



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
EDUCACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS
CRC OUTSOURCING PERÚ**

PRESENTADA POR EL BACHILLER

ANTONIO GUILLERMO LÓPEZ CHUNGA

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

LIMA-PERÚ

2016

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	5
1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.2.1 Delimitación espacial	10
1.2.2 Delimitación social	10
1.2.3 Delimitación conceptual	10
1.2.4 Delimitación temporal	10
1.3 PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.3.1 Problema principal	11
1.3.2 Problemas secundarios	11
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.4.1 Objetivo general	11
1.4.2 Objetivos secundarios	11
1.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.5.1 Tipo y nivel de investigación	12
a) Tipo de Investigación	12
b) Nivel de investigación	12
1.5.2 Método y diseño de la investigación	12
a) Método de Investigación	12
b) Diseño de investigación	14
1.5.3 Población y muestra de la investigación	14
a) Población	14
b) Muestra	15

1.5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
a) Técnicas	15
b) Instrumentos	16
1.5.5 Justificación, importancia y limitaciones de la investigación	16
a) Justificación	16
b) Importancia	17
c) Limitaciones	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	18
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.1.1 Antecedentes Nacionales	19
2.1.2 Antecedentes Internacionales	21
2.2 BASES TEÓRICAS	25
2.2.1 Concepto y definiciones del Clima Organizacional	25
2.2.2 Factores intervinientes en el Clima Organizacional	26
2.2.3 Enfoques del Clima Organizacional	29
2.2.4 Tipos de clima Organizacional	29
2.2.4.1 Climas básicos de la organización	31
2.2.4.1.1 Características de los cuatro climas básicos	31
2.2.4.1.2 Climas de alta y baja efectividad	33
2.2.5 Características del clima Organizacional	39
2.2.6 Factores de influencia en el clima organizacional	40
2.2.7 Factores que motivan al personal	41
2.2.8 Diagnóstico y medición del Clima Organizacional	52
2.2.9 Funciones del clima organizacional	54
2.2.10 Beneficios del clima organizacional	56
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	58
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	63
3.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS	64
3.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	82
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	89
FUENTES DE INFORMACIÓN	91

ANEXOS	97
1. Matriz de Consistencia	99
2. Encuesta	100

DEDICATORIA

Para toda mi familia, que siempre me estuvo apoyando en todo momento.

AGRADECIMIENTO

A la UAP por haberme orientado con los conocimientos brindados permitiéndome así realizar este gran proyecto

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo conocer el clima organizacional de la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C., así como los efectos, que produce en sus trabajadores y en la productividad de los servicios que brinda.

Este análisis, se realizó durante el año 2015 sobre una población-muestra de 60 personas que desempeñaron labores en la mencionada empresa, en los niveles jerárquico-operativo, mediante la aplicación de un cuestionario aplicado sobre una escala tipo Likert; siendo una investigación cuantitativa de tipo prospectivo y descriptivo.

Esde agregar, que ante la realidad empresarial del poco interés que existe sobre el valor agregado humano, consideramos importante, la elaboración de la presente investigación, debido a que muy pocos toman en cuenta, la opinión de los trabajadores sobre el clima laboral; en el entendido de que estos, son los principales actores de generar el desarrollo, productividad y éxito de una organización; sin embargo, en la mayoría de veces, son solo vistos como máquinas que deben producir, y aunque en ocasiones, la producción baje, no por culpa de las personas que tienen a cargo esta misión sino por el manejo autoritario y carencia de liderazgo de sus directivos; por lo tanto, si bien es cierto, que se conoce el problema, también es verdad, que no hay preocupación por implementar las mejoras pertinentes a fin de que la producción y la eficiencia de toda organización, la conlleve al éxito empresarial y no al fracaso.

La relevancia que tiene la presente investigación se basa en que de acuerdo al servicio que brinda la organización, las características que presenta como entidad no son las adecuadas, existen componentes dentro de su ámbito laboral que influyen en la ineficiencia e insatisfacción laboral, cuyo factor o factores hemos de identificar, para así plantear soluciones eficaces y oportunas.

Esta investigación nos permitió realizar un análisis crítico y objetivo, examinando determinadas dimensiones que forman parte del clima organizacional, y que trae como consecuencias, que el clima organizacional en la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C, no sea percibido como bueno.

Se manifestó que la percepción que tienen los miembros de la organización sobre las relaciones interpersonales, cooperación e identidad no son las mejores; reflejándose ello en la insatisfacción laboral que existe en la organización, teniendo como resultados, deficiencia en cuanto a la producción, carencia de identificación con la organización y ausencia de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. Por consiguiente, es de suma importancia, saber y conocer el estado emocional de todos los miembros de la organización, ya que así haremos notar, que la evaluación de sus trabajadores, no conlleva el dejarlos sin empleo, sino que es para el bienestar de ellos mismos.

Palabras claves: clima organizacional, dimensiones, relaciones laborales, cooperación, identidad.

SUMMARY

The present investigation had as objective to know the organizational climate of the company of services CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C., as well as the effects, that produces in its workers and in the productivity of the services that it provides.

This analysis was carried out during the year 2015 on a sample population of 60 people who performed work in the mentioned company, at the hierarchical-operational levels, through the application of a questionnaire applied on a Likert scale; Being a quantitative research of prospective and descriptive type.

It is to be added that, in view of the business reality of the little interest that exists on human value added, we consider it important to draw up the present investigation, due to the fact that very few take into account the opinion of workers on the work climate; In the understanding that these are the main actors in generating the development, productivity and success of an organization; However, in most cases, they are only seen as machines that must produce, and although production sometimes falls, not because of the people who are in charge of this mission but because of the authoritarian management and lack of leadership of their Managers; Therefore, although it is true, that the problem is known, it is also true, that there is no concern to implement the relevant improvements so that the production and efficiency of any organization, leads to business success and not to failure .

The relevance of the present investigation is based on the fact that according to the service provided by the organization, the characteristics that it presents as an entity are not adequate, there are components within its scope of work that influence inefficiency and job dissatisfaction, which factor or Factors to identify, in order to propose effective and timely solutions.

This research allowed us to perform a critical and objective analysis, examining certain dimensions that are part of the organizational climate, and which has as consequences, that the organizational climate in the service company CRC OUTSOURCING PERU S.A.C, is not perceived as good.

It was stated that the perception of the members of the organization on interpersonal relationships, cooperation and identity are not the best; Reflecting this in the work dissatisfaction that exists in the organization, having as results, deficiency in the production, lack of identification with the organization and absence of communication between the different hierarchical levels. Therefore, it is of the utmost importance to know and know the emotional state of all the members of the organization, since we will point out that the evaluation of their workers does not imply leaving them unemployed, but is for their welfare Themselves.

Key words: organizational climate, dimensions, labor relations, cooperation, identity.

INTRODUCCIÓN

Actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional es una variable fundamental dentro de la gestión de las organizaciones, sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tiene dicha variable sobre el desempeño laboral en general.

En nuestro país, las organizaciones están sujetas a constantes cambios del entorno, a los cuales tiene que adaptarse si o si para subsistir empresarialmente; así sin importarles su naturaleza o actividad económica principal reconocen al “capital humano” como la mayor fuente de valor agregado para el buen desempeño de la organización. Con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas, y brindar servicios y/o productos de alta calidad; para ello, es necesario que estas cuenten con un buen clima laboral, para efectos de sobrevivir en el mercado con una mejor productividad o eficiencia en los servicios.

Cuando nos preguntamos ¿Qué es clima organizacional?, la mejor respuesta que se consigue para explicar su concepto, es relacionándolo con el sentimiento o estado de ánimo, esta es una buena manera de describirlo porque así como no podemos detectar la felicidad de las personas que nos rodean, tampoco podemos detectar o simplemente bajar “la línea” de que nuestros colaboradores (a partir de que determinado momento) están felices; porque el clima organizacional, también es producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros de la organización.

