero, del poder y status y algunas veces del miedo; las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización; la dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo; los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos; y por último, se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.

El tercer tipo de clima es está basado en el sistema consultivo, al cual Brunet lo define como clima participativo, aquí organización tiene la plena confianza con sus empleados. De igual modo las decisiones son tomadas en la cima de empresa, pero a los subordinados se les permite aportar y tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. Notablemente la comunicación es de tipo descendente, y las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier otra implicación se utilizan para motivar a los trabajadores. En este tipo de clima se presenta un ambiente bastante dinámico donde la organización se rige bajo la forma de objetivos por alcanzar. Brunet (1987).

Y, por último, el cuarto tipo de clima según Brunet (1987), es el participativo, el cual se basa en un sistema de participación en grupo. De igual modo que en anterior tipo de clima, la dirección tiene la plena confianza en sus colaboradores, donde la comunicación es de forma lateral y los procesos de toma de decisiones son tomados a nivel de toda la organización y están muy bien establecidos en cada uno de los niveles.

La percepción dentro del clima laboral

Tomando en cuenta a HayGroup, SAP (2002), nos dice que existen seis dimensiones se explican de una manera más concisa las características de un bien clima laboral:

Flexibilidad

Por su parte, esta Corresponde a las restricciones y reglas innecesarias o aceptación fácil de cambios o nuevas ideas. Es decir, hasta qué punto las reglas, pláticas, procedimientos o prácticas son innecesarias con la ejecución del trabajo.

Responsabilidad

Grado de delegación en colaboradores, sensación de que no hay que consultar continuamente. Es decir, el individuo percibe la delegación de autoridad donde pueden desempeñar sus roles sin tener que consultar constantemente al supervisor, por otro lado la medida de responsabilidad para obtener resultados está plasmada en ellos.

Estándares

Énfasis en hacer las cosas cada vez mejor y en establecer objetivos retadores pero alcanzables. Esta corresponde a la percepción que tienen los empleados del énfasis que los directivos ponen en el buen desempeño de trabajo. Por su parte, incluye el grado en el que sienten que se establecen metas realistas pero retadoras.

Recompensas

Este corresponde al grado en que se reconoce y recompensa el trabajo bien hecho por parte de los miembros que desempeñan su labor en la empresa, diferenciándose niveles de desempeño.

Claridad

Se define como el grado en que cada uno sabe lo que se espera de él, y cómo contribuye a los objetivos de la Organización. Aquí los individuos perciben las metas, los procedimientos, las estructuras organizacionales y el flujo de trabajo los cuales están claramente definidos, de manera que todo el personal de la organización sabe lo que tiene que hacer y ejecutar para cumplir los objetivos generales de la empresa.

Espíritu de equipo

Esta dimensión se define como el grado en que los colaboradores se sienten orgullosos de sí mismos por lo que están haciendo y por pertenecer a la organización, a su vez, sienten que todos trabajan en equipo para lograr objetivos en común.

Para Dessler, G. (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand, H. & Gilmer, P. (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e incluyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Conforme se ha ido analizando el clima laboral en esta investigación, podemos notar que a lo largo de los años se han dado múltiples definiciones con distintos enfoques que han ido perfilando el concepto que hoy tenemos de clima laboral. Adentrándose un poco más en el concepto de clima laboral, tenemos a los siguientes autores, entre ellos encontramos:

Baguer (2012), se refiere al clima laboral como el ambiente humano en que los colaboradores de una organización perciben ciertas características del ambiente de trabajo, los cuales influyen en la conducta de cada uno de los miembros que participan en la organización. En este sentido, Brown y Moberg (1990) sostienen que el clima laboral se puede determinar por una serie de múltiples características del ambiente interno de una organización. Es decir, de la manera tal y como lo perciben los miembros que laboran en ella.

Naylor, Pritchard e Ilgen (1980) refieren que el clima laboral es el proceso de formulación de juicios personales, el cual implica atribuir una determinada clase de rasgos humanos a una entidad externa a él, sea ésta a un grupo de trabajo o a toda una organización. Del mismo modo, Gan y Berbel (2007) definen el clima como un conjunto de apreciaciones que los miembros de una organización se plantean a través de su experiencia dentro del sistema organizacional.

(Palma, 2004) define el término Clima Organizacional 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

in formación relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Siguiendo con las definiciones, (Gestoso, 2012) afirma que el clima es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye un ligamento entre individuo y ambiente. Deduciendo, el clima es la percepción de un grupo de personas que forma parte de una organización y establecen en diversas interacciones en un contexto laboral. Del mismo modo las distintas partes que conforman una organización están interrelacionadas entre sí como consecuencia de sus reacciones formando una realidad denominada clima, y que es el resultado de la situación o estado en que se encuentra la organización.

De acuerdo con (Chiavenato, 2002), nos dice que “el Clima Organizacional es la cualidad del ambiente organizacional, la cual es percibida por los miembros de la organización e influye en el comportamiento, en donde los individuos buscan un estado de ajuste”. Al igual que (Goncalves, 2000), afirma que “el Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema Organizacional y las tendencias organizacionales y las traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre las organizaciones a través de múltiples factores que influyen, entre ellos podemos rescatar: La motivación, el incentivo salarial, el ambiente físico, la comunicación y la cultura organizacional, entre otros”.

Según Llaneza (2009) el clima laboral es la apreciación que tienen los colaboradores sobre las distintas características de cultura de la organización en donde realizan sus labores. La clave de esta perspectiva se encuentra en el hecho de que el comportamiento de los colaboradores no es resultado de las condiciones de trabajo en las cuales se encuentra, sino depende de la percepción que tenga cada colaborador de estos elementos, por lo tanto, se relaciona la interacción entre características organizacionales y personales.

Dimensiones del clima laboral: teoría de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968) citado en (Pucheu, 2014; Llerena 2013) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas

percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

Litwin y Stringer intentan explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

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

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

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

Litwin y Stinger (como se citó en Llana, 2009) afirman la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Como primera dimensión de los autores ya mencionados, dan lugar a la Estructura, la cual se encuentra vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene

una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, a la que comúnmente se conoce como estructura organizacional.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

Se puede deducir que la conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

Como segunda dimensión los autores dan pase a la Responsabilidad, la cual corresponde a la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener y mantener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias. Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada, la cual guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. Entonces estaríamos hablando que en esta percepción los miembros de la organización reciben una supervisión estrecha y no general, lo cual quiere decir, que ellos son sus propios jefes y no necesariamente tienen que tener doble chequeo en su labor que están ejecutando.

Como tercera dimensión tenemos a la Recompensa, esta corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Por ejemplo, un salario justo y apropiado, vinculado con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Pero también sería importante saber que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los colaboradores de alguna u otra manera esperan recibir un reconocimiento adicional.

La siguiente dimensión se refiere al Desafío, la cual corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. En la medida que

la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, lo cual es necesario en toda organización.

Otra de las dimensiones que también consideran los autores es el Relaciones, la cual la definen como la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, éstas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

Otra dimensión importante es el Cooperación. Esta dimensión se entiende como el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Siguiendo con las dimensiones, tenemos a los Estándares de Desempeño o Estándares, esta se refiere al énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Es decir, a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.

Del mismo modo los miembros de la organización perciben el control que existe sobre las normas de rendimiento. Y es que a través de ello realizan sus labores bajo un parámetro establecido y que debe ser respetado.

De esta dimensión podemos deducir que un estándar establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

Como penúltima percepción, el Conflicto. Se refiere al grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Por lo tanto, se puede deducir que este

sentimiento podría ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

La última dimensión, pero no la menos importante, se describe como Identidad. Hoy día la conocemos como sentido de pertenencia, que vendría a ser nada más y nada menos que el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización. Esta dimensión es vista como un sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El tener muy en claro el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los miembros de la organización, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

Según los autores Martínez, B y Céspedes, N. (2008) la abstracción en teorías básicas, nos afirman que llegan a ser las teorías que crean otras teorías, por otro lado las teorías aplicadas usan una teoría ya creada para dar solución a un determinado problema. Es por ello, que el tipo de estudio que se realizó en la investigación fue de tipo aplicado, pues se hizo un estudio para saber el estado en que se encuentra el clima laboral dentro de la empresa MoliPeru.

Según Hernández et al. (2014) afirma que la variable cualitativa, se utiliza para que el investigador se forme creencias o fundamentos adecuados sobre el fenómeno estudiado, como sería un proceso particular o conjunto de individuos únicos. Por otro lado, la variable cuantitativa, se maneja para reforzar algunas de las afirmaciones ya formuladas de manera lógica en alguna teoría o un esquema teórico.

De acuerdo a las definiciones de los autores mencionados, el diseño de investigación de la presente tesis tuvo un enfoque cuantitativo porque buscó medir las dimensiones propuestas por los autores del modelo, Litwin y Stringer.

El nivel de la investigación fue descriptivo porque se detalló aspectos conocidos de una situación específica que fueron materia de estudio para establecer mejoras en la organización de la empresa en estudio.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación comprende un carácter no-experimental, transversal, prospectivo. No-experimental porque no se manipularon las variables, transversal porque la recolección de los datos se hicieron en un solo momento y por única vez. Tal y como lo menciona el autor Hernández, R. et all (2014) este enfoque lo define pretendiendo medir o recolectar información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) "*una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones*" (p. 174). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común.

La población identificada para el estudio estuvo conformada por los 15 colaboradores y un gerente que laboran en la empresa Molinos Peruanos SAC. Al ser una población pequeña, se tendrá en cuenta la información de toda la población, lo cual genera que la investigación sea de tipo censal. En esta investigación no se tomó muestra debido a que la población es muy reducida.

Muestra

Al tener una población pequeña, la población será la misma muestra.

Muestreo

El tipo de muestreo aplicado fue el muestreo aleatorio simple, que como definen Hernández, Fernández y Baptista (2010) es la técnica de muestreo en la que todos los elementos que forman el universo y que, por lo tanto, están descritos en el marco muestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra. Para este caso, todos los individuos fueron tomados al ser un censo.

3.4. Criterios de selección

Para medir el clima laboral de la empresa Moliperú SAC se requirió la participación de todos los colaboradores de la empresa y la participación del Gerente, por ser de tipo censal.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1
Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Clima Laboral	Estructura	Normatividad dentro de la empresa	Cuestionario (Escala de Likert)
		Grado de formalidad organizacional	
		Cumplimiento de obligaciones	
		Comprensión de las políticas	
		Niveles jerárquicos existentes	
		Nivel de regulaciones definidas	
	Responsabilidad	Autoadministración	
		Compromiso con el trabajo	
		Iniciativa personal	
	Recompensa	Estímulo por un trabajo bien hecho	
		Reforzamiento positivo	
	Desafío	Retos en el trabajo	
	Relaciones	Satisfacción por las relaciones interpersonales	
	Cooperación	Comprensión de jefes	
		Cooperación mutuo	
	Estándares	Rendimiento en el trabajo	
		Metas explícitas	
		Normatividad para la gestión de la calidad	
Conflicto	Acuerdo participativo		
Identidad	Consecución de objetivos personales		
	Vocación por el trabajo		

Fuente: Basado en la Teoría de Litwin y Stringer (1968)

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación, se recolectó datos relacionados de manera directa con el objeto de estudio, en este caso es la empresa MoliPerú. Muños (2011) explica que éste está establecido en la experiencia y en la observación de los hechos, para poder analizar e identificar un problema al cual posteriormente darle una posible solución.

Las técnicas utilizadas en la presente investigación son las siguientes: como primera técnica la encuesta con su respectivo cuestionario, la cual se aplicó a los quince colaboradores de dicha empresa para determinar el nivel del clima laboral. Del mismo modo, se empleó la guía de entrevista para ser aplicada al gerente de la empresa Molinos Peruanos SAC ubicado en la panamericana norte kilómetro 713 carretera a Lambayeque como parte del diagnóstico inicial.

a. Análisis Confiabilidad

Para la confiabilidad de los datos se utilizó en esta investigación la prueba de Alfa de Cronbach. Esta prueba se realizó por dimensión (9 dimensiones)

Tabla 2

Dimensión estructura

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbac h	N de element os
,420	8

Se aprecia que el nivel de confiabilidad para la dimensión de estructura es de 0.420 (menor al 0.7 esperado) indicando que los datos no son confiables y no están listos para ser procesados.

Tabla 3
Dimensión responsabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,484	4

De tal forma se aprecia que el nivel de confiabilidad para la dimensión de responsabilidad es de 0.484 (menor al 0.7 esperado) indicando que los datos no son confiables y no están listos para ser procesados.

Tabla 4
Dimensión recompensa

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,510	5

El nivel de confiabilidad para la dimensión de responsabilidad es de 0.510 (menor al 0.7 esperado) indicando que los datos no son confiables y no están listos para ser procesados.

Tabla 5
Dimensión desafío

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,571	2

El nivel de confiabilidad para la dimensión de responsabilidad es de 0.571 (menor al 0.7 esperado) indicando que los datos no son confiables y no están listos para ser procesados.

Tabla 6
Dimensión relación

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,427	5

El nivel de confiabilidad para la dimensión de responsabilidad es de 0.527 (menor al 0.7 esperado) indicando que los datos no son confiables y no están listos para ser procesados.

Tabla 7
Dimensión cooperación

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,431	3

El nivel de confiabilidad para la dimensión de responsabilidad es de 0.431 (menor al 0.7 esperado) indicando que los datos no son confiables y no están listos para ser procesados.

Tabla 8
Dimensión de estándares

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,429	5

El nivel de confiabilidad para la dimensión de responsabilidad es de 0.429 (menor al 0.7 esperado) indicando que los datos no son confiables y no están listos para ser procesados.