Si entendemos que la organización son las personas que están en ella, se nos empieza a poner interesante el tema, pues cada persona constituye un micro mundo, que forma el gran todo que es la empresa, por lo que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción.

Por consiguiente, la presente investigación tiene como propósito estudiar el clima organizacional de la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C.

La presente investigación queda estructurada de la siguiente manera:

El capítulo I, presenta aspectos generales de la investigación los cuales abarcan el planteamiento del problema, el objetivo general y objetivos secundarios, así como la metodología de la investigación realizada.

El capítulo II, contiene el marco teórico, donde se presentan los antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición de términos básicos.

En el capítulo III, se analiza e interpreta la información obtenida por la encuesta aplicada a todos los miembros de la organización con el propósito de medir el clima de la organización, además se muestran los resultados en gráficos y tablas.

Los resultados de la investigación muestran que el líder de la organización no interviene ni participa con los demás miembros de la organización; y, que hay una carencia en cuanto a la comunicación; ello es determinante para no tener un clima apropiado de trabajo, de manera particular los resultados arrojados revelan porcentajes relevantes de insuficiencia en algunas dimensiones del clima organizacional, se aprecia que los trabajadores no perciben su trabajo como estimulante, se encuentran desmotivados con poca libertad y participación, de ahí surge la necesidad de capacitar e inculcar a todos los miembros de la organización sobre la misión y visión que se tiene como empresa, asimismo identificar los valores que priman como organización de modo tal que los trabajadores se identifiquen con los mismos.

Una de las recomendaciones primordiales es implementar actividades recreativas, deportivas que fortifiquen la integración y cohesión grupal entre el líder de la organización con los demás miembros de la organización, es necesario brindar charlas de capacitación para todos los miembros de la organización que conlleven a un mejor ambiente laboral, de buen trato, cordial

y respeto con la práctica de valores fundamentales y promover así buenas relaciones laborales, formando equipos de trabajo que promuevan la toma de decisiones en forma compartida orientadas por una comunicación ascendente conllevando con ello al respeto mutuo y considerando así los valores de equidad y libertad de expresión.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Para **Jorge Herrero (2011)**, socio director de Hay Group, no deja de ser sorprendente el resultado de un reciente estudio de la empresa sobre 14,000 jefes; en el que se concluyó que un 64% de los directivos españoles; fallan a la hora de crear un ambiente de trabajo positivo, y por lo tanto, corren el riesgo de generar desmotivación entre sus colaboradores; situación que según este estudio, se reproduce también en Francia e incluso en forma más exagerada en Italia, siendo Rusia y Ucrania, los países donde el clima laboral es más positivo, con un 55% de directivos y jefes que saben crear un entorno laboral motivador, aunque en menor medida, en Alemania, Suiza y Austria; la razón de esta problemática, según Herrero, radica en la diferencia de los estilos de liderazgo utilizados en las empresas, que tienen un impacto aproximado del 70% en el clima de motivación y la satisfacción que se respira en un equipo de trabajo. En definitiva, agrega Herrero, mientras más positivo sea el clima laboral de una organización mejores serán los resultados de sus negocios.

Hoy en día, en América Latina, también existen muchas organizaciones que no logran conseguir buenos resultados, ya sea los diferentes estilos de liderazgo que utilizan; además de los diversos factores como son, el deficiente empleo de la comunicación, la rotación permanente del personal sin previo aviso, el choque entre los valores de la institución y los valores individuales de los trabajadores, maltrato al personal, ambientes en pésimas condiciones de presentación; generando con ello el descontento en el “capital humano” bajo su cargo, así como “climas laborales” ambiguos, tensos y autoritarios, en perjuicio del éxito empresarial.

De aquí, que la importancia del clima laboral radica, en que es un factor que influye directamente en el performance de los trabajadores, pero lamentablemente, muchos de los empresarios, no lo entienden o no lo quieren entender así.

Por eso no es raro escuchar en nuestro país, quejas por parte de amigos y familiares, referidos al clima laboral que se percibe en sus centros de trabajo y que, si no fuera porque necesitan del trabajo, preferirían irse a otro empleo. Esta realidad problemática, que también acontece en Europa y Latinoamérica, se debe a que la mayoría de las empresas, no considera al clima organizacional o laboral, como un factor determinante en el éxito de las mismas, y dan prioridad a aspectos que a simple vista, parece tener mayor repercusión en sus ingresos.

Como estudiante y egresado de la universidad, desde el año 2011, he venido laborando en diversas empresas privadas, observando en más de uno de los ambientes de trabajo a los que fui asignado, diferenciadas condiciones para el desarrollo de las tareas diarias, que en el caso de las que catalogaba como buenas, por el trato, lugar y excelente material logístico que brindaban a los trabajadores, hacían que mi actividad laboral sea mejor que en las otras, a las que consideraba malas.

La adecuada gestión del clima organizacional dentro de una empresa, ya que no solo debe traducirse en la satisfacción de los trabajadores sino que también tiene que ver en cómo la gente se siente comprometida con su ambiente de trabajo más allá de las responsabilidades de su cargo, señaló Paula Szeinman, Líder de Clima Organizacional y Capacitación de Hay Group Perú.

Además, tiene que ver con cómo la compañía da el soporte o el apoyo necesario para que, en conjunto con este compromiso, sea efectivo en lo que hace. En ese sentido, refirió que hablar de clima “no es solo sentirse bien o que la gente se sienta motivada” sino también que todas las personas a raíz de su propio apego afectivo con la compañía, junto con el soporte que siente de la empresa, puede dar un desempeño exitoso en sus labores.

Pero ¿cómo se puede alcanzar ese clima que propicie un desempeño exitoso de sus colaboradores?, pues para la especialista no es una meta

imposible y la “clave” es tener la claridad de hacia dónde va la compañía y comunicar eso a las personas.

En el Perú estamos muy por debajo del estándar de tiempo que los gerentes de las empresas dedican a los temas de planificación para generar eficiencia en las áreas de sus respectivas empresas, y el indicador está cercano al 15% Un gerente debería dedicarle, según un benchmark estándar no solo de Hay Group, entre 30% y 35% de su tiempo a la planificación estratégica o planificación en general”, **señaló José María Pareja**, consultor de Hay Group.

Esto porque así las personas pueden saber cómo contribuyen a ese ambiente de trabajo y cómo contribuyen a esos resultados. Asimismo, indicó que el ambiente de trabajo debe contar con líderes que busquen llegar a resultados, pero en función a la buena gestión de las personas y que no es lo mismo “llegar a resultados a costa de un mal manejo de las personas”.

Justamente un mal manejo del clima organizacional en una empresa trae como consecuencia que las propias personas “no se van a sentir energizadas ni emocionalmente identificadas con la empresa y eso repercute en los resultados de su área de trabajo y de la compañía”.

Szeinman enfatizó que en el Perú se ha notado un avance muy importante en el cambio de mentalidad de los consejeros ejecutivos de la organización (CEO) de las empresas entorno al clima organizacional durante los últimos diez años. “Muchas empresas están migrando, y al decir migrar me refiero a cambiar de mentalidad, hacia ver al clima organizacional es una variable intangible de negocio, así como se evalúa en la mesa de un comité de ejecutivos, junto con el CEO, otras variables del negocio como la rentabilidad, la liquidez o variables operativas como volumen de producción, sin embargo, indicó que este cambio está encaminándose no solo al interior de las empresas privadas sino al interior de entidades públicas.

Great Place To Work¹ (GPTW) anunció a las empresas con mejor clima laboral este año. Así, Liderman, Visa Net y Cofide lideraron, respectivamente, las tres listas elaboradas por GPTW: de más de 1.000 trabajadores, entre 251 y 1.000 trabajadores, y entre 30 y 250 trabajadores.

Los criterios bajo los cuales se juzgó a las 45 empresas participantes son: respeto, imparcialidad, credibilidad, orgullo y camaradería. Luego se realizó una encuesta entre los trabajadores o una muestra representativa de estos.

El clima laboral, es uno de los temas más relevantes en el trabajo, ya que de él depende en gran medida el rendimiento y la productividad de las personas.

Un mal ambiente genera malos estados de ánimo en los trabajadores, alta rotación, estrés laboral, aumento de los índices de errores y escaso compromiso con las labores. De ahí la constante búsqueda de las empresas por establecer ambientes que favorezcan el buen clima laboral y que permitan a las personas dar lo mejor de sí en sus labores.

Para esto, los principales aspectos que hay que considerar son: el espacio de trabajo, el tipo de liderazgo de los jefes, el trabajo en equipo y las conductas de los trabajadores.

Existen trabajos que son estresantes por su propia naturaleza, como la medicina o la abogacía, sin embargo, esto no necesariamente debe significar un mal ambiente laboral. Los indicios que te encuentras en uno de ellos son:

- En tus días libres, piensas constantemente en el trabajo.
- Tus compañeros comienzan a migrar a la competencia.
- Escasa innovación en los procesos.

1

GPTW institute: es una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajos confiables.

- En actividades recreativas, existe muy poco interés por participar.
- Escasa comunicación entre el jefe y su equipo.
- Alto ausentismo.
- Las decisiones de las jefaturas se contradicen entre sí.
- Personas con cuadros de estrés.
- Reiteradas situaciones de conflictos.

Othmar Rabitsch² preciso que El cambio de personal (trabajadores que se van o los retiran), genera grandes sobrecostos a las empresas, siendo el Perú uno de los países con el más alto nivel de rotación en América Latina. Refirió que ese nivel de rotación daña a la empresa por los sobrecostos que genera.

Rabitsch refirió que tanto el ejecutivo como el obrero salen de una empresa principalmente porque no tienen un buen clima laboral, porque en la mayoría de compañías del país no hay un manejo adecuado de la gestión del personal. “Un trabajador no siempre se va por un mejor sueldo, sino por un mejor ambiente de trabajo y otros incentivos que no necesariamente pasan por el sueldo.” En ese sentido, recomendó a las empresas evitar en lo posible la rotación, haciendo hincapié en que en el país es más fácil de deducir que los sectores Retail y Textil son los que registran el más alto nivel.

Refirió que ello se puede deducir porque las personas ya no se especializan por sectores, "porque un día pueden estar trabajando en pesca y después en retail; van rotando por la falta de talento (empresas se los jalar); por ello es bueno orientar la necesidad de las empresas para que pidan ayuda a la academia". Rabitsch dijo que reducir la rotación pasa por medir el clima laboral. "Creemos que una empresa debe certificar un clima laboral adecuado, con una buena gestión de personas para crear fidelidad con el trabajador en todos los niveles".

Al respecto, dijo que esa alta rotación hizo que APERHU decida hacer una alianza con Mercer, especializada en la gestión de persona, para

² Rabitsch, O. (Agosto 23, 2014). Perú tiene alta tasa de rotación de personal. Marzo 10, 2015, de Diario Correo Sitio web: <http://diariocorreo.pe/economia/peru-tiene-alta-tasa-de-rotacion-de-personal-9770/>

ayudar a evaluar este problema en el país y que se logre la receta necesaria para lograr reducirla.

1.2 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Delimitación espacial

La presente investigación se desarrollará en la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C. ubicada en el Cercado de Lima; cuya visión es constituirse en una organización líder en la operación logística del ciclo integral de crédito, cobranza y retail; siendo su misión, destacar por la ejecución de procesos innovadores y excelentes indicadores de eficiencia.

1.2.2 Delimitación Social

En el proceso de investigación se analizarán las relaciones laborales del líder de la organización, supervisores y trabajadores de la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C.

1.2.3 Delimitación Temporal

La presente investigación abarcará el periodo de enero a diciembre del año 2015.

1.2.4 Delimitación Conceptual

La presente investigación se avocará al análisis del clima organizacional en la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Problema Principal

¿Cómo es el clima organizacional en la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C.?

1.3.2 Problemas Secundarios

¿Cómo es la cooperación en la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C.?

¿Cómo son las relaciones interpersonales en la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C.?

¿Cómo es la identificación de los trabajadores para con la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C.?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Describir como es el clima organizacional en la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C.

1.4.2 Objetivos secundarios

Determinar como es la cooperación entre los trabajadores de la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERU S.A.C.

Determinar como son las relaciones interpersonales en la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C.

Determinar como es la identificación de los trabajadores para con la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C.

1.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Tipo y nivel de investigación

a) Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realizará en el presente trabajo es aplicada la cual también recibe el nombre de práctica o empírica.

Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren; se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica ya que requiere de un marco teórico. Lo que le interesa al investigador primordialmente son las consecuencias básicas.

b) Nivel de investigación

Por el grado de profundidad del tema de investigación será de nivel Descriptivo. Ya que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o suposición ¿cómo establecer su estructura o comportamiento?

Los estudios descriptivos miden de forma independientemente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación.

1.5.2 Método y diseño de la investigación

a) Método de investigación

En la presente investigación se utilizarán diferentes métodos de investigación los cuales son:

a.1) Métodos de investigación por los medios:

a.1.1) Investigación documental: se basa fundamentalmente en la información acumulada en

documentos, obtenidas de fuentes bibliográficas la cual se basa en la consulta de libros, fuentes hemerográficas la cual se basa en la consulta de artículos o ensayos de revistas o periódicos.

a.1.2) Investigación de campo: se caracteriza porque el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador. Estriba en la observación directa y en vivo de las cosas y la conducta de personas, fenómenos. Esta clase de investigación es la que se apoya en informaciones que provienen entre otras, de cuestionarios, encuestas y observaciones.

a.1.3) Investigación experimental: se propicia la realización de un fenómeno mediante el estímulo deliberado de la combinación de algunos elementos. El investigador manipula ciertas variables para observar sus efectos en el fenómeno estudiado.

b.1) Método de investigación por los conocimientos que se adquieren:

b.1.1) Investigación descriptiva: busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

b.1.2) Investigación explicativa: va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, está dirigido a encontrar a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales.

b) Diseño de investigación

Se aplicará el tipo de diseño **no experimental de tipo transversal**.

La investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede incluir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Los diseños de **investigación Transversal** recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

1.5.3 Población y muestra de la investigación

a) Población

La población de estudio, estará compuesta por los trabajadores de la Empresa de Servicios CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C con sede en Lima Perú.

b) Muestra

Estará compuesta por 60 personas de ambos sexos que laboran en la Empresa de Servicios CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C con sede en Lima Perú.

1.5.4 Técnicas e instrumentos de la recolección de datos

a) Técnicas

Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán en la investigación son las siguientes:

a.1) Datos secundarios (recolectados por otros investigadores): revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos.

a.2) El cuestionario: conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. Se cuenta con preguntas cerradas, las mismas que son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Son más fáciles de codificar y analizar y las preguntas abiertas No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.

a.3) Cuestionario auto administrado: se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos. Pero la forma de autoadministración que se utilizara para la investigación es individual, el cual se entrega al participante y éste lo responde, ya sea que acuda a un lugar para hacerlo (como ocurre cuando se llena un formulario para solicitar empleo) o lo conteste en su lugar de trabajo, hogar o estudio.

a.4) La observación: consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías.

a.5) Escalamiento tipo Likert: Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.

b) Instrumentos de recolección de datos

Entrevista, utilizando para ello un cuestionario el cual contará con preguntas dicotómicas. Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres Requisitos: confiabilidad, validez y objetividad. La cual servirá para medir el grado de clima organizacional y su influencia en la actividad de los trabajadores en la empresa de servicios CRC OUTOUTSOURCING PERÚ S.A.C.