Tabla 9
Dimensión de conflicto

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,571	2

El nivel de confiabilidad para la dimensión de responsabilidad es de 0.571 (menor al 0.7 esperado) indicando que los datos no son confiables y no están listos para ser procesados.

Tabla 10
Dimensión de identidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,679	4

El nivel de confiabilidad para la dimensión de responsabilidad es de 0.679 (menor al 0.7 esperado) indicando que los datos no son confiables y no están listos para ser procesados.

Tabla 11
Validez de contenido

Conflicto	Coeficiente de correlación	1,000	,457
	Sig. (bilateral)	.	,087
	N		15
Identidad	Coeficiente de correlación		1,000
	Sig. (bilateral)		.
	N		15

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

3.7. Procedimientos

Se acordó con el Gerente de la empresa reunir a los colaboradores el día xx en la sala xxx. Inicialmente se explicó a todo el personal la intención de la investigación y se les solicitó que respondan el cuestionario de manera honesta y lo más cerca posible a lo que cada uno percibe del ambiente de trabajo en MoliPerú.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para el inicio del análisis de datos se ha considerado utilizar el cuestionario que fue aplicado a los colaboradores de la organización así mismo, se aplicó la entrevista al gerente de la empresa; estos dos brindaron información personal y precisa de cada uno de ellos para ver cómo se encontraba el ambiente de trabajo dentro de la empresa, dicha información recolectada se plasmó en el programa Excel usando el método de Lawshe para el índice de concordancia y validez de contenido. Posteriormente, se usará el programa SPSS para así tener una mejor interpretación de los resultados obtenidos.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 12
Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Cómo se encuentra en clima laboral según el modelo de Litwin y Stringer aplicado a la empresa Moliperú en la ciudad de Chiclayo 2018?	<p><u>General</u> Desarrollar una propuesta de mejora del clima organizacional, sustentado en la teoría de Litwin y Stringer, para la empresa Moliperú.</p> <p><u>Específicos</u> Efectuar una evaluación de las dimensiones vinculadas a la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relación, cooperación, estándares, conflicto e identidad propuestas por</p>	En los estudios descriptivos no se plantean hipótesis.	Clima laboral	Investigación cuantitativa, descriptiva de corte transversal.	La población está conformada por el número de colaboradores de la empresa que son 15 en total.	Encuesta Entrevista	Las medidas estadísticas a utilizar: Alpha de Cronbach
				DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	
				El diseño fue no experimental, éstas se basan en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o	La muestra será la misma que la	Cuestionario	

	<p>la teoría de Litwin y Stringer para la determinación del clima organizacional en la empresa Moliperú.</p>			<p>contextos que se dan sin la intervención directa del investigador.</p> <p>Por su diseño fue de tipo transversal porque la medición se realizó en un solo momento describiendo al detalle el fenómeno.</p>	<p>población al ser pequeña, es decir en total 15 trabajadores..</p>	<p>Guía de entrevista</p>	
--	--	--	--	--	--	---------------------------	--

3.10. Consideraciones éticas

A los participantes de la presente investigación se les manifestó las condiciones, derechos y responsabilidades que el estudio involucró donde asumieron la condición de ser informantes. En todo momento se mantuvo el respeto por la dignidad de los trabajadores de Moliperú. Esto se logró explicando al detalle cómo deben ser contestadas las preguntas del cuestionario, sin violentar la decisión, sentimiento y percepción de los encuestados

IV. Resultados y discusión

4.1. Dimensión Estructura

De acuerdo a los resultados hallados para la dimensión de Estructura, se ha podido determinar que los colaboradores desconocen en su mayoría como están establecidos los reglamentos, procedimientos y los niveles jerárquicos que, no son identificados por los colaboradores, lo que genera malestar al momento de realizar el trabajo, creando desorden en las diferentes áreas y falta de comunicación. Además, perciben que la empresa no se preocupa por la información que hace que cada colaborador realice su trabajo basándose en sus ideas. Cuando los trabajadores desconocen esto, todo su potencial se enfoca solamente en su realización personal, es decir, en alcanzar sus propios ideales; el empleado trabaja en pro de buscar su propio beneficio y vive al día, porque probablemente sus esfuerzos estén radicados solo en la retribución económica y no en el beneficio que como parte empresa se pueda conseguir.

Se tiene muy claro que los trabajadores de una organización necesitan conocer bien el diseño organizacional de la empresa en la que laboran, de la misma forma que el nivel jerárquico en el que se encuentran, pues necesitan saber quiénes son sus jefes y cuál es el personal que se encuentra bajo su responsabilidad, todo con el objetivo de definir en forma clara sus funciones, tareas, actividades y responsabilidades. (Penagos, 2008).

Así mismo, esta situación viabiliza que cada trabajador tenga clarísimo el valor que le entrega a la organización, lo que eleva la probabilidad de lograr altos niveles motivacionales y, en definitiva, un clima organizacional positivo (Litwin & Stringer, 1968) y (Díaz et al, 2014).

Así mismo, se ha podido encontrar a mediar que se iba analizando la empresa, que los trabajadores desconocen los procesos en algunos casos, no sienten que haya una búsqueda inmediata de dar solución a los problemas y que los esfuerzos hechos anteriormente no han sido suficientes. A partir de los resultados presentados, se puede decir que es importante para las empresas agilizar los procedimientos necesarios para el correcto funcionamiento de la misma, de tal forma que cualquier trabajador pueda desarrollar su trabajo en el tiempo requerido, y con la calidad necesaria para satisfacer las necesidades de los clientes y/o usuarios de la organización. (Del Castillo, 1992 y Lucas, 2004).

4.2. Dimensión Responsabilidad

Los resultados para esta dimensión arrojan que los colaboradores tienen claro el nivel de responsabilidad que les compete en cada una de sus funciones, pues está definida cada función y todos sienten que fueron contratados en algún momento por las capacidades que tienen. Por otro lado, aún se aprecia según los efectos de la información tomada que la media es baja a razón que los colaboradores determinan su trabajo como algo individual y para un beneficio personal. En este sentido, las organizaciones constantemente necesitan mejorar la actitud de sus trabajadores hacia sus labores diarias, de tal forma que siempre entreguen lo mejor de ellos en la ejecución de las tareas asignadas, de modo que no requieran la revisión por parte de su jefe inmediato. Para lograr este objetivo los directivos necesitan constantemente retroalimentar en forma positiva a todos los trabajadores a su cargo. (Gellerman, 1968).

Además, esta dimensión contempla que debe existir altos niveles de compromiso por parte de los colaboradores, según lo analizado la fuerza laboral no tiene una obligación clara para con la organización, entendiéndose que no se refieren al trato, sino porque entienden que al tener labores en muchos casos de estancias cortas y por requerimientos específicos, lo más probable es que estén mirando otras opciones. Es importante agregar, que para que los directivos de una empresa soliciten a sus colaboradores elevados niveles de compromiso, es necesario en primer lugar demostrárselo en forma sincera y activa, principalmente cumpliendo con lo que prometen y entregándoles mucha retroalimentación. (Dessler, 2001).

Es obvio que resulta mucho más positivo mantener una buena relación con todos los compañeros de trabajo que compartir un ambiente tenso y conflictivo. Sin embargo, tener un trato correcto y cercano con los responsables puede suponer algunas ventajas extra que quizá estén desaprovechándose en la empresa. Las buenas relaciones no solo incrementan el grado de responsabilidad del colaborador, sino que reduce el estrés al fomentar un ambiente de trabajo agradable y distendido; facilita la comunicación pues para muchos talentos, mantener una buena comunicación con su encargado es una gran motivación diaria; permite un mejor desarrollo profesional al tener un feedback continuo del trabajo que se está desempeñando contribuye al aprendizaje y a enfatizar todas aquellas conductas que se ponen en valor, todo ello, induce al crecimiento personal y profesional de los empleados.

4.3. Dimensión Recompensa

En la presente dimensión, se ha encontrado que los trabajadores de la empresa en estudio, perciben que, en la misma, se reciben estímulos por una labor bien realizada, esto debido a que gran parte de ellos expresaron que se les entrega estímulos no monetarios por un trabajo bien hecho, es decir fundamentalmente se sustenta en el reconocimiento del empleado. Se sabe que es importantísimo que las empresas generen un plan de reconocimiento para sus trabajadores por sus logros y un elevado desempeño laboral, ya sea a nivel individual o grupal, y siempre en forma pública, en donde aparte de entregarle un trofeo o un diploma, se les otorgue un incentivo económico, para que el impacto sea mayor. (Lucas, 2004).

De otro lado, los empleados de la empresa analizada, perciben que en la misma se reciben más premios que castigos, mientras que otro porcentaje muestra que hay un equilibrio entre los dos conceptos antes mencionados. Además, casi las tres cuartas partes de los trabajadores comentaron que sienten que los reconocimientos si se hacen, pero que estos no cubren sus expectativas y les genera una satisfacción a medias.

Es muy importante generar una serie de estrategias para lograr un aprendizaje significativo, sustentadas en el desarrollo de un reforzamiento positivo, es decir es mejor reconocer al trabajador por sus logros o por un elevado desempeño, que entregarle una variedad de sanciones punitivas orientadas a estimular un comportamiento deseado en base al temor de ser despedido o recibir sanciones económicas que disminuyen sus ingresos, perjudicando inclusive su calidad de vida personal y familiar. (Litwin & Stringer, 1968).

Las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importante que nunca ya que los gerentes disponen de menos maneras de influir en los empleados o de moldear su comportamiento. Algunos elementos que se deben tomar en cuenta para el reconocimiento y recompensa de las labores de los empleados deberían enfocarse en adecuar la recompensa a las personas, adecuar el premio a lo logrado y ser oportuno y específico. Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben de ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal.

De set todo lo contrario, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas.

Asimismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello es importante, que los sistemas de recompensas sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos.

4.4. Dimensión Desafío

Esta dimensión está orientada a el desafío desde el aspecto en que se enfoca el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, el cual es alto porque se manejan procesos que afectan directamente la productividad de la empresa. Es entendible lo hallado pues los colaboradores conocen perfectamente los procesos y lo aplican en cada etapa de producción de la empresa, así también, gran parte de los empleados mostraron su alta disposición a asumir riesgos para lograr sus metas, pero a su vez expresaron su incomodidad pues perciben que la organización no valora ciertas actitudes en pro de mejora que ellos demuestran frente a los problemas asumidos en cada etapa de los procesos.

Además, sienten que es importante que la mejora de esta situación facilitará a postular a mejores puestos en la organización, pues el cumplimiento de las exigencias en cada uno de sus puestos de trabajo va entregar la suficiente experiencia para poder postular a ello. Los empleados de cualquier empresa saben que requieren mejorar siempre sus conocimientos, generar las habilidades necesarias y por supuesto desarrollar en ellos mismos una actitud positiva hacia el trabajo, aun cuando esta situación los orille a asumir una diversidad de riesgos laborales, pues tienen totalmente claro que en la medida que ellos mejoren a nivel individual y por supuesto como profesionales, tendrán nuevas oportunidades dentro de la organización en la que trabajan o en cualquier otra cuya actividad sea similar. (Dessler, 1987).

El profesional del futuro para tener éxito debe ser innovador, creativo, emprendedor y capaz de trabajar de manera colaborativa con cualquier tipo de persona, momento y lugar. Éstos deben aprender a ser productivos en tiempos inciertos y ser diestros con la tecnología para poder desarrollar todas las capacidades que se les demandarán sea el puesto en donde se encuentren. La competitividad de las organizaciones viene dada por la oportunidad que tienen de proveer productos y servicios novedosos y esto solo se genera cuando se cuenta con una fuerza laboral que posea talentos diferenciadores de ingenio, creatividad, agilidad y tecnología, pero que a la

vez sean capaces de emprender las nuevas ideas, pues en un pestañear de ojos es muy posible que cuando quiera implementarlas, ya su competencia lo habrá hecho. (Quintanilla, 2001).

En la actualidad el entorno de las organizaciones ha cambiado, producto de la globalización, las empresas “están obligadas a reinventarse”, ya que, “estamos frente a organizaciones que deben maniobrar en un ambiente cada día más dinámico, incierto, complejo, en el cual necesitan operar con mayor rapidez”. Los empleados deben también ser autodidactas, lo que les permitirá mantenerse aprendiendo y evolucionando en conocimientos a la velocidad y rapidez con que lo hace el mundo digital y maximizar el uso de las tecnologías para potenciar su capacidad imaginativa. (Landier, 2012).

4.5. Dimensión Relación

Se ha podido encontrar falencias en las relaciones entre los colaboradores y las jefaturas, la conducta del empleado trae como resultado actitudes que influyen en las actividades y el desempeño dentro de la organización. La comunicación juega un papel muy importante ya que como se ha detectado en resultados anteriores, hay dificultades al no encontrar elementos motivacionales que afectan en el desempeño constantemente. Una mala organización también podría ser clave para ocasionar problemas internos dentro de la organización, ya que si no hay responsabilidades o no se definen bien lo que cada persona le corresponde ocasiona problemas en lo absoluto.

Es necesario entregar a los trabajadores de una organización los espacios físicos y virtuales necesarios para que puedan generar óptimas relaciones laborales, sustentados en la promoción de una comunicación asertiva positiva, que va más allá de una infraestructura adecuada, sino en el desarrollo de la actitud necesaria para relacionarse con sus compañeros y superiores, sin temores y con la confianza necesaria que establece relaciones significativas dentro de una empresa. (Noboa, 2007).