1.5.5 Justificación, importancia y limitaciones de la investigación

a) Justificación

El tema de investigación se justifica por un lado, desde el punto de vista doctrinario, por cuanto se pretende incidir en la importancia que tiene el clima organizacional en todo tipo de empresas; y por otro, en la práctica, porque permitirá a responsables de las decisiones, mejorar el ambiente laboral que no les sea favorable, los resultados que esperaban obtener dentro de sus respectivas organizaciones.

b) Importancia

Esta temática posee especial importancia para cualquier organización, ya que el comportamiento de los trabajadores, determinado por sus percepciones, contribuirá en la eficacia, eficiencia y productividad del trabajo.

c) Limitaciones

Se han encargado en los fundamentos teóricos, la información obtenida, y el procesamiento de la información.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Antecedentes Nacionales

Pérez N. & Rivera P. (2015) “clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonia peruana, periodo 2013” Actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones, sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tienen dichas variables sobre el desempeño laboral en general.

La presente tesis muestra el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de Abril a Diciembre del 2013.

Se aplicaron los cuestionarios de Clima Organizacional de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, contestados de forma individual y en un solo momento, bajo estricta confidencialidad de los mismos.

Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

Se pretende que la presente tesis sirva como un instrumento de referencia para las políticas de gestión y dirección dentro de esta importante entidad, y a su vez permita mejorar los procesos internos de

evaluación anual de desempeño laboral de la institución, conllevando a una mejora en la producción, hacia la sociedad, del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana dentro la Región y el país.

Aguado, J. (2012) “Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes”, en su trabajo de investigación reconoce las percepciones sobre la relación entre el clima y el desempeño laboral desde los factores de la comunicación, relaciones interpersonales, compromiso y satisfacción laboral. En tal sentido, nuestra investigación pretende recoger la percepción del colectivo laboral sobre los componentes que inciden positiva y negativamente en el clima laboral.

Sotomayor, F. (2012). “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012”, los resultados de la investigación permiten plantear las siguientes conclusiones Referente a la variable Clima Organizacional, se ha encontrado que los trabajadores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua califican como de nivel medio o moderado, es decir, que no es tan alta ni tan baja la percepción que tiene el servidor sobre su ambiente laboral que influye en la actitud y comportamiento de sus miembros y que se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la Jefatura correspondiente así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus labores diarias.

En lo que se refiere a la variable satisfacción Laboral, se ha encontrado que los trabajadores administrativos de la sede Central del Gobierno Regional de Moquegua califican como de nivel medio o moderado, dicho de otro modo, que no es tan alta ni tan baja la satisfacción que experimenta el servidor de la institución, que se manifiesta en la relación con sus superiores, las condiciones físicas o ambiente físico de la

oficina, así como en la participación en las decisiones de trabajo, la satisfacción con su trabajo y con el reconocimiento institucional.

Existe una alta relación significativamente alta y positiva entre el Clima Organizacional respecto a la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, que permite inferir que a mayor Clima Organizacional que perciban los trabajadores mayor será la satisfacción laboral que experimenten los servidores de la institución. Por lo tanto, un adecuado Clima Organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral. Se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

Arrieta, A & Julio, L. (2011) “Análisis del clima organizacional en el sector cooperativo de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez” Sustentan los autores, que las cooperativas como empresas singulares, poseen un capital humano de características particulares; así, sus valores constitutivos, la estructuración del capital, las políticas de selección, etc. les confieren unas características específicas que merecen ser estudiadas así, la identificación de las singularidades del capital humano de una cooperativa puede permitir una mejor definición de su estrategia empresarial, basándola sobre los recursos y capacidades críticos en sus actividades.

Asumen, que el “clima organizacional”, ha sido concebido como uno de los elementos claves para conocer las percepciones reales que tienen los individuos en una organización sobre sus condiciones físicas, ambientales, interpersonales, sociales y de satisfacción con las que desarrollan cotidianamente sus labores; esta multidimensionalidad de factores, al igual que las opiniones subjetivas de los individuos, terminan por hacer en mayor medida complejo el estudio y análisis del clima organizacional en una empresa.

En el caso que fue materia de su indagación, pretendieron medir el clima organizacional y analizar una serie de factores que intervienen en dicho hábitat, que pueden traer consigo muchas motivaciones, sentido de pertenencia, crecimiento personal, o todo lo contrario, que estaría siendo reflejado en un constante desánimo, incomodidad e inconformidad, etc.

Refieren asimismo, que todos los principios y valores cooperativos que enmarcan a una cooperativa, son los principios que le dan mayor relevancia a un estudio de clima, ya que la finalidad del cooperativismo, es el desarrollo armonioso e integral de todos los que integran este tipo de organización, teniendo en cuenta, que el principal recurso empresarial: son las personas.

Quintero, N, Africano, N & Faría E. (2008) “Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago” Plantean las siguientes conclusiones: Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados, se ha podido visualizar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz. Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede destacar que el personal está parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno ya que no cumple con las

expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización. Sus conclusiones motivan a los investigadores, de la precitada tesis, a identificar las variables que favorecen la calidad de los servicios en base a la motivación que la organización promueve.

Hernández, V & Rojas M. (2011) “Tesis de postgrado propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica” Luego su trabajo de investigación llegan a las siguientes conclusiones: el recurso humano es el capital empresarial más valioso, ya que es el que posee y desarrolla el know how organizacional; por esta razón se hace imperativo realizar mediciones de clima laboral al interior de las Empresas, ya que estas nos permiten conocer las percepciones de los colaboradores sobre su entorno y realizar intervenciones tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc., intervenciones que apuntan finalmente al cumplimiento del plan estratégico de la Organización.

La medición de clima laboral hace que las empresas conozcan las percepciones de los empleados acerca de las variables que más inciden en su comportamiento, lo que se refleja en su desempeño, es decir que permite saber cómo esas percepciones y/o representaciones hacen que los individuos se comporten o reaccionen de una determinada manera, Una vez definidos por la alta gerencia las dimensiones a medir, se hace necesario precisar factores, sub-factores y operacionalización de cada uno de ellos, con el fin de crear preguntas idóneas que busquen medir lo que se pretende.

Posterior a este proceso es preciso continuar con la creación de un abanico de preguntas, que deben ser puestas a evaluación por un panel de expertos, que logren evaluar la pertinencia y construcción de las mismas, buscando que las preguntas midan lo que pretenden, para este paso se hace necesario establecer una hipótesis de trabajo, que facilite la selección de las preguntas que serán las definitivas.

Dentro del proceso de análisis, se logra concluir que entre más claro se tenga lo que se está midiendo, la redacción y el instrumento de aplicación; más acertado y menos dispendioso será el proceso de creación de un instrumento de medición de clima laboral; esto se experimentó en la calificación del panel de expertos en donde se descartaron una serie de preguntas, o porque no median el factor o por su mala redacción.