No hay dos personas que sean exactamente iguales. Por lo tanto, los choques de personalidad en el lugar de trabajo, son inevitables. Un empleado puede tener una personalidad reservada, mientras que otro puede ser más extrovertido y sobresaliente. “Los problemas surgen cuando los dos no entienden o no respetan la naturaleza interna de los demás”. El empleado más extrovertido puede sentirse desairado si el trabajador más introvertido no le habla mucho.

Puede percibirlo como un desaire, en lugar de ser simplemente la personalidad del empleado. Además, sus enfoques de los proyectos de manejo pueden ser analíticos, mientras que es intuitiva. Cuando los dos no se entienden y respetan el enfoque de los demás, se producen conflictos. (Calleja Canelas, 2009).

Además, también podría haber una explicación sobre las relaciones personales, pues los valores que maneja cada persona influye en su propia perspectiva del trabajo. Algunos empleados tienen fuertes creencias, que no están dispuestos a cambiar y que pueden generar el entrar en conflicto con los compañeros de trabajo. “Si una persona se opone firmemente a la diversidad del lugar de trabajo, puede haber problemas para aceptar a otros trabajadores distintos de él. Para evitar conflictos con los trabajadores, debe tratar de aceptar o iniciar una mayor tolerancia de las personas con distintos valores”. (Maristany, 2000).

4.6. Dimensión Cooperación

Los resultados hallados muestran que el apoyo no es el adecuado por la variación en las frecuencias, que solo es por compromiso y no por voluntad propia, no permitiendo lograr los objetivos adecuados. No existe un alto grado de sentimiento o compromiso de trabajo el cual no contribuye al logro de los objetivos en la empresa, generando dudas sobre si los colaboradores realizan sus trabajos adecuadamente.

Muchas organizaciones en las que los empleados trabajan solos o en pequeños es mucho más fácil de poder manejar por la facilidad de exponer la visión y misión. En una organización con una cultura individualista, los empleados tienden a maniobrar para asegurarse que reciban los mejores recursos disponibles, donde quizás esos recursos sean equipos de oficina, empleados talentosos o plazas de estacionamiento codiciados. En algunos casos, los empleados individualistas pueden intentar bloquear a colegas de la consecución de estos recursos a través de maniobras políticas que pueden dañar la eficacia general de la organización. Por eso, es importante generar y desarrollar el apoyo mutuo entre trabajadores y jefes dentro de una organización, lo que influye de manera significativa en la satisfacción y motivación laboral; lo que definitivamente provoca un elevado nivel de compromiso de los trabajadores y como resultado, el clima organizacional será el adecuado y positivo. (Palma, 1999).

Aunque el trabajo en equipo conlleva una serie de beneficios para las organizaciones, los gerentes deben proporcionar las herramientas y el ámbito necesario para el fomento de una cultura centrada en el equipo. En algunos casos, la cooperación al no encontrar cohesión en sus participantes, se puede desintegrar rápidamente por lo que los líderes de la organización deben reconocer la discordia y reorganizar las tareas del equipo según sea necesario. Además, el trabajo en equipo no exime a los líderes de la responsabilidad de la fijación de objetivos, como miembros del equipo deben haber definido claramente los objetivos con el fin de centrar sus esfuerzos. (Koontz, 1994).

4.7. Dimensión Estándares

Se muestra según los resultados que casi nadie sigue los estándares en la empresa debido a una percepción inapropiada, porque las exigencias también son bajas debido al cumplimiento de las labores. La percepción de los colaboradores sobre los parámetros establecidos por la empresa es ineficiente, porque no existen exigencias razonables las cuales no son tomadas seriamente por los colaboradores, por lo que no saben la diferencia entre justicia y equidad. Con estos resultados no hay posibilidad de mejorar la convivencia y la vida laboral se empieza a quebrar por la falta de cumplimiento de los estándares.

Vroom (2007) expresó que la tendencia a comportarse de una determinada forma, se encuentra vinculada a la fuerza de la expectativa y a su vez de lo atrayente que puede ser ese resultado para la persona, dentro de una organización, concepto que sustenta lo importante que es para una organización como la evaluada en la presente tesis, que sus trabajadores tengan claro las expectativas sobre el desarrollo de su trabajo en relación al nivel de su rendimiento laboral y su relación con la normativa.

Es de extrema relevancia que las empresas comuniquen asertivamente a sus colaboradores, los objetivos que persiguen a corto, mediano e inclusive largo plazo, con la finalidad que la información fluya a lo largo de toda la organización, todo con la finalidad de lograr altos niveles de compromiso por parte de cada uno de los trabajadores, en beneficio de lograr un clima organizacional positivo y constructivo para la misma. Y para eso es trascendental que las reglas y los estándares estén claras en la organización para que todos se puedan involucrar en el trabajo de la empresa. (Penagos, 2008).

4.8. Dimensión Conflicto

Se muestra que el conflicto se generaliza por la opinión que tienen los diferentes trabajadores, también porque la gerencia no toma conciencia sobre los problemas y las discrepancias en esta dimensión. El conflicto dentro de la empresa crea un malestar en las áreas, desde las opiniones hasta la realización de cada labor del trabajador, esta discrepancia debe tomar acciones inmediatas para no afectar la productividad de la empresa. La empresa no está ajena a otras muchas, que al igual que MoliPerú, las empresas no reaccionan o bien no intervienen ante los conflictos laborales, que cuando se presentan, no sólo afectan a los trabajadores implicados, sino que pueden deteriorar considerablemente el ambiente de trabajo.

En cualquier organización es necesario que los trabajadores desarrollen las habilidades necesarias para enfrentar los conflictos tanto funcionales como disfuncionales que se generen, en base a un proceso de negociación integrativo, que se encuentre orientado a llegar un determinado acuerdo que beneficie a las partes en conflicto. Es más, se considera necesario para alcanzar este fin, desarrollar altos niveles de compromiso dentro de la organización, ya sea entre trabajadores, con sus superiores y por supuesto con la misma organización, de tal forma que busquen una solución aceptada por las partes en discusión. (Reyes, 2001).

Además, los resultados que se han encontrado muestran que los cambios dados en el entorno empresarial como social influyen en ello, en las organizaciones son innumerables y van desde los más sencillos hasta los más complicados, lo cierto es que las situaciones más usuales de dichas diferencias son las originadas por tipos de modo de vivencia, hábitos, experiencia, costumbres, personalidades, nivel socioeconómico, entre otros. “El conflicto cognoscitivo y el conflicto afectivo surgen por las diferencias de opinión relacionadas a problemas y el conflicto afectivo se refiere a las reacciones emocionales que pueden ocurrir cuando los desacuerdos se vuelven personales”. (Werther y Keith, 1995).

Lo negativo de los resultados de este indicador, es que los trabajadores no tienen la fuerza y confianza necesaria para ellos mismos solucionar un conflicto interno y necesitan de un superior para poder llegar a un acuerdo o simplemente tomar la decisión el mismo. Es importante aclarar que es necesario que toda empresa tenga claro que requiere que sus empleados asuman un rol protagónico, en referencia a su participación en conflictos ya sean

funcionales y por supuesto, enfrente en forma activa y constructiva los disfuncionales para orientarlos al crecimiento de la misma. (Hellriegel et al, 1999).

4.9. Dimensión Identidad

Se muestra que la frecuencia sobre la identidad varía lo cual depende del sentimiento de pertenencia hacia la organización, tomando en cuenta el involucramiento en que se encuentran los colaboradores con los objetivos de la empresa y que tan orgullosos se siente por ser parte de aquella. La mayoría de los colaboradores no se sienten identificados debido a que no conocen la estructura y las responsabilidades dentro del mismo, esto escapa de las manos de la gerencia al no tener la capacidad de prever este problema.

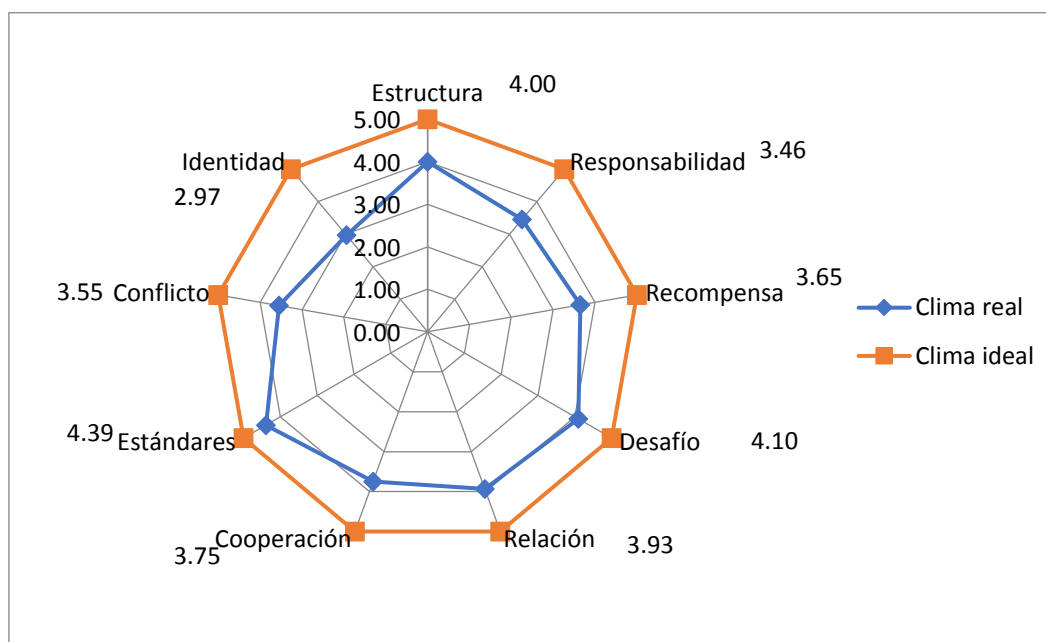
La identidad es considerada como un fenómeno subjetivo, de elaboración personal, que se construye simbólicamente en interacción con otros. La identidad personal también va ligada a un sentido de pertenencia a distintos grupos socio- culturales con los que se considera que comparten características en común. (De La Torre, 2001). Bajo este concepto, es entendible que el logro de los objetivos personales solo será alcanzado fuera de la organización, en una empresa que los albergará y les presentará una línea de carrera sustentada en el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que posea el postulante.

Es posible, que ésta necesidad de encontrar un sentimiento de identidad es tan vital e imperativa, que para el colaborador se vuelve más una necesidad afectiva que racional, que se deduce de un sentimiento, cognitiva, desde el punto de vista de que todos buscan cosas diferentes; por esa razón, la identidad será influida a medida que la administración general proporcione las herramientas necesarias para conseguirlo. (Worchel y Goethals, 2002).

Finalmente, Alcover y Martínez (2015) establecen que una persona se identifica psicológicamente con el trabajo que realiza y le da la importancia debida cuando el trabajo refleja su autoimagen, aspecto este último que está relacionado con el grado en que el nivel del rendimiento alcanzado por la persona influye en su autoestima. Los resultados de las investigaciones señalan, que según esta definición la implicación con el trabajo estaría integrado por tres dimensiones.

4.10. Resultados entre dimensiones

Gráfico 1
Resultados entre dimensiones



A partir del análisis y posterior evaluación a lo largo de la presente investigación, se puede apreciar que el clima organizacional existente entre los trabajadores de MoliPerú ubicado en la ciudad de Chiclayo, tiene una tendencia regular respecto al clima ideal. Salvo la dimensión de Estándares que llega al nivel aceptable, los demás se encuentran en un nivel medio alto, pero no llegan al óptimo. Es por esta razón que en la presente investigación se generó la mencionada propuesta con la finalidad de colocar a todas las dimensiones en estudio en un nivel muy alto.

4.11. Propuesta de mejora

A partir de los resultados presentados y la discusión generada se generó la siguiente propuesta de mejora del clima laboral de la empresa en estudio.

En cuanto a la dimensión Estructura se propone realizar un análisis y mapeo de cada uno de los procesos existentes, de tal manera que se puedan definir en forma clara los “cuellos de botella” existentes en los procesos, de manera que se pueda agilizar éstos, esto ayudará de manera inmediata a que fluyan las ideas creativas.

De otro lado, se propone desarrollar un programa anual de capacitación para la profundización de la estructura organizativa de la empresa a todos los trabajadores de MoliPerú en Chiclayo, en donde se refuercen los conocimientos sobre su visión, misión, políticas, objetivos estratégicos, organigrama actual con sus respectivos niveles jerárquicos y los cambios realizados en los procesos de trabajo existentes.

En referencia a la dimensión Responsabilidad, se propone generar un programa continuo de concepción de compromiso de los trabajadores para con la empresa, utilizando estrategias de coaching ontológico (que es una parte de la filosofía que se define como la ciencia del ser que se relaciona con el ser profesional), que busque inicialmente desarrollar altos niveles de compromiso con ellos mismo, luego con sus compañeros y por último para con la organización.

Así mismo, promover la presentación de ideas creativas e innovadoras, haciendo que el proceso de presentación de propuestas sea sencillo y la respuesta de las iniciativas sea fluida y realizadas a la brevedad posible, sean aplicadas o no, de tal manera que los colaboradores puedan replantearlas si no fueran aceptadas. En el caso de ser lo suficientemente buenas las ideas, hacer participar a los empleados en forma activa en los cambios de los procesos planteados por ellos.

En cuanto a la dimensión Recompensa se propone actualizar el programa de reconocimiento e incentivos además de actualizar los incentivos monetarios, de tal forma que sean lo suficientemente atractivos que los motive a mejorar su desempeño y por supuesto, mejore el clima laboral dentro de la empresa. Así mismo, se sugiere que el reconocimiento al colaborador se realice en público, en forma periódica y no sólo a nivel del establecimiento.

En referencia a la dimensión Desafío se propone que los jefes, supervisores y gerente muestren a su gente metas que explícitamente sean percibidas en forma desafiante, sustentados en la adecuada asignación de objetivos en base a su posición dentro de la empresa. Esto tiene que tener relación con la edad de colaborador, la antigüedad, las competencias definidas, las habilidades mostradas, los conocimientos presentados y actitudes desarrolladas.

En cuanto a la dimensión Relación se propone mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros y especialmente, a la existente con sus superiores. Para lograr este objetivo se debe desarrollar un programa continuo para la generación de habilidades sociales donde se manejen

temas como comunicación asertiva positiva a partir del desarrollo de altos niveles de autoestima, sustentados en el auto conocimiento y auto valoración de parte de cada uno de los trabajadores.

De otro lado, en referencia a la dimensión Cooperación se propone el desarrollo de programas para la generación de habilidades en la formación de equipos de trabajo eficaces y eficientes, en donde se trabaje en fortalecer destrezas sociales como la de cooperar y compartir, así como en el desarrollo de un liderazgo sustentado en la autoridad como una forma de ejercer influencia, basado en respeto íntegro y confiable, tanto entre colaboradores como en la relación jefe subordinado.

Así mismo, en cuanto a la dimensión Estándares se propone mantener la cultura de exponer en forma explícita las metas organizacionales, pues es fundamental que los colaboradores estén alineados con la empresa y esto, es responsabilidad del gerente, de tal forma que se mantenga esta dimensión en los niveles mostrados y exista una tendencia a llegar a un nivel óptimo.

En cuanto a la dimensión Conflicto se debe poner en marcha un esquema de desarrollo de habilidades relacionadas con la negociación y resolución de conflictos, especialmente a los colaboradores operativos, pues como se muestra en los resultados recopilados en la presente tesis, los empleados no tienen claro cómo enfrentar los conflictos que se generan fruto de la convivencia diaria dentro de la organización.

Por último, en cuanto a la dimensión Identidad es importante que cada colaborador logre identificarse con la organización, para ello se necesita que las ideas sean compartidas desde la gerencia hasta los demás niveles inferiores. Sólo cuando el colaborador se siente parte de las decisiones, su espíritu de identificación mejorará.

V. Conclusiones

Según los resultados hallados en la investigación, las dimensiones que lograron obtener promedios medianamente altos fueron las de Estructura, Desafío, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad. Por esa razón, el comportamiento de los colaboradores se orienta mayormente a buscar el trabajo en equipo y que en la experiencia que han obtenido en todo este tiempo, han logrado adaptarse a la organización, aunque sienten que todavía hay ciertas falencias que se pueden mejorar.

Por otro lado, las dimensiones de Responsabilidad, Recompensa y Relación están por debajo de la perspectiva de valoración. El más crítico de todos, que involucra mucho de los comportamientos es que, según ellos, no hay políticas de recompensas ni programas de reconocimiento ni incentivos, es por eso que la calificación son muy bajas y ameritan una pronta revisión por parte de la administración general de la empresa.

La mayoría de trabajadores considera que no logran sus objetivos personales a través de la organización, y consideran que su estadía en la empresa es corta, pues sienten que es un lugar donde pueden aprender y que les va a servir en su futuro laboral, pero sienten que su permanencia es temporal, por ese motivo muchos de ellos no se encuentran identificados con la organización.

VI. Recomendaciones

A partir de la información antes presentada, se sugiere para la implementación de la presente propuesta que la gerencia general tome cartas en el asunto de manera inmediata, para eso deben de asignar un presupuesto aparte que consigne todo lo referido a cada una de las dimensiones. Su pronta ejecución permitirá mejorar de manera más rápida el comportamiento de los colaboradores de MoliPerú.

Cada uno de los niveles jerárquicos buscan que exista una relación horizontal respecto a todo lo que concierne beneficios y mejoras, por eso la aplicación de políticas tiene que aplicarse de manera equitativa en toda la organización mediante formación y entrenamiento, las personas que tengan responsabilidad sobre otras pueden desarrollar el estilo de liderazgo óptimo.

Aplicar estrategias de mentoring (tutelaje) será un medio por el cual una persona designada (mentor) enseña, aconseja, y guía a otra en su desarrollo personal y profesional. Es el tradicional “tutelaje” que en la actualidad se utiliza fundamentalmente en los puestos altos de las organizaciones.

Se debe evaluar constantemente el clima laboral, esta técnica permitirá obtener una evaluación objetiva del grado de satisfacción de las personas de MoliPerú, conocer sus necesidades y expectativas en el trabajo y su percepción de los problemas existentes. Es preciso tener en cuenta las condiciones por lo que antes de iniciar el proceso puede ser preciso una campaña de comunicación previa, con objeto de explicar qué, porqué y para qué se pretende llevar a cabo este diagnóstico. La evaluación debe ser totalmente anónima y sus resultados publicados a todos los niveles. La evaluación debe ir seguida de un plan de mejora encaminado a resolver los conflictos y problemas que se hayan detectado.

VII. Lista de referencias

- Aguirre, L., Garza, J., & Hernández, Z. (2010). *Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad*. Investigación y ciencia.
- Alcover, H., Carlos, M., Martínez Í., Mazo, F. (2015). *Introducción a la psicología del trabajo*. (2a. ed.). España: McGraw-Hill España,
- Álvarez, H. (1995). Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante.
- Baguer, A. (2012). *Alerta: descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías*. (7ma ed.). Ediciones Díaz de Santos.
- Brown, W. y Moberg, D. (1999). *Teoría de la organización: enfoque integra*. Ediciones Limusa.
- Brown, S., & María, A. (2013). *Estudio del clima laboral en la cadena American Deli SA de la ciudad de Guayaquil desde un enfoque de género, año 2012*. Universidad de Guayaquil.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México.
- Calleja Canelas, A. T. (2009). Los desafíos actuales en la gestión de recursos humanos en la empresa. *Dirección y Progreso*. núm. 81, págs.2330.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. Colombia: MaGraw- Hill.
- Del Castillo, M. (1992). *El Administrador y su entorno dentro de la organización*. México: Limusa / Grupo Noriega Editores.
- De La Torre, C. (2001). *Las identidades, una mirada desde la psicología*, La Habana: Centro de Investigación y Desarrollo de la cultura cubana Juan Marinello.
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. 8° Ed. Pearson Educación. México.
- Fandiño, J. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*.
- Fernández-Ríos, M. & Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- García, M. & Bedoya, M. (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. Cali: Universidad del Valle.

- García, M. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61.
- García, O. (1987). Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. *Revista Tecnología Administrativa*, 5(12).
- Gellerman, S. (1968). La gestión por la motivación. Nueva York: *American Management Association*.
- Gestoso, C. G. (2012). *Blog de Psicología*.
- Goncalves. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Mexico: Trillas.
- HayGroup, SAP. (2002). *Factbook: Recursos Humanos*. Editorial Aranzadi. 3° Edición. Navarra.
- Hellriegel, D., Slocum, J, Woodman, R. (1,999). *Comportamiento organizacional*. (8ª ed.). México: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. McGraw-Hill. México.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (5ª. ed.). México: McGraw Hill Educación
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (7ª. ed.). México: McGraw Hill Educación
- Koontz, H. y Wehrnich, H. (1994). *Administración: Una Perspectiva Global*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Landier, H. (2002). *La empresa policecual*. Congreso Mundial de Dirección de Personal. Madrid.
- Litwin, G; Stringer, R. (1968). *Motivación y clima organizacional*. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*.
- Llaneza, F. (2009). Ergonomiía y Psicología aplicada. *Manual para la formación del especialista*. Lex Nova.
- Lucas, A. (2004). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Primera Edición, Editorial Prentice Hall, Buenos Aires.
- Martínez B. y Céspedes, N. (2008). *Metodología de la investigación*. Trillas. México.

- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. Un método de Análisis para su intervención*. Facultad de Administración. Colección Lecciones. Universidad del Rosario. Bogotá.
- Naylor, C., Pritchard, D. e Ilgen, R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press.
- Noboa, A. (2007). *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud. Uruguay: Universidad de la República de Uruguay Regional del Norte*. Macao.
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC*. Editorial Cartolan. Lima, Perú.
- Penagos, J. (2008). *Caracterización de la cultura, Clima Organizacional, Motivación, Liderazgo y Satisfacción de las pequeñas empresas del valle de sugamux y su incidencia en el espíritu empresarial*. Universidad del Norte.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional (4ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- Pucheu, J. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades*. Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Quintanilla Pardo, J. (2001). *Recursos humanos y marketing interno*. Ed. Pirámide. Madrid.
- Reyes, A. (2001). *Administración de Personal, Sueldos y Salarios*. Limusa. México.
- Sánchez A. y Retama M. (2000). *Clima y cultura de los equipos de trabajo. Dos constructos de trabajo*. Madrid, España. Editorial Nuevas aproximaciones.
- Werther, W. y Keith, D. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw-Hill, México.
- Worchel, C. y Goethals, O. (2002). *Psicología Social*, Thomson. Gengage Learning Editores.

VIII. Anexos

8.1. Anexo 01: Cuestionario



Estimado encuestado. La información que usted proporcione será manejada con estricta confidencialidad y anonimato. Por ello agradeceré se sirva a responder con la mayor objetividad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

DIMENSIÓN ESTRUCTURA					
Ítems	1	2	3	4	5
Conozco con claridad la estructura organizativa completa de MoliPerú.					
En esta empresa no existen excesivos formalismos (papeleos) para realizar mi trabajo.					
Comprendo claramente cuáles son mis obligaciones en el trabajo y las cumplo en forma oportuna					
Comprendo claramente las políticas de MoliPerú.					
En esta empresa se tiene claro los niveles jerárquicos					
Las reglas y trámites facilitan que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.					
DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD					
Ítems	1	2	3	4	5
Siento que hago bien mi trabajo, en consecuencia, no necesito estar verificándolo con mi jefe.					
Me siento comprometido con mi trabajo.					
Presento nuevas iniciativas personales en beneficio de la organización.					

DIMENSIÓN RECOMPENSA					
Ítems	1	2	3	4	5
En MoliPerú recibo estímulos por el trabajo bien hecho.					
En MoliPerú recibo más premios que castigos.					
DIMENSIÓN DESAFÍO					
Ítems	1	2	3	4	5

En MoliPerú todos los días asumo desafíos para alcanzar las metas propuestas					
DIMENSIÓN RELACIÓN					
Ítems	1	2	3	4	5
Me encuentro satisfecho con las relaciones humanas que existen en esta empresa					
Me siento comprendido por jefes y superiores dentro de esta organización					
DIMENSIÓN COOPERACIÓN					
Ítems	1	2	3	4	5
Considero que en la empresa se practica el cooperación mutuo entre compañeros					
Considero que en la empresa se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados					
DIMENSIÓN ESTÁNDARES					
Ítems	1	2	3	4	5
Tengo claro lo que se espera de mi trabajo en cuanto al nivel de rendimiento					
Las metas organizacionales de MoliPerú son explícitas.					
Considero que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para mi trabajo					

DIMENSIÓN CONFLICTO					
Ítems	1	2	3	4	5
Frente a un conflicto soy partidario de solucionarlo rápidamente					
Frente a un conflicto soy partidario de consultarlo con mis jefes					
DIMENSIÓN IDENTIDAD					
Ítems	1	2	3	4	5
Considero que MoliPerú satisface mis objetivos personales					
Lo que hago en MoliPerú es mi vocación					

8.2. Anexo 02: Entrevistas

ENTREVISTA

1. ¿Cree Ud. que los trabajadores, conocen la estructura organizacional de la empresa MoliPerú?
¿Por qué?
2. ¿Considera Ud. que los empleados de MoliPerú, tienen la suficiente potestad para asumir los problemas que se les presentan? ¿Por qué?
3. ¿Cómo Gerente de MoliPerú, estimula a los trabajadores por el trabajo bien hecho? ¿De qué manera?
4. ¿Cómo Gerente de MoliPerú, a qué tipo de tipo de desafíos estaría expuesto al tratar de lograr sus objetivos?
5. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo en la empresa MoliPerú, es grato y de buenas relaciones sociales?
6. ¿Los trabajadores de MoliPerú, reciben el cooperación y ayuda de parte de los directivos?
7. ¿En la empresa MoliPerú, se pone énfasis sobre los estándares de rendimiento o desempeño?
¿Considera que el trabajador de la empresa MoliPerú, es un colaborador y no un empleado?
¿Por qué?