Los directivos de recursos humanos de la empresa farmacéutica quedaron muy satisfechos con el instrumento obtenido de este proyecto, producto de una investigación exhaustiva sobre clima organizacional y el cumplimiento de diversas etapas descritas a través de los objetivos específicos. El contar con un clima organizacional satisfactorio es importante para el logro de los objetivos estratégicos de la organización; cabe resaltar que no es todo lo que se necesita pero es un factor importante que aporta al logro de dichos objetivos, ya que muchos dependen del compromiso de las personas y si los colaboradores están contentos con el lugar donde trabajan, hacen sus actividades a gusto y son conscientes de su responsabilidad de hacerlo bien, esto traerá consigo que la empresa perdure, se mantenga productiva y en constante mejoramiento y crecimiento. El objetivo general de esta investigación se cumplió, pues se logró crear un instrumento a la medida para la empresa farmacéutica.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Conceptos y definiciones de Clima Organizacional

Francis Cornell (1955) define el clima organizacional como la mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización o de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros. Son las percepciones las que definen el clima organizacional y solo a partir de esas percepciones se puede conocer y determinar características.

Para, Forehand y Gilmer (1964) el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

Litwin y Stringer Jr. (1968), describen al clima organizacional como la característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización.

Buchanan (1980), lo identifica como atmósfera de la organización.

Álvarez (1993), lo especifica como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional.

Goncálves (1997), manifiesta el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Chiavenato (2000), argumenta que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de

la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

De los conceptos y definiciones antes narradas, se infiere que el clima organizacional es: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, que ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos que la integran.”

Resultando, claro, que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar al elemento más valioso para la empresa. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, puede generar resultados sorprendentes a favor de la productividad y éxito de la organización a la que pertenece.

2.2.2 Factores intervinientes en el clima laboral

Entre los factores que inciden en la conformación del clima laboral de una empresa, Walter Cascio (1986) destaca los siguientes:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remociones, incentivos, remuneraciones, etc.)
- Relaciones interpersonales de los recursos humanos.

De este modo, Luc Brunet (1987) indica al clima laboral que es un fenómeno concebido que interviene entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen

en un comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la organización, productividad, nivel de satisfacción, nivel de rotación, etc.

Cabe hacer referencia, también, a la noción de moral organizacional que puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades. La moral es un subproducto de un grupo y tiene cuatro aspectos que inciden notoriamente en el clima organizacional:

- Sentimiento de solidaridad del grupo,
- Necesidad de una meta,
- Progresos observables hacia la meta,
- Participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.³

Por su parte, Litwin & Stinger determinaron nueve dimensiones que forman parte del clima organizacional existente en una empresa, las cuales están vinculadas con propiedades específicas de la organización que son percibidas por los miembros de la misma:

- 1) Estructura: es la percepción del trabajador sobre los procedimientos, normas y trámites que debe cumplir durante la realización de sus tareas (nivel de burocratización de los procesos, organización y estructuración de las tareas, etc.).
- 2) Responsabilidad (empowerment): nivel de autonomía en la toma de decisiones respecto de las tareas realizadas que puede adquirir un trabajador.
- 3) Recompensa: percepción de la adecuación de la remuneración los incentivos a la calidad y cantidad de labor

³ Seisdedos, N. (1997). El clima laboral y su medida. Psicología del trabajo y de las organizaciones, 2, pp. 61-69.

realizada, si hay equidad en el sistema de promociones y remociones.

- 4) Desafío: es la percepción sobre el grado de desafío que puede proponer la realización de las tareas y actividades encomendadas. Indica si en la organización se aceptan y Promueven acciones riesgosas a fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- 5) Relaciones: aspecto crucial que da cuenta de las relaciones interpersonales que se establecen entre compañeros de trabajo y también a nivel jerárquico.
- 6) Cooperación: sentimiento de apoyo y ayuda que percibe cada trabajador dentro de la empresa, tanto entre pares, como en los niveles superior e inferior.
- 7) Estándares: cómo es percibido por el trabajador el énfasis que pone la empresa en el cumplimiento de estándares, normas de procedimientos y pautas de rendimiento.
- 8) Conflictos: percepción del trabajador sobre las formas y mecanismos que se implementan para solucionar conflictos dentro de la organización y nivel de afrontamiento de los conflictos.
- 9) Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y al grupo de trabajo; de alguna manera refleja si hay coincidencias entre los objetivos personales y los de la organización.

2.2.3 Enfoques del clima organizacional

Según Gómez y Cols⁴, para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques:

- 1) Enfoque objetivo, determina el clima desde la estructura de la empresa, como un conjunto de características permanentes

⁴ Gómez & Cols. (2001). Tesis de Pre grado Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir el clima organizacional en instituciones de educación desde la teoría de respuesta al ítem. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

- 2) Enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización; un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización, es la percepción que el trabajador tiene sobre sus necesidades sociales, si se está satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.
- 3) Enfoque mixto, el cual tiene en cuenta tanto el enfoque objetivo como subjetivo; sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo y las variables de estructura, sus estilos de liderazgo y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción.

2.2.4 Tipos de Clima Organizacional

Likert⁵, en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

La teoría de los sistemas organizacionales, parte de la consideración de la existencia de tres tipos de variables determinantes de las características de las organizaciones, se trata de variables causales, intermediarias y finales.

⁵ Rensis Likert, fue un educador y psicólogo organizacional estadounidense y es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Desarrolló la escala de Likert y el modelo de vinculación (en inglés, linking pin model). Febrero 26, 2016, de Fundación Wikipedia, Inc. Sitio web: https://es.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert

- Variables causales: son independientes en tal sentido pueden ser modificadas por los integrantes de la organización, razón por la cual si sufren cambios estas pueden causar transformaciones en otras variables. Según la teoría, las variables de tipo causal se refieren a la estructura y su administración; reglas, decisiones actitudes y competencias, entre otras no menos importantes.
- Variables intermedias: también conocidas como intervinientes conforman los procesos organizacionales se trata de las motivaciones, actitudes, comunicación, toma de decisiones y objetivos, entre otros.
- Variables finales: representan la eficacia de la organización, sus resultados finales, producto de la acción entre las variables causales e intermedias. Incluye la productividad, ganancias y pérdidas de la organización.

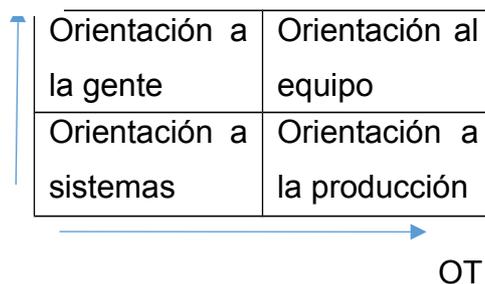
2.2.4.1 Climas básicos de la organización:

Los cuatro climas organizacionales que se necesitan conocer son derivados de dos dimensiones del clima éstos son⁶:

- Orientación a la tarea (OT): enfatiza la productividad, hace que el trabajo sea realizado, iniciando, organizando y dirigiendo.
- Orientación a la relación (OR): enfatiza a la gente y se evidencia por escuchar, confiar y motivar.