8.3. Anexo 03: Validación del instrumento

JUEZ N° 1 (ENCUESTA Y ENTREVISTA)

USAT
Universidad Católica
Santa Teresita de Magreza

Responsabilidad

Ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Asume un compromiso elevado, aparte de las funciones generales que debe hacer.	✓			
En su trabajo, crea sus propias exigencias para resolver los problemas por sí mismo.	✓			
Generalmente tomo iniciativas personales, en bien de la organización.	✓			
En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	✓			

Recompensa

Ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	✓			
Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	✓			
En esta organización hay muchísima crítica	✓			
hay un estímulo por el trabajo bien hecho	✓			
Cuando cometo un error me sancionan.	✓			

USAT
Universidad Católica
Santa Teresita de Magreza

Riesgo

Ítems	esencial	útil	innecesario	observación
La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				Revisar con la siguiente pregunta
la toma de decisiones se hacen con precaución para lograr la máxima efectividad	✓			
La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente	✓			

Calor humano

Ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				es la misma variable.
Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	✓			
Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	✓			
en esta organización prevalece una atmósfera amistosa	✓			
Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	✓			

Apoyo

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	✓			
Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	✓			
la dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	✓			

Normas

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Las metas organizacionales de la organización son implícitas y explícitas.	✓			
Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	✓			
Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	✓			
En la organización siempre influyen para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				revisar

Conflicto

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	✓			
Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	✓			

Identidad

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	✓			
siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	✓			
Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización	✓			
En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses	✓			

Guía de entrevista


N°	preguntas	esencial	util	innecesario	observacion
1	¿Cree Ud. que los trabajadores, conocen la estructura organizacional de la empresa MoliPerú? ¿Por qué?	✓			
2	¿Considera Ud. que los empleados de MoliPerú, tienen la suficiente potestad para asumir los problemas que se les presentan? ¿Por qué?	✓			
3	¿Cómo Gerente de MoliPerú, estimula a los trabajadores por el trabajo bien hecho? ¿De qué manera?	✓			
4	¿Cómo Gerente de MoliPerú, usted asume riesgos con el fin de lograr los objetivos propuestos?	✓			Como Gerente de M. a qué tipo de riesgo estamos expuestos al tratar de lograr los objetivos.
5	¿Cree usted que el ambiente de trabajo en la empresa MoliPerú, es grato y de buenas relaciones sociales?	✓			
6	¿Los trabajadores de MoliPerú, reciben el apoyo y ayuda de parte de los directivos?	✓			
7	¿En la empresa MoliPerú, se pone énfasis sobre las normas de rendimiento o desempeño?	✓			
8	¿Considera que el trabajador de la empresa MoliPerú, es un colaborador y no un empleado? ¿Por qué?	✓			

Nombre: Luis Angulo Bustos.Firma: DNI: 07853983

N°	DIMENSIONES	ÍTEMS	Esencial	Útil	Innecesario	¿PUNTUACION TOTAL DEL ITEM=1?
1	ESTRUCTURA	Conozco claramente la estructura organizativa de la empresa.	1	0	0	SI
2		En esta organización no existen muchos formalismos (papeleos) para hacer las cosas.	1	0	0	SI
3		Conozco claramente la política de la empresa.	1	0	0	SI
4		Conozco claramente cuáles son las obligaciones y las cumpla oportunamente.	1	0	0	SI
5		El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean	1	0	0	SI
6		En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	1	0	0	SI
7		Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	1	0	0	SI
8		Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	1	0	0	SI
9	RESPONSABILIDAD	Assumo un compromiso elevado, aparte de las funciones generales que debe hacer.	1	0	0	SI
10		En su trabajo, crea sus propias exigencias para resolver los problemas por sí mismo.	1	0	0	SI
11		Generalmente tomo iniciativas personales en bien de la organización.	1	0	0	SI
12		En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de	1	0	0	SI
13	RECOMPENSA	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	1	0	0	SI
14		Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	1	0	0	SI
15		En esta organización hay muchísima crítica.	1	0	0	SI
16		Hay un estímulo por el trabajo bien hecho.	1	0	0	SI
17		Cuando cometo un error me sancionan.	1	0	0	SI
18	RIESGO	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	1	0	0	SI
19		La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	1	0	0	SI
20	CALOR HUMANO	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	1	0	0	SI
21		Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	1	0	0	SI
22		Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	1	0	0	SI
23		en esta organización prevalece una atmósfera amistosa	1	0	0	SI
24		Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables.	1	0	0	SI
25	APOYO	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	1	0	0	SI
26		Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	1	0	0	SI
27		La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	1	0	0	SI
28	NORMAS	Las metas organizacionales de la organización son explícitas	1	0	0	SI
29		Las metas organizacionales de la organización son implícitas.	1	0	0	SI
30		Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	1	0	0	SI
31		Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	1	0	0	SI
32		En la organización siempre influyen para mejorar continuamente mi rendimiento personal	1	0	0	SI
33	CONFLICTO	En esta organización causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	1	0	0	SI
34		Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	1	0	0	SI
35	IDENTIDAD	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	1	0	0	SI
36		Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	1	0	0	SI
37		Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	1	0	0	SI
38		En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	1	0	0	SI

N°	PREGUNTAS - ENTREVISTA	Esencial	Útil	Innecesario	¿PUNTAJACION TOTAL DEL ITEM=1?
1	¿Cree Ud. que los trabajadores, conocen la estructura organizacional de la empresa MoliPerú? ¿Por qué?	1	0	0	SI
2	¿Considera Ud. que los empleados de MoliPerú, tienen la suficiente potestad para asumir los problemas que se les presentan? ¿Por qué?	1	0	0	SI
3	¿Cómo Gerente de MoliPerú, estimula a los trabajadores por el trabajo bien hecho? ¿De qué manera?	1	0	0	SI
4	¿Cómo Gerente de MoliPerú, a qué tipo de tipo de riesgos estaría expuesto al tratar de lograr sus objetivos?	1	0	0	SI
5	¿Cree usted. Qué el ambiente de trabajo en la empresa MoliPerú, es grato y de buenas relaciones sociales?	1	0	0	SI
6	¿Los trabajadores de MoliPerú, reciben el apoyo y ayuda de parte de los directivos?	1	0	0	SI
7	¿En la empresa MoliPerú, se pone énfasis sobre las normas de rendimiento o desempeño?	1	0	0	SI
8	¿Considera que el trabajador de la empresa MoliPerú, es un colaborador y no un empleado? ¿Por qué?	1	0	0	SI

JUEZ N° 2 (ENCUESTA Y ENTREVISTA)

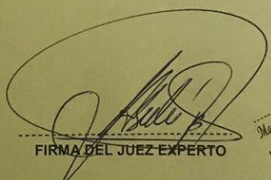
 **USAT**
Universidad Católica
Santa Teresita de Mogro

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Marco Arbulú B., mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Bachiller en Administración de Empresas**, titulado "DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL SEGÚN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER APLICADO A LA EMPRESA MOLIPERÚ EN LA CIUDAD DE CHICLAYO 2017", elaborado por el Bach. Díaz Gavidia Dante Ivan; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.


Atentamente

Chiclayo, 23 de setiembre de 2016.


FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Marco Arbulú Ballesteros
INGENIERO DE SISTEMAS
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Marco Arbulú B.
Cargo Actual: Decente

 **USAT**
Universidad Católica
Santa Teresita de Mogro

4. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

Estructura

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
conozco claramente la estructura organizativa de la empresa	✓			
en esta organización no existen muchos formalismos (papeleos) para hacer las cosas	✓			
conozco claramente la política de la empresa	✓			Que políticas?
conozco claramente cuáles son las obligaciones y las cumpla oportunamente	✓			
el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	✓			
en esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar	✓			Reportar?
Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	✓			
Nuestros jefes muestran interés para que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	✓			

USAT
Universidad Católica
Santa Teresita de Bogotá

Responsabilidad

Ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Asume un compromiso elevado, aparte de las funciones generales que debe hacer.	✓			
En su trabajo, crea sus propias exigencias para resolver los problemas por sí mismo.	✓			
Generalmente tomo iniciativas personales, en bien de la organización.	✓			
En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	✓			

Recompensa

Ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	✓			
Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	✓			
En esta organización hay muchísima crítica	✓			
hay un estímulo por el trabajo bien hecho	✓			
Cuando cometo un error me sancionan.	✓			

Tener cuidado al momento de Tabular (todo debe estar en +)

USAT
Universidad Católica
Santa Teresita de Bogotá

Riesgo

Ítems	esencial	útil	innecesario	observación
La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	✓			
la toma de decisiones se hacen con precaución para lograr la máxima efectividad	✓			
La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente	✓			→ forma de pensar

Calor humano

Ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	✓			
Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	✓			
Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si	✓			
en esta organización prevalece una atmósfera amistosa	✓			→ Explicar
Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables.	✓			

USAT
Universidad Católica
Santa Teresita de Bogotá

Apoyo

Ítems	esencial	útil	innecesario	observación
En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	✓			
Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	✓			
la dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	✓			

Normas

Ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Las metas organizacionales de la organización son implícitas y explícitas.	✓			
Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	✓			
Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	✓			
En la organización siempre influyen para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	✓			


USAT
Universidad Católica
Santa Teresita de Bogotá

Conflicto

Ítems	esencial	útil	innecesario	observación
En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	✓			
Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	✓			

Identidad

Ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	✓			
siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	✓			
Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización	✓			
En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses	✓			



USAT

 Universidad Católica

 Santa Cruz de Tenerife

Guía de entrevista

N°	preguntas	esencial	util	innecesario	observacion
1	¿Cree Ud. que los trabajadores, conocen la estructura organizacional de la empresa MoliPerú? ¿Por qué?	✓			
2	¿Considera Ud. que los empleados de MoliPerú, tienen la suficiente potestad para asumir los problemas que se les presentan? ¿Por qué?	✓			
3	¿Cómo Gerente de MoliPerú, estimula a los trabajadores por el trabajo bien hecho? ¿De qué manera?	✓			
4	¿Cómo Gerente de MoliPerú, usted asume riesgos con el fin de lograr los objetivos propuestos?	✓			
5	¿Cree usted que el ambiente de trabajo en la empresa MoliPerú, es grato y de buenas relaciones sociales?	✓			
6	¿Los trabajadores de MoliPerú, reciben el apoyo y ayuda de parte de los directivos?	✓			
7	¿En la empresa MoliPerú, se pone énfasis sobre las normas de rendimiento o desempeño?	✓			
8	¿Considera que el trabajador de la empresa MoliPerú, es un colaborador y no un empleado? ¿Por qué?	✓			

Nombre: Marco Aguirre
 Firma: Marco Aguirre
 DNI: 16756158

Marco Aguirre Aguirre Bellatorres
 INGENIERO DE SISTEMAS
 MÓDULO C. 1. 1. INSTRUCCIÓN

N°	PREGUNTAS - ENTREVISTA	Esencial	Útil	Innecesario	¿PUNTUACION TOTAL DEL ITEM=1?
1	¿Cree Ud. que los trabajadores, conocen la estructura organizacional de la empresa MoliPerú? ¿Por qué?	1	0	0	SI
2	¿Considera Ud. que los empleados de MoliPerú, tienen la suficiente potestad para asumir los problemas que se les presentan? ¿Por qué?	1	0	0	SI
3	¿Cómo Gerente de MoliPerú, estimula a los trabajadores por el trabajo bien hecho? ¿De qué manera?	1	0	0	SI
4	¿Cómo Gerente de MoliPerú, a qué tipo de riesgos estaría expuesto al tratar de lograr sus objetivos?	1	0	0	SI
5	¿Cree usted. Qué el ambiente de trabajo en la empresa MoliPerú, es grato y de buenas relaciones sociales?	1	0	0	SI
6	¿Los trabajadores de MoliPerú, reciben el apoyo y ayuda de parte de los directivos?	1	0	0	SI
7	¿En la empresa MoliPerú, se pone énfasis sobre las normas de rendimiento o desempeño?	1	0	0	SI
8	¿Considera que el trabajador de la empresa MoliPerú, es un colaborador y no un empleado? ¿Por qué?	1	0	0	SI

N°	DIMENSIONES	ÍTEMS	Esencial	Útil	Innecesario	¿PUNTUACION TOTAL DEL ÍTEM=1?
1	ESTRUCTURA	Conozco claramente la estructura organizativa de la empresa.	1	0	0	SI
2		En esta organización no existen muchos formalismos (papeleos) para hacer las cosas.	1	0	0	SI
3		Conozco claramente la política de la empresa.	1	0	0	SI
4		Conozco claramente cuáles son las obligaciones y las cumplo oportunamente.	1	0	0	SI
5		El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean	1	0	0	SI
6		En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	1	0	0	SI
7		Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	1	0	0	SI
8		Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	1	0	0	SI
9	RESPONSABILIDAD	Assumo un compromiso elevado, aparte de las funciones generales que debe hacer.	1	0	0	SI
10		En su trabajo, crea sus propias exigencias para resolver los problemas por sí mismo.	1	0	0	SI
11		Generalmente tomo iniciativas personales en bien de la organización.	1	0	0	SI
12		En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de	1	0	0	SI
13	RECOMPENSA	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	1	0	0	SI
14		Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	1	0	0	SI
15		En esta organización hay muchísima crítica.	1	0	0	SI
16		Hay un estímulo por el trabajo bien hecho.	1	0	0	SI
17		Cuando cometo un error me sancionan.	1	0	0	SI
18	RIESGO	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	1	0	0	SI
19		La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	1	0	0	SI
20	CALOR HUMANO	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	1	0	0	SI
21		Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	1	0	0	SI
22		Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	1	0	0	SI
23		en esta organización prevalece una atmósfera amistosa	1	0	0	SI
24		Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables.	1	0	0	SI
25	APOYO	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	1	0	0	SI
26		Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	1	0	0	SI
28	NORMAS	Las metas organizacionales de la organización son explícitas	1	0	0	SI
29		Las metas organizacionales de la organización son implícitas.	1	0	0	SI
30		Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	1	0	0	SI
31		Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	1	0	0	SI
32		En la organización siempre influyen para mejorar continuamente mi rendimiento personal	1	0	0	SI
33		CONFLICTO	En esta organización causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	1	0	0
34	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.		1	0	0	SI
35	IDENTIDAD	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	1	0	0	SI
36		Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	1	0	0	SI
37		Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	1	0	0	SI
38		En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	1	0	0	SI

JUEZ N° 3 (ENCUESTA Y ENTREVISTA)

USAT
Universidad Católica
Santa Teresita de Magisterio

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Camilo Giron, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Bachiller en Administración de Empresas**, titulado **"DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL SEGÚN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER APLICADO A LA EMPRESA MOLIPERÚ EN LA CIUDAD DE CHICLAYO 2017"**, elaborado por el Bach. **Díaz Gavidia Dante Ivan**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 23 de setiembre de 2016.

[Firma]
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Camilo Giron
Cargo Actual: Profesor de Dirección de Personas y de Desarrollo de Competencias Personales

USAT
Universidad Católica
Santa Teresita de Magisterio

4. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo. *El inicio de Gotucos debe ir en Mayúscula.*

Estructura

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
conozco claramente la estructura organizativa de la empresa	/			
en esta organización no existen muchos formalismos (papeleos) para hacer las cosas		/		
conozco claramente la política de la empresa	/			
conozco claramente cuáles son las obligaciones y las cumpla oportunamente	/			
el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)		/		
en esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar	/			
Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	/			
Nuestros jefes muestran interés para que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	/			

USAT
Universidad Católica
Santa Teresita de Magisterio

Responsabilidad

Hay que decidir si se pone en 1ª persona o en 3ª persona, pero todo de la misma manera

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Asume un compromiso elevado, aparte de las funciones generales que debe hacer	/			
En su trabajo crea sus propias exigencias para resolver los problemas por sí mismo.	/			
Generalmente tomo iniciativas personales, en bien de la organización.	/			
En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	/			

Recompensa

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	/			
Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	/			
En esta organización hay muchísima crítica	/			
hay un estímulo por el trabajo bien hecho	/			
Cuando cometo un error me sancionan. ¿?	/			<i>Depende del error, pueden ser de otro nivel, por ejemplo: "... me sancionan de manera desproporcionada"</i>

USAT
Universidad Católica
Santa Teresita de Magisterio

Riesgo

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	/			<i>Hay un antecedente de: demorando equivale a excusa por tanto se genera, se toma como hombre con el espíritu de...</i>
la toma de decisiones se hacen con precaución para lograr la máxima efectividad	/			<i>Puede confundirse, seguir quedando con uno de ellos.</i>
La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente	/			

Calor humano

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	/			
Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	/			
Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	/			
en esta organización prevalece una atmósfera amistosa	/			
Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables.	/			



Apoyo

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	/			
Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	/			
la dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	/			

Normas

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Las metas organizacionales de la organización son implícitas y explícitas.	/			Generar 2 paginas: - son implícitas - explícitas
Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	/			
Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	/			
En la organización siempre influyen para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	/			



Conflicto

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	/			
Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	/			

Identidad

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	/			
Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	/			
Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización	/			
En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				



Guía de entrevista

N°	preguntas	esencial	util	innecesario	observacion
1	¿Cree Ud. que los trabajadores, conocen la estructura organizacional de la empresa MoliPerú? ¿Por qué?	/			
2	¿Considera Ud. que los empleados de MoliPerú, tienen la suficiente potestad para asumir los problemas que se les presentan? ¿Por qué?	/			
3	¿Cómo Gerente de MoliPerú, estimula a los trabajadores por el trabajo bien hecho? ¿De qué manera?	/			
4	¿Cómo Gerente de MoliPerú, usted asume riesgos con el fin de lograr los objetivos propuestos?	/			Reductores mejor pues hay riesgos medido y riesgos buenos.
5	¿Cree usted que el ambiente de trabajo en la empresa MoliPerú, es grato y de buenas relaciones sociales?	/			
6	¿Los trabajadores de MoliPerú, reciben el apoyo y ayuda de parte de los directivos?	/			
7	¿En la empresa MoliPerú, se pone énfasis sobre las normas de rendimiento o desempeño?	/			
8	¿Considera que el trabajador de la empresa MoliPerú, es un colaborador y no un empleado? ¿Por qué?	/			

Nombre: Camilo Giron

Firma: [Signature]


DNI: 02600492

No hay que olvidar que los papeles o afirmaciones con connotación negativa debe investigarse los papeles en el procesamiento de datos.

N°	DIMENSIONES	ÍTEM	Esencial	Útil	Innecesario	¿PUNTUACION TOTAL DEL ÍTEM=1?
1	ESTRUCTURA	Conozco claramente la estructura organizativa de la empresa.	1	0	0	SI
2		En esta organización no existen muchos formalismos (papeleos) para hacer las cosas.	0	1	0	SI
3		Conozco claramente la política de la empresa.	1	0	0	SI
4		Conozco claramente cuáles son las obligaciones y las cumplo oportunamente.	1	0	0	SI
5		El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean	1	0	0	SI
6		En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	1	0	0	SI
7		Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	1	0	0	SI
8		Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	1	0	0	SI
9	RESPONSABILIDAD	Assumo un compromiso elevado, aparte de las funciones generales que debe hacer.	1	0	0	SI
10		En su trabajo, crea sus propias exigencias para resolver los problemas por sí mismo.	1	0	0	SI
11		Generalmente tomo iniciativas personales en bien de la organización.	1	0	0	SI
12		En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de	1	0	0	SI
13	RECOMPENSA	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	1	0	0	SI
14		Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	1	0	0	SI
15		En esta organización hay muchísima crítica.	1	0	0	SI
16		Hay un estímulo por el trabajo bien hecho.	1	0	0	SI
17		Cuando cometo un error me sancionan.	1	0	0	SI
18	RIESGO	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	1	0	0	SI
19		La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	1	0	0	SI
20	CALOR HUMANO	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	1	0	0	SI
21		Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	1	0	0	SI
22		Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	1	0	0	SI
23		en esta organización prevalece una atmósfera amistosa	1	0	0	SI
24		Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables.	1	0	0	SI
25	APOYO	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	1	0	0	SI
26		Aquí, es más importante llevarse bien con los compañeros que con los jefes.	1	0	0	SI
28	NORMAS	Las metas organizacionales de la organización son explícitas	1	0	0	SI
29		Las metas organizacionales de la organización son implícitas.	1	0	0	SI
30		Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	1	0	0	SI
31		Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	1	0	0	SI
32		En la organización siempre influyen para mejorar continuamente mi rendimiento personal	1	0	0	SI
33		CONFLICTO	En esta organización causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	1	0	0
34	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.		1	0	0	SI
35	IDENTIDAD	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	1	0	0	SI
36		Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	1	0	0	SI
37		Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	1	0	0	SI
38		En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	1	0	0	SI

N°	PREGUNTAS - ENTREVISTA	Esencial	Útil	Innecesario	¿PUNTUACION TOTAL DEL ITEM=1?
1	¿Cree Ud. que los trabajadores, conocen la estructura organizacional de la empresa MoliPerú? ¿Por qué?	1	0	0	SI
2	¿Considera Ud. que los empleados de MoliPerú, tienen la suficiente potestad para asumir los problemas que se les presentan? ¿Por qué?	1	0	0	SI
3	¿Cómo Gerente de MoliPerú, estimula a los trabajadores por el trabajo bien hecho? ¿De qué manera?	1	0	0	SI
4	¿Cómo Gerente de MoliPerú, a qué tipo de riesgos estaría expuesto al tratar de lograr sus objetivos?	1	0	0	SI
5	¿Cree usted. Qué el ambiente de trabajo en la empresa MoliPerú, es grato y de buenas relaciones sociales?	1	0	0	SI
6	¿Los trabajadores de MoliPerú, reciben el apoyo y ayuda de parte de los directivos?	1	0	0	SI
7	¿En la empresa MoliPerú, se pone énfasis sobre las normas de rendimiento o desempeño?	1	0	0	SI
8	¿Considera que el trabajador de la empresa MoliPerú, es un colaborador y no un empleado? ¿Por qué?	1	0	0	SI

JUEZ N° 4 (ENCUESTA Y ENTREVISTA)

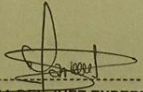
 **USAT**
Universidad Católica
Santa Teresita de Magisterio

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS


Quien suscribe, DAVID MARTEL ACOSTA, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Bachiller en Administración de Empresas**, titulado **"DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL SEGÚN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER APLICADO A LA EMPRESA MOLIPERÚ EN LA CIUDAD DE CHICLAYO 2017"**, elaborado por el Bach. **Díaz Gavidia Dante Ivan**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 23 de setiembre de 2016.


 FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./ Lic. Nombre: DAVID MARTEL ACOSTA
 Cargo Actual: COORDINADOR ENU. ADM. HOR. Y S. T.T.

 **USAT**
Universidad Católica
Santa Teresita de Magisterio

4. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

Estructura

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
conozco claramente la estructura organizativa de la empresa	/			
en esta organización no existen muchos formalismos (papeleos) para hacer las cosas	/			
conozco claramente la política de la empresa	/			
conozco claramente cuáles son las obligaciones y las cumpla oportunamente	/			
el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	/			
en esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar	/			
Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	/			
Nuestros jefes muestran interés para que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	/			

USAT
Universidad Católica
Santa Teresita de Magway

Responsabilidad

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Asume un compromiso elevado, aparte de las funciones generales que debe hacer.	/			
En su trabajo, crea sus propias exigencias para resolver los problemas por sí mismo.	/			
Generalmente tomo iniciativas personales, en bien de la organización.	/			
En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	/			

Recompensa

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	/			
Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	/			
En esta organización hay muchísima crítica	/			
hay un estímulo por el trabajo bien hecho	/			
Cuando cometo un error me sancionan.	/			

USAT
Universidad Católica
Santa Teresita de Magway

Riesgo

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	/			
la toma de decisiones se hacen con precaución para lograr la máxima efectividad	/			
La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente	/			

Calor humano

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	/			
Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	/			
Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	/			
en esta organización prevalece una atmósfera amistosa	/			
Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	/			

USAT
Universidad Católica
Santa Teresita de Magway

Apoyo

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	/			
Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	/			
la dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	/			

Normas

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Las metas organizacionales de la organización son implícitas y explícitas.	/			
Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	/			
Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	/			
En la organización siempre influyen para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	/			


USAT
Universidad Católica
Santa Teresita de Magway

Conflicto

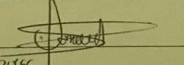
ítems	esencial	útil	innecesario	observación
En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	/			
Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	/			

Identidad

ítems	esencial	útil	innecesario	observación
Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	/			
siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	/			
Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización	/			
En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses	/			


USAT
 Universidad Católica
 Santa Teresita del Niño Jesús
Guía de entrevista

N°	preguntas	esencial	util	innecesario	observacion
1	¿Cree Ud. que los trabajadores, conocen la estructura organizacional de la empresa MoliPerú? ¿Por qué?	/			
2	¿Considera Ud. que los empleados de MoliPerú, tienen la suficiente potestad para asumir los problemas que se les presentan? ¿Por qué?	/			
3	¿Cómo Gerente de MoliPerú, estimula a los trabajadores por el trabajo bien hecho? ¿De qué manera?	/			
4	¿Cómo Gerente de MoliPerú, usted asume riesgos con el fin de lograr los objetivos propuestos?	/			
5	¿Cree usted que el ambiente de trabajo en la empresa MoliPerú, es grato y de buenas relaciones sociales?	/			
6	¿Los trabajadores de MoliPerú, reciben el apoyo y ayuda de parte de los directivos?	/			
7	¿En la empresa MoliPerú, se pone énfasis sobre las normas de rendimiento o desempeño?	/			
8	¿Considera que el trabajador de la empresa MoliPerú, es un colaborador y no un empleado? ¿Por qué?	/			

Nombre: JAVIER TORRES AGUIRRE
 Firma: 
 DNI: 40010166

N°	PREGUNTAS - ENTREVISTA	Esencial	Útil	Innecesario	¿PUNTUACION TOTAL DEL ITEM=1?
1	¿Cree Ud. que los trabajadores, conocen la estructura organizacional de la empresa MoliPerú? ¿Por qué?	1	0	0	SI
2	¿Considera Ud. que los empleados de MoliPerú, tienen la suficiente potestad para asumir los problemas que se les presentan? ¿Por qué?	1	0	0	SI
3	¿Cómo Gerente de MoliPerú, estimula a los trabajadores por el trabajo bien hecho? ¿De qué manera?	1	0	0	SI
4	¿Cómo Gerente de MoliPerú, a qué tipo de tipo de riesgos estaría expuesto al tratar de lograr sus objetivos?	1	0	0	SI
5	¿Cree usted. Qué el ambiente de trabajo en la empresa MoliPerú, es grato y de buenas relaciones sociales?	1	0	0	SI
6	¿Los trabajadores de MoliPerú, reciben el apoyo y ayuda de parte de los directivos?	1	0	0	SI
7	¿En la empresa MoliPerú, se pone énfasis sobre las normas de rendimiento o desempeño?	1	0	0	SI
8	¿Considera que el trabajador de la empresa MoliPerú, es un colaborador y no un empleado? ¿Por qué?	1	0	0	SI