⁶ Soto, B. (2011). Tipos de liderazgo. 2015, octubre 22, de gestión. org Formación online en gestión empresarial Sitio web: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/>

OR



2.2.4.1.1. Características de los cuatro climas básicos

Factor	Orientación a sistemas	Orientación a la gente	Orientación a la producción	Orientación al equipo
modo de interacción	corrigiendo	aceptando	dominando	uniendo
principal modo de comunicación	escrito	conversación	dirección verbal	reuniones
dirección de la comunicación	poca en cualquier dirección	hacia arriba desde los subordinados	hacia abajo a los subordinados	multidirecciones
perspectiva del tiempo	pasado	indiferente	inmediato	futuro
se identifica con:	organización	subordinados	superior y tecnología	colegas
énfasis de sistemas	mantiene sistemas de procedimientos	sistemas de soporte social	sistemas de seguimiento tecnológico	sistemas de integración socio-técnico
los subordinados se juzgan en	¿Quién sigue las reglas?	¿Quién entiende a la gente?	¿Quién produce?	¿Quién quiere unirse al equipo?
los superiores se juzgan por:	cerebrales	candorosos	poderosos	participativos
modo de equipo	clarificar, guiar y canalizar	apoyar, armonizar y aconsejar	iniciar, evaluar y conducir	fixar estándares, probar y motivar
situación de trabajo típica	administración y contabilidad	manejo de profesionales, entrenamiento y coordinación	administración de ventas y producción	interacción de gerentes

situaciones de trabajo inaceptables	no rutinarias	bajo contacto con personas	bajo poder	alta estructuración
orientación del empleado	seguridad	cooperación	desempeño	compromiso
reacción al error	más controles	ignorar	castigos	Aprender de...
reacción al conflicto	elimina	suaviza	suprime	utiliza
reacción al stress	ignora y fija reglas	llega a ser dependiente y se deprime	domina y explota	elimina tomando decisiones
fuerza positiva de control	lógica	elogia	recompensa	impulsa ideales
fuerza negativa de control	argumenta	rechaza	castiga	transige
problemas característicos de los subordinados	falta de reconocimiento	falta de dirección	falta de información	falta de independencia
castigo usado	pérdida de autoridad	pérdida de interés por el gerente	pérdida de posición	pérdida del respeto por los subordinados
subvalúa	necesidades de innovación	necesidades de organización y de tecnología	expectativas de los subordinados	necesidades de acciones independientes
principales debilidades	esclavo de las reglas	sentimentalismo	lucha innecesaria	uso indebido de la participación
temor en general	emotividad, debilidad y dependencia	rechazo	pérdida de poder	desinvolucramiento
temor acerca de otros	desviación irracional	conflicto	baja producción	insatisfacción

2.2.4.1.2. Climas de baja y alta efectividad:

- a) Clima de sumisión: aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una orientación a acciones amigables que no favorecen a la efectividad. Este clima motiva que la organización sea percibida como agradable, cálida y amable; con una alta dosis

de pasividad. Hay en general pocas iniciativas, una dirección muy difusa y poco preocupada con los estándares de desempeño y resultados; proclive a acciones para minimizar los conflictos.

Indicadores del clima de sumisión:

- Se omiten o suavizan los desacuerdos.
- Atmósfera con un marcado tono amable, cálido, gentil.
- Demasiada importancia a las relaciones humanas.
- La preocupación de la organización se ve a lo fácil, no a lo difícil.
- Pocas iniciativas; pasividad.
- Poca dirección.
- Poca preocupación por resultados.
- Mucho interés en actividades sociales.
- El gerente típico de esta organización es visto como agradable, cálido, gentil.

- b) Clima ambiguo: aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde solo una de ellas es requerida, creando por lo tanto una atmósfera de ambigüedad en la que el interés en la participación de los actores no favorece a la efectividad.

El administrador que lo impulsa tal vez disfruta la participación o la tiene idealizada. Bajo este clima hay una aceptación automática de decisiones que no siendo las mejores, son aceptables, hay poco compromiso hacia las ideas y al alto desempeño; poco apoyo al personal y cierta indiferencia aún cuando el buen desempeño es alcanzado; existe sospechosa disposición a la presión.

Indicadores del clima ambiguo:

- Ambivalencia sobre el propósito global.
- Esfuerzo aparentemente comprometido que se queda a medias.
- Poca claridad en la estrategia, en la estructura y en las políticas.
- Las decisiones por mayoría son una regla; se aceptan aunque no sean óptimas.
- Hay promoción de ideas pero con un seguimiento pobre.
- Poco monitoreo a planes; no hay evaluación ni seguimiento.
- El gerente típico es visto como un buen solucionador de problemas.

c) Clima estancado: aquél que resulta de una baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una condición en la que el esfuerzo individual y el estado de ánimo se mantienen en un nivel mínimo ignorando el impacto de esto en la efectividad. El clima es percibido como altamente interesado en el apego a la forma, desestimando el valor del impacto. Separado, poco creativo y baja involucración; resistente al cambio, con una baja preocupación a errores excepto para cubrirse ante ellos, se trabaja bajo reglas, con muchas personas trabajando para hacer las cosas difíciles para otros.

Indicadores del clima estancado:

- Trabajando bajo reglas estrictas a todos los niveles.
- Resultados aceptables muy escasos.
- Se evita en forma general el involucramiento y la responsabilidad.
- Pocas sugerencias u opiniones voluntarias.
- Demasiados gerentes poco creativos; poco originales; con mentalidad estrecha.

- Resistencia al cambio.
 - Baja preocupación a los errores y a la calidad.
 - El gerente típico se aprecia poco involucrado; Baja cooperación.
- d) Clima autoritario: aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una atmósfera en la que predomina el autoritarismo sin que esta característica ayude a la alta efectividad. El clima es apreciado como crítico y amenazante. Se suprimen los conflictos, la comunicación es escasa; la gente actúa sin consultar; muchos gerentes son temibles y poco agradables, con alta exigencia por la productividad del día, más que la de largo plazo. Predomina un bajo nivel de desempeño mantenido principalmente por amenazas.

Indicadores del clima autoritario:

- Comunicación primordialmente hacia abajo.
 - Más órdenes, menos consultas.
 - Los superiores se ven como críticos y amenazantes.
 - Énfasis en productividad de corto plazo, no de largo plazo.
 - Supresión de desacuerdos.
 - Acción inmediata; resultados requeridos.
 - El gerente típico toma decisiones rápidas; no hace consultas.
- e) Clima humanitario: aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para una alta efectividad por medio de la confianza y el aprecio a los seres humanos. El clima es percibido por su elevado grado de comprensión compartida y de cooperación. Hay mucha confianza y apertura, un alto

compromiso con la planeación y la productividad; el talento está razonablemente bien desarrollado, y existen canales abiertos para la comunicación.

Indicadores del clima humanitario:

- Énfasis en el desarrollo de talento.
- Apoyo tanto en experiencias de éxito como de fracaso.
- Alta cooperación.
- Se escucha a la gente y se le estimula.
- Decisiones en equipo.
- Alta comunicación en todas las direcciones.
- El gerente típico es visto como interesado en los individuos y sus motivaciones.

f) Clima de desafío: aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad a base del esfuerzo comprometido más allá de los propios límites de capacidad, conocimiento y experiencia. El clima es percibido por el alto nivel de logro de los objetivos, y por la práctica sistemática de la motivación mutua para el logro de un alto desempeño; alto compromiso de la gente en el trabajo; toma de decisiones en equipo como recurso para elevar la calidad de estas y para desarrollar nuevas alternativas.

Indicadores del clima de desafío:

- Énfasis en el logro de objetivos y planes.
- Alta coordinación; esfuerzo comunitario.
- Compromiso a los propósitos de la organización.
- El alto desempeño es motivado en forma continua.
- Énfasis en el equilibrio gente – trabajo.
- Toma de decisiones balanceada entre el individuo y el equipo.

- El gerente típico se distingue por tener altos estándares para sí mismo y para otros y por la búsqueda incesante de nuevos desafíos.
- g) Clima de equidad: aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto un impacto favorable a la efectividad por medio del orden, el control y la equidad. El clima es percibido como altamente preocupado con la aplicación oportuna de las reglas y los procedimientos; Respaldo por buenos sistemas, donde los detalles son observados y la comunicación escrita es preferida.

Indicadores del clima de equidad:

- Mantenimiento a sistemas establecidos.
 - Observación de detalles y ejecución eficiente de las tareas.
 - Comunicación escrita prevalente para salvaguardar posiciones.
 - Referencia a reglas constante.
 - Confiabilidad por el funcionamiento metódico; poca creatividad.
 - Énfasis en el orden, las reglas y los procedimientos.
 - Grandes tomos de políticas y procedimientos.
 - El gerente típico es visto como lógico, honesto, seguidor de las reglas, equitativo.
- h) Clima productivo: aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad por medio de una dirección puntual y vigorosa. El clima es percibido por su alto nivel de iniciativas, energía y logro; comprometido en los

resultados efectivos; altamente evaluativo en la cantidad, calidad y tiempo; orientado al beneficio y el rendimiento; las ideas que surgen tienden a ser implementadas, la eficiencia y la productividad son muy apreciadas.