N°	DIMENSIONES	ÍTEMS	Esencial	Útil	Innecesario	¿PUNTUACION TOTAL DEL ÍTEM=1?
1	ESTRUCTURA	Conozco claramente la estructura organizativa de la empresa.	1	0	0	SI
2		En esta organización no existen muchos formalismos (papeleos) para hacer las cosas.	1	0	0	SI
3		Conozco claramente la política de la empresa.	1	0	0	SI
4		Conozco claramente cuáles son las obligaciones y las cumplo oportunamente.	1	0	0	SI
5		El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean	1	0	0	SI
6		En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	1	0	0	SI
7		Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	1	0	0	SI
8		Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	1	0	0	SI
9	RESPONSABILIDAD	Assumo un compromiso elevado, aparte de las funciones generales que debe hacer.	1	0	0	SI
10		En su trabajo, crea sus propias exigencias para resolver los problemas por sí mismo.	1	0	0	SI
11		Generalmente tomo iniciativas personales en bien de la organización.	1	0	0	SI
12		En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de	1	0	0	SI
13	RECOMPENSA	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	1	0	0	SI
14		Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	1	0	0	SI
15		En esta organización hay muchísima crítica.	1	0	0	SI
16		Hay un estímulo por el trabajo bien hecho.	1	0	0	SI
17		Cuando cometo un error me sancionan.	1	0	0	SI
18	RIESGO	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	1	0	0	SI
19		La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	1	0	0	SI
20	CALOR HUMANO	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	1	0	0	SI
21		Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	1	0	0	SI
22		Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	1	0	0	SI
23		en esta organización prevalece una atmósfera amistosa	1	0	0	SI
24		Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables.	1	0	0	SI
25	APOYO	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	1	0	0	SI
26		Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	1	0	0	SI
28	NORMAS	Las metas organizacionales de la organización son explícitas	1	0	0	SI
29		Las metas organizacionales de la organización son implícitas.	1	0	0	SI
30		Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	1	0	0	SI
31		Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	1	0	0	SI
32		En la organización siempre influyen para mejorar continuamente mi rendimiento personal	1	0	0	SI
33		CONFLICTO	En esta organización causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	1	0	0
34	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.		1	0	0	SI
35	IDENTIDAD	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	1	0	0	SI
36		Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	1	0	0	SI
37		Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	1	0	0	SI
38		En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	1	0	0	SI

NIVEL DE CONCORDANCIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS 4 JUECES – ENTREVISTA

					NÚMERO DE PANELISTAS			4	CVI= 98%	
Nº	DIMENSIONES	ÍTEMs	Esencial	Útil	Innecesario	CVR	ACEPTABLE	OBSERVACIÓN	CVI= 98%	
1	ESTRUCTURA	Conozco claramente la estructura organizativa de la empresa.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
2		En esta organización no existen muchos formalismos (papeleos) para hacer las cosas.	3	1	0	0.75	SI	TODO OK		
3		Conozco claramente la política de la empresa.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
4		Conozco claramente cuáles son las obligaciones y las cumpla oportunamente.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
5		El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean	4	0	0	1	SI	TODO OK		
6		En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
7		Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
8		Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén	4	0	0	1	SI	TODO OK		
9	RESPONSABILIDAD	Assumo un compromiso elevado, aparte de las funciones generales que debe hacer.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
10		En su trabajo, crea sus propias exigencias para resolver los problemas por sí mismo.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
11		Generalmente tomo iniciativas personales en bien de la organización.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
12		En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de	4	0	0	1	SI	TODO OK		
13	RECOMPENSA	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
14		Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
15		En esta organización hay muchísima crítica.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
16		Hay un estímulo por el trabajo bien hecho.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
17		Cuando cometo un error me sancionan.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
18	RIESGO	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	3	0	0	0.75	SI	TODO OK		
19		La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
20	CALOR HUMANO	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
21		Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
22		Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
23		En esta organización prevalece una atmósfera amistosa	4	0	0	1	SI	TODO OK		
24		Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
25	APOYO	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
26		Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
27		La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
28	NORMAS	Las metas organizacionales de la organización son explícitas	4	0	0	1	SI	TODO OK		
29		Las metas organizacionales de la organización son implícitas.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
30		Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
31		Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
32		En la organización siempre influyen para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
33	CONFLICTO	En esta organización causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
34		Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
35	IDENTIDAD	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
36		Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
37		Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	4	0	0	1	SI	TODO OK		
38		En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	4	0	0	1	SI	TODO OK		

NIVEL DE CONCORDANCIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS 4 JUECES – ENCUESTA

Nº	PREGUNTAS - ENTREVISTA	Esencial	Útil	Innecesario	NUMERO DE PANELISTA			CVI=	100.0%
					CVR	ACEPTABLE	SUGERENCIA		
						4			
1	¿Cree Ud. que los trabajadores, conocen la estructura organizacional de la empresa MoliPerú? ¿Por qué?	4	0	0	1	SI	TODO OK	CVI=	100.0%
2	¿Considera Ud. que los empleados de MoliPerú, tienen la suficiente potestad para asumir los problemas que se les presentan? ¿Por qué?	4	0	0	1	SI	TODO OK		
3	¿Cómo Gerente de MoliPerú, estimula a los trabajadores por el trabajo bien hecho? ¿De qué manera?	4	0	0	1	SI	TODO OK		
4	¿Cómo Gerente de MoliPerú, a qué tipo de tipo de riesgos estaría expuesto al tratar de lograr sus objetivos?	4	0	0	1	SI	TODO OK		
5	¿Cree usted. Qué el ambiente de trabajo en la empresa MoliPerú, es grato y de buenas relaciones sociales?	4	0	0	1	SI	TODO OK		
6	¿Los trabajadores de MoliPerú, reciben el apoyo y ayuda de parte de los directivos?	4	0	0	1	SI	TODO OK		
7	¿En la empresa MoliPerú, se pone énfasis sobre las normas de rendimiento o desempeño?	4	0	0	1	SI	TODO OK		
8	¿Considera que el trabajador de la empresa MoliPerú, es un colaborador y no un empleado? ¿Por qué?	4	0	0	1	SI	TODO OK		

8.4. Anexo 04: Resultados

Sociodemográfico**Tabla 13: resumen demográfico por edad de cada encuestado**

	Recuento	% de N columnas
EDAD JOVEN	4	26,7%
ADULTO	9	60,0%
ADULTO	2	13,3%
MAYOR		

Tabla 14 resumen demográfico por sexo de cada encuestado

	Recuento	% de N columnas
SEXO		
HOMBR	15	100,0%
E		

Tabla 15 resumen demográfico por lugar de procedencia de cada encuestado

		Recuento	% de N columnas
LUGAR DE PROCEDENCIA	DISTRITO	9	56,3%
	PROVINCIA	1	12,4%
	DEPARTAMEN TO	5	31,3%

4.1 Análisis descriptivo de los datos obtenidos en el cuestionario**Estructura****Tabla 16 Análisis descriptivo de la dimensión estructura**

Estadísticos

ESTRUCTURA

N	Válido	15
	Perdidos	1
Media		33,2667
Desviación estándar		2,08624
Percentiles	25	32,0000
	50	34,0000
	75	34,0000

ESTRUCTURA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	29,00	1	6,3	6,7
	30,00	1	6,3	13,3
	31,00	1	6,3	20,0
	32,00	1	6,3	26,7
	33,00	3	18,8	46,7
	34,00	5	31,3	80,0
	36,00	3	18,8	100,0
Total	15	93,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	6,3	
Total		16	100,0	

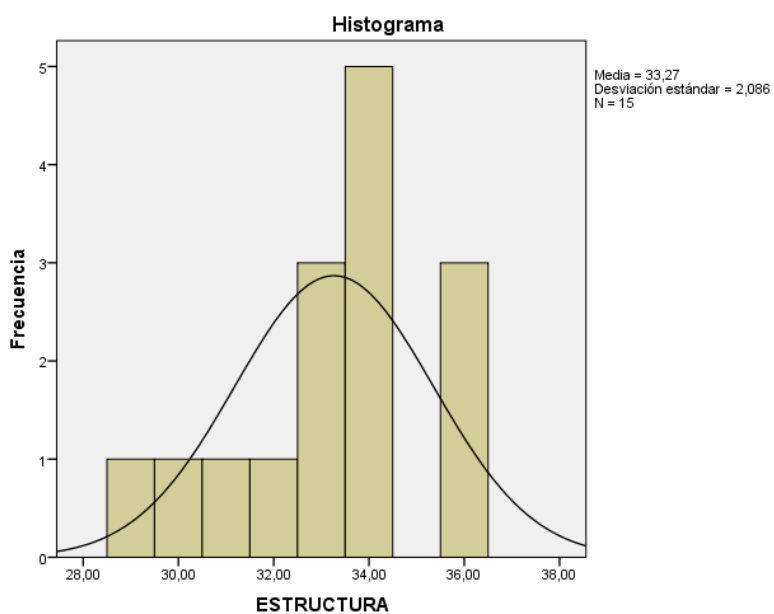


Figura 1 Análisis descriptivo de la dimensión estructura

Tabla 17 Análisis descriptivo de la dimensión responsabilidad

Estadísticos		
RESPONSABILIDAD		
N	Válido	15
	Perdidos	1
Media		14,7333
Desviación estándar		1,75119
Percentiles	25	13,0000
	50	14,0000
	75	16,0000

Responsabilidad					
		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	13,00	4	25,0	26,7	26,7
	14,00	5	31,3	33,3	60,0
	15,00	2	12,5	13,3	73,3
	16,00	1	6,3	6,7	80,0
	17,00	1	6,3	6,7	86,7
	18,00	2	12,5	13,3	100,0
	total	15	93,8	100,0	
perdidos	sistema	1	6,3		
total		16	100,0		

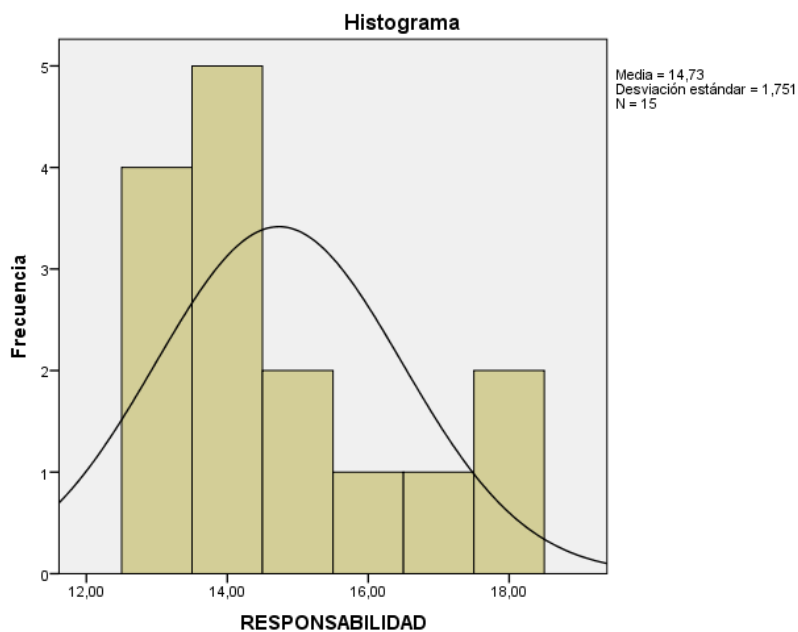


Tabla 18 Análisis descriptivo de la dimensión responsabilidad

Estadísticos		
RESPONSABILIDAD		
N	Válido	15
	Perdidos	1
Media		14,7333
Desviación estándar		1,75119
Percentiles	25	13,0000
	50	14,0000
	75	16,0000

Responsabilidad					
		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	13,00	4	25,0	26,7	26,7
	14,00	5	31,3	33,3	60,0
	15,00	2	12,5	13,3	73,3
	16,00	1	6,3	6,7	80,0
	17,00	1	6,3	6,7	86,7
	18,00	2	12,5	13,3	100,0
	total	15	93,8	100,0	
perdidos	sistema	1	6,3		
total		16	100,0		

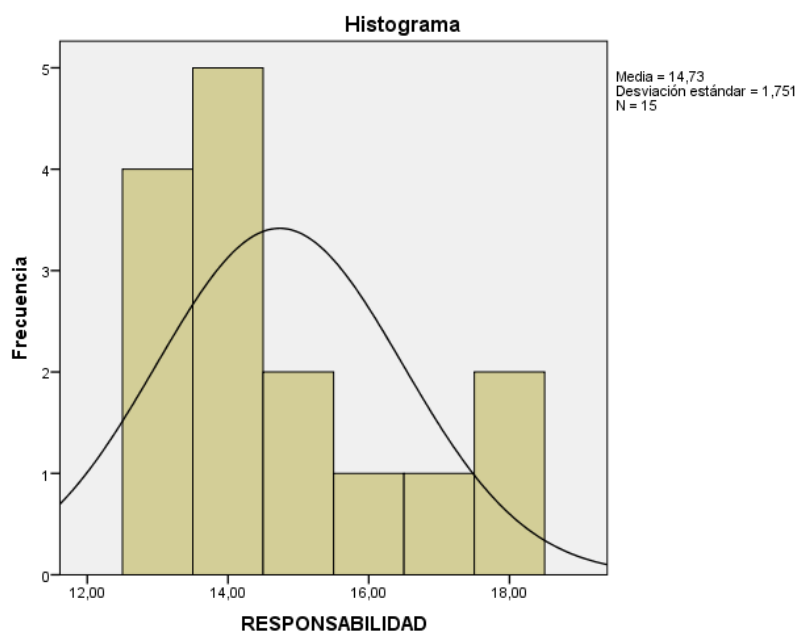
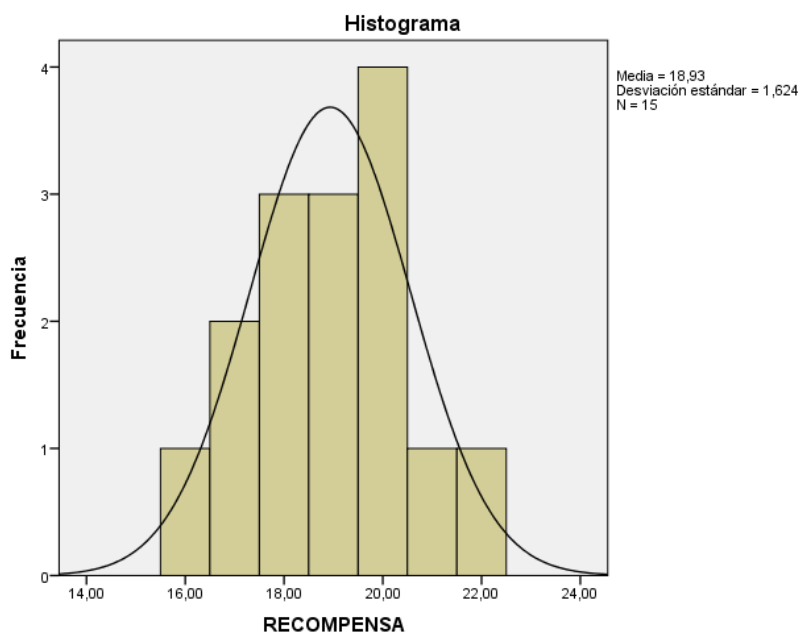


Tabla 19 Análisis descriptivo de la dimensión recompensa

Estadísticos		
RECOMPENSA		
N	Válido	15
	Perdidos	1
Media		18,9333
Desviación estándar		1,62422
Percentiles	25	18,0000
	50	19,0000
	75	20,0000

RECOMPENSA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	16,00	1	6,3	6,7
	17,00	2	12,5	13,3
	18,00	3	18,8	20,0
	19,00	3	18,8	20,0
	20,00	4	25,0	26,7
	21,00	1	6,3	6,7
	22,00	1	6,3	6,7
	Total	15	93,8	100,0
Perdidos Sistema	1	6,3		
Total	16	100,0		



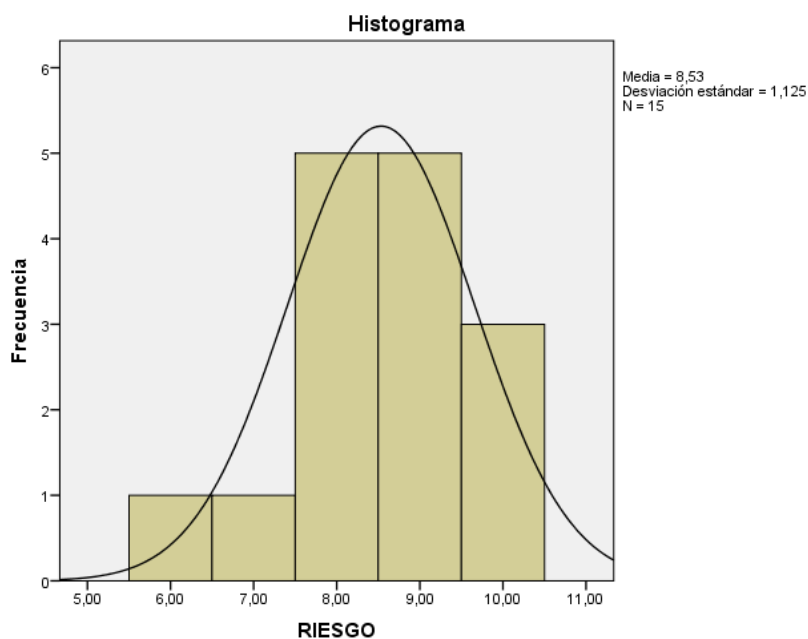
Desafío

Tabla 20 Análisis descriptivo de la dimensión desafío

Estadísticos		
DESAFÍO		
N	Válido	15
	Perdidos	1
Media		8,5333
Desviación estándar		1,12546
Percentiles	25	8,0000
	50	9,0000
	75	9,0000

DESAFÍO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	6,00	1	6,3	6,7
	7,00	1	6,3	13,3
	8,00	5	31,3	46,7
	9,00	5	31,3	80,0
	10,00	3	18,8	20,0
	Total	15	93,8	100,0
Perdidos Sistema	1	6,3		
Total	16	100,0		



Relación

Tabla 21 Análisis descriptivo de la dimensión relaciones

Estadísticos		
CALOR_HUMANO		
N	Válido	15
	Perdidos	1
Media		16,4000
Desviación estándar		1,54919
Percentiles	25	15,0000
	50	16,0000
	75	17,0000

CALOR_HUMANO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	14,00	1	6,3	6,7	6,7
	15,00	4	25,0	26,7	33,3
	16,00	3	18,8	20,0	53,3
	17,00	4	25,0	26,7	80,0
	18,00	2	12,5	13,3	93,3
	20,00	1	6,3	6,7	100,0
	Total		15	93,8	100,0
Perdidos	Sistema	1	6,3		
Total		16	100,0		

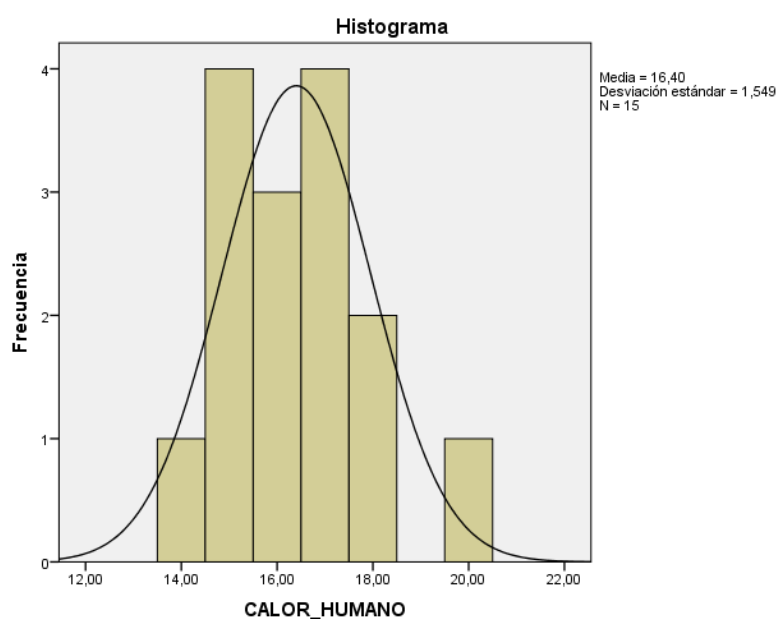
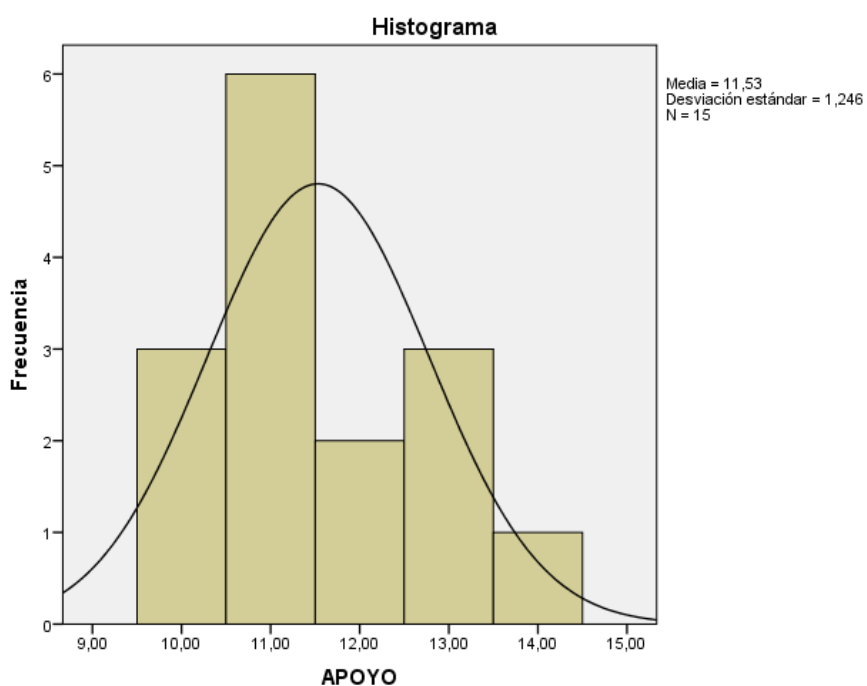


Tabla 22 Análisis descriptivo de la dimensión cooperación

Estadísticos		
COOPERACIÓN		
N	Válido	15
	Perdidos	1
Media		11,5333
Desviación estándar		1,24595
Percentiles	25	11,0000
	50	11,0000
	75	13,0000

COOPERACIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	10,00	3	18,8	20,0	20,0
	11,00	6	37,5	40,0	60,0
	12,00	2	12,5	13,3	73,3
	13,00	3	18,8	20,0	93,3
	14,00	1	6,3	6,7	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	6,3		
Total		16	100,0		

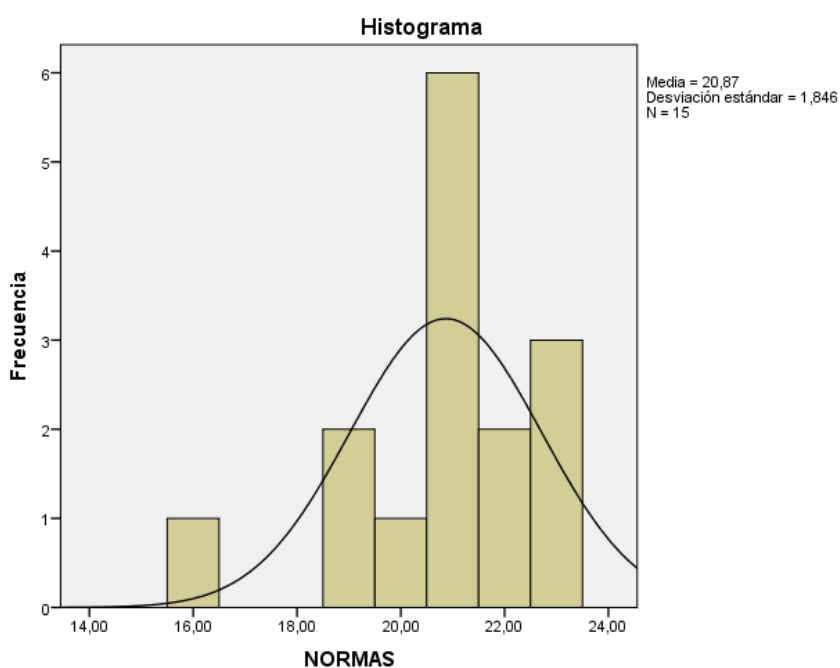


Estándares

Tabla 23 Análisis descriptivo de la dimensión estándares

Estadísticos		
ESTÁNDARES		
N	Válido	15
	Perdidos	1
Media		20,8667
Desviación estándar		1,84649
Percentiles	25	20,0000
	50	21,0000
	75	22,0000

ESTÁNDARES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	16,00	1	6,3	6,7	6,7
	19,00	2	12,5	13,3	20,0
	20,00	1	6,3	6,7	26,7
	21,00	6	37,5	40,0	66,7
	22,00	2	12,5	13,3	80,0
	23,00	3	18,8	20,0	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	6,3		
Total		16	100,0		

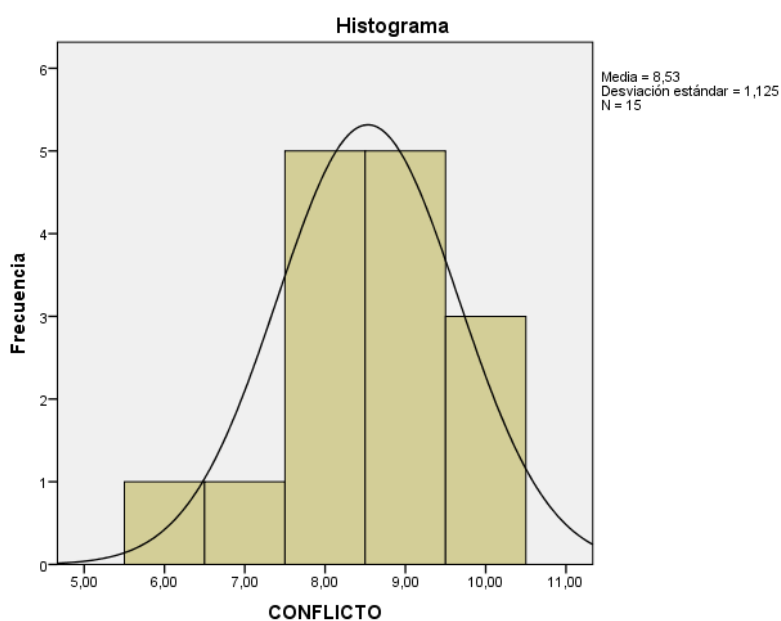


Conflicto

Tabla 24 Análisis descriptivo de la dimensión conflicto

Estadísticos		
CONFLICTO		
N	Válido	15
	Perdidos	1
Media		8,5333
Desviación estándar		1,12546
Percentiles	25	8,0000
	50	9,0000
	75	9,0000

CONFLICTO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	6,00	1	6,3	6,7	6,7
	7,00	1	6,3	6,7	13,3
	8,00	5	31,3	33,3	46,7
	9,00	5	31,3	33,3	80,0
	10,00	3	18,8	20,0	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	6,3		
Total		16	100,0		



Identidad

Tabla 25 Análisis descriptivo de la dimensión identidad

Estadísticos		
IDENTIDAD		
N	Válido	15
	Perdidos	1
Media		16,5333
Desviación estándar		2,26358
Percentiles	25	15,0000
	50	17,0000
	75	18,0000

IDENTIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	12,00	1	6,3	6,7
	14,00	1	6,3	13,3
	15,00	4	25,0	40,0
	16,00	1	6,3	46,7
Válido	17,00	3	18,8	66,7
	18,00	2	12,5	80,0
	19,00	1	6,3	86,7
	20,00	2	12,5	100,0
	Total	15	93,8	100,0
Perdidos Sistema	1	6,3		
	Total	16	100,0	