Indicadores del clima productivo:

- Alto énfasis en la cantidad, la calidad y el tiempo.
- Alta conciencia del coste, las ventas y los beneficios.
- Orientado al logro.
- Alto nivel de energía.
- Intenso énfasis en la comunicación de arriba hacia abajo.
- Desarrollo de un máximo esfuerzo es la norma.
- El gerente típico es visto como un infatigable generador de la productividad.

2.2.5 Características del Clima Organizacional

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo.
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

2.2.6 Factores de influencia en el clima organizacional

El clima organizacional es conformado desde la cabeza de la organización y desde el pasado. Las influencias primarias son las siguientes:

- **ESTILOS DE LOS MÁXIMOS DIRECTIVOS:** Esta es la forma en que la gente directiva piensa que la organización debería ser

manejada, reflejada en la forma que ellos actúan con los miembros de su equipo.

- ESTILO DEL FUNDADOR: El impacto del fundador de la empresa puede persistir por largo tiempo o para siempre. Esto se hace evidente en las religiones, pero también puede presentarse en organizaciones seculares.
- GRUPO DOMINANTE: La alta administración de algunas organizaciones comprende el grupo dominante. Por ejemplo: tipo de marketing, actuarios, ingenieros, contadores, profesores, gentes del mismo estilo básico, etc. Una concentración de cualquier tipo de ellos en posiciones de poder puede influir en el clima organizacional.
- FAMILIA DOMINANTE: La familia, así como el fundador en forma individual, puede ejercer una profunda influencia en el clima, particularmente pero no necesariamente, si la empresa es pequeña.
- TECNOLOGÍA: En cierto grado, el clima organizacional depende de la tecnología pero en otro es independiente de ella. El grado preciso de influencia puede identificarse realizando una comparación con empresas del mismo sector o con otras que se encuentren en diferentes mercados.
- OTRAS INFLUENCIAS IMPORTANTES: Otros factores de influencia en el clima de una organización son:
 - Tamaño de la organización.
 - Relación de los directivos con los trabajadores.
 - Objetivos y estrategia corporativa.
 - Importancia regional o nacional y visibilidad.
 - Control normativo.
 - Grado de control externo.
 - Localidad geográfica / aislacionismo.
 - Estructura física de las instalaciones.

2.2.7 Factores que motivan al personal

Existen múltiples factores que pueden motivar al personal, entre los más importantes, corresponden a: seguridad en el trabajo, responsabilidad en el trabajo, relación con los compañeros,

claridad en cuanto a las políticas de la empresa, remuneración, pensión y prestaciones justas, progreso y ascenso, posición dentro de la empresa, libertad para organizar el tiempo personal, participación en la toma de decisiones, comunicación con la gerencia. Se analizarán algunas:

2.2.7.1 Liderazgo

Según Lepeley María teresa (2002), indica “Liderazgo es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura, comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio...”.

Al respecto Chiavenato⁷ destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Beatriz Soto (2011), se refiere a diferentes tipos de liderazgo:

1.- Liderazgo empresarial consiste en la capacidad de dirigir e influir en los comportamientos de los componentes de la empresa, integrándolos dentro de ella, para conseguir unos objetivos comunes que son los objetivos de la empresa o negocio. Para ello, es bueno elegir el tipo de liderazgo más adecuado para la empresa y obtener un buen equilibrio entre las necesidades individuales y empresariales.

2.- Liderazgo autocrático, el tipo de líder que ordena y espera que se hagan caso a sus órdenes es positivo y dogmático, dirige mediante la capacidad de ofrecer recompensas o castigos o

⁷ Chiavenato, I. Presidente del Instituto Chiavenato y consejero del CRA/SP, es reconocido y prestigioso por la excelencia de sus trabajos en Administración y en Recursos Humanos, no solo por su producción y contribución literaria, por su influencia en la definición y aplicación de modernos e innovadores conceptos administrativos aplicados a las organizaciones bien sucedidas.

retenerlas, son los principales métodos en que se basa para esperar obediencia. Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige, controla y motiva, todo se centra en el líder; de hecho se considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos sino que necesitan que alguien lo haga por ellos. Tiene el control y tiene la fuerza.

3.- Liderazgo democrático, el líder toma decisiones consultando con los subordinados, de manera que las decisiones y acciones son consultadas fomentando la participación de los trabajadores. Fomenta la comunicación y la participación conjunta en las decisiones, anima y agradece las sugerencias de los trabajadores, cuando hay que tomar una decisión el líder ofrece soluciones que los trabajadores pueden apoyar o no entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido.

4.- Liderazgo laissez faire, es un líder liberal que hace y deja hacer, tiene un papel totalmente pasivo, ya que los trabajadores o el grupo son los que tienen el poder. Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones, ya que los líderes dependen de los trabajadores que pueden tomar las decisiones importantes. No juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total, con apoyo del líder solo si lo piden.

5.- Liderazgo paternalista, el líder tiene confianza en sus trabajadores dando compensas y castigos. Su labor es que los trabajadores ofrezcan mejores resultados, que trabajen mejor y más, por lo que les motiva, incentiva y les ofrece recompensas por lograr objetivos. El líder ofrece consejos a los trabajadores para que consigan resultados e insinuando lo malo que no es cumplir con el deber, como su nombre "paternalista" indica. Su

papel de líder hace que ofrezca recompensas a los que cumplan satisfactoriamente con su deber, estos líderes piensan que tienen la razón y que los trabajadores no tienen criterio propio, simplemente tienen que obedecer.

6.- Liderazgo carismático: aquel líder que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, es elegido por la forma en que da entusiasmo a las otras personas, destaca por su capacidad de seducción y admiración. Este líder puede dar muy buenos resultados a la empresa así como cambios y resultados en la empresa ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí, son visionarios e inspiradores, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los trabajadores, el grupo se reúne entorno al líder por su gran capacidad de comunicación y su carisma.

Son capaces de cambiar incluso las necesidades, valores objetivos o aspiraciones de los trabajadores. Un gran problema es que sus errores se perdonan y sus logros se mitifican no permitiendo ser objetivo entorno a los resultados que ofrece o a sus capacidades. Les cuesta más llevar relación con personas con la motivación para el logro elevado.

7.- Liderazgo lateral, este liderazgo consiste en la capacidad de influir en las personas del mismo nivel para conseguir objetivos en común y se da entre personas del mismo rango dentro de la empresa; Consiste en que se es líder sin ser el jefe, es decir, ser líder dentro de los del mismo rango.

8.- Liderazgo situacional, El líder dirige al grupo o empresa aplicando el estilo de liderazgo que corresponde según las condiciones y madurez de sus colaboradores, conociendo las características de cada empleado y el estilo de liderazgo a

aplicar en cada momento se puede hacer crecer el rendimiento y eficacia en la empresa mientras el grupo se va consolidando.

Es un enfoque dinámico para la dirección de empresas y/o personas en que el líder ha de ser flexible y saber qué hacer en cada momento.

2.2.7.2 El ambiente de trabajo

De acuerdo con Huete, L. el ambiente de trabajo es un factor de gran influencia en la satisfacción de los empleados. Un mal ambiente empobrece el auto concepto de los empleados y agria, también, las actitudes y comportamientos futuros. Es un constante input de percepciones para los empleados e influye directamente en su rendimiento.

2.2.7.3 La inteligencia emocional

Según Goleman⁸ es la capacidad de reconocer sentimientos propios y ajenos y la habilidad para manejarlos. Los principios de la inteligencia emocional son:

- Recepción: Todo lo que podamos incorporar a través de nuestros sentidos.
- Retención: Corresponde a la memoria, que incluye la retentiva y el recuerdo.
- Análisis: Incluye el reconocer las pautas y el hecho de procesar la información.

⁸ Goleman Daniel, psicólogo estadounidense, Publico libro Emotional Intelligence (en español Inteligencia emocional) en 1995.

- Emisión: Cualquier tipo de comunicación o acto creativo, incluido el pensamiento.
- Control: Relacionada con el monitoreo total de las funciones tanto físicas como mentales.

Refiere Amorós que estos cinco principios se refuerzan entre sí. Nos indica que los factores intelectuales no nos garantizan el éxito en el trabajo, sino que conjuntamente con la parte emocional de las personas que conforman el equipo de trabajo, lograrán que mejoren el desempeño y a su vez el cumplimiento de los objetivos tanto del líder, como de los integrantes del equipo, que conllevará a elevar su índice de productividad en el tiempo.

2.2.7.4 Valores

Coincidimos con Gómez Fernández, J.⁹ que los valores en sus aspectos positivos benefician al ser humano porque alientan una postura constructiva en la vida frente a una actitud negativa. Sostiene además que “valores como la honestidad, fidelidad, etc., son valiosos humanamente porque sobre ellos se asientan las actitudes y comportamientos personales que permiten alcanzar la plenitud humana en la relación interpersonal”.

Y en lo concerniente al valor del trabajo resalta que “el fundamento para determinar el valor del trabajo humano no es en primer lugar el tipo de trabajo que se realiza, sino el hecho de que quien lo ejecuta es una persona”. Reivindicando al ser humano como valioso, importante y trascendente.

2.2.7.5 Trabajo en equipo

⁹ Molocho, N. (2010). Tesis postgrado Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009. Lima-Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Pp 83,84,196

Amorós, E. (2007) refiere que los equipos se han vuelto una parte esencial de la manera en que se realizan los negocios, la diferencia en cuanto a los grupos de trabajo es que los equipos producen una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Es decir el resultado de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus contribuciones individuales.

Ivancevich (1997) nos dice que es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando solo, no podría lograr.

- Tipos de equipos:

Refiere Amorós, las siguientes clases de equipos:

- Equipos de solución de problemas: En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces estos tienen poder para poner en práctica las acciones que sugirieron. Se reúnen para ver cómo mejorar ya sea la calidad del producto, el ambiente de trabajo etc.
- Los equipos autodirigidos: Son grupos de empleados que además de evaluar están en la capacidad de poner en práctica lo que deciden. Estos equipos, incluso pueden seleccionar a sus propios miembros.
- Equipos interfuncionales: Están constituidos por equipos que tienen como integrantes a empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferente áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

2.2.7.6 Comportamiento organizacional

Para Amorós, E.¹⁰ el comportamiento organizacional constituye "campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura poseen dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento a hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente".

Centra su estudio en la búsqueda de una mejora para la productividad que la organización presenta, así como para reducir las tasas de ausentismo y de rotación y busca los medios que se requieran para incrementar la satisfacción del empleado en su trabajo. Por ello, los gerentes requieren desarrollar sus habilidades interpersonales, es decir las que se encuentran relacionadas con el trato con las demás personas, si lo que buscan es ser eficaces en lo que realizan.

2.2.7.7 Reconocimiento al desempeño

La jefatura al reconocer el desempeño por el trabajo realizado, debe hacerlo de forma directa, sincera y oportuna. Es muy frecuente en el campo laboral se retarden las recompensas o reconocimientos, promociones, aumentos, etc., hasta mucho tiempo después, lo que dificulta la identificación por parte del empleado, de la conducta deseable y de la que no lo es, en las empresas.

Es preciso que los participantes conozcan los resultados obtenidos en su logro, pues ello da valor a sus esfuerzos y aumenten los estímulos, acepten nuevos retos y objetivos de más alcance, lo cual redundará en la motivación y en el rendimiento individual, ya que le brinda la oportunidad de

¹⁰ Amorós Eduardo, Profesor de ciencias empresariales Universidad Católica Santo Toribio de mogrovejo. Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. (2007). Lambayeque-Perú: Universidad Católica Santo Toribio de mogrovejo.

desarrollarse mediante el entrenamiento, a través de la retroalimentación de su trabajo y recibir una variedad razonable de asignaciones.

Cuando la organización reconoce y da crédito, al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas en el logro de los propósitos de la institución, posee un alto potencial motivador porque satisface también las necesidades de autoestima.

2.2.7.8 La comunicación:

Según Gibson, James (2002), la comunicación es la transmisión de información y sentimientos mediante el uso de símbolos comunes verbales y/o no verbales.

Robbins¹¹. Todas las organizaciones cuentan con un sistema de comunicaciones formal o informal y la mayoría emplea el sistema mixto. Para que el proceso de la comunicación sea efectivo requiere de varios elementos: emisor, transmisor, receptor, interpretación y comprensión por parte del receptor.

Según Davis y Newstrom¹² Las técnicas de comunicarse las personas dentro de una organización pueden ser: verbal, escrita, telefónica u otros, además existen tres formas de lenguaje para expresar las ideas: hablado, escrito y mímico.

Según los niveles, la comunicación se clasifica en:

- Descendente: Es la que fluye desde los niveles superiores a los inferiores, se emplea para dar instrucciones asociadas con

¹¹ Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson ediciones

¹² Davis, K & Newstrom, J. (1991). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill

tareas y dar a conocer las políticas y procedimientos de la institución.

- Ascendente: Se establece de los subordinados hacia los superiores y por el cual los jefes conocen las sugerencias del personal vinculados con los procesos de trabajo y sus aportes para mejorarlo.

- Horizontal: Es aquella que se establece entre los compañeros de trabajo a un mismo nivel.

Los elementos básicos de la comunicación, son los siguientes:

- **Código:** Es un conjunto de elementos que se combinan siguiendo unas reglas (semántica) y que permiten su interpretación (decodificación).
- **Canal:** El medio físico a través del cual se transmite el mensaje.
- **Emisor:** Es la persona que se encarga de transmitir el mensaje. Esta persona elige y selecciona los signos que le convienen, es decir, realiza un proceso de codificación; codifica el mensaje.
- **Receptor:** La persona a quien va dirigido el mensaje; realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos elegidos por el emisor; es decir, descodifica el mensaje.
- **Mensaje:** En el sentido más general, es el objeto de la comunicación. Está definido como la información que el emisor envía al receptor a través de un canal de comunicación o medio de comunicación determinado.

- **Situación o contexto:** Es la situación en el que se desarrolla el acto comunicativo.
- **Marco de referencia:** Es el entorno que enmarca la situación.

Entre las funciones esenciales de la comunicación en un grupo están: control, motivación, expresión emocional e información:

- **Función de información:** Proporciona conocimientos a quienes los necesitan como directrices de sus acciones y satisface el deseo de los trabajadores de conocer lo que tienen relación con ellos.
- **Función de instrucción y mando:** Para que el empleado conozca sus obligaciones en la organización y le proporcionen guía de cómo desempeñar sus deberes. Fluye hacia abajo.
- **Función de influencia y persuasión (o función de motivación):** Estimula a los individuos adecuados, para que desarrollen determinados comportamientos.
- **Función integradora:** La transmisión de mensajes e ideas debe ayudar a relacionar las actividades de los trabajadores para que sus esfuerzos se complementen.

La comunicación desempeña un papel básico en las organizaciones y en las relaciones del recurso humano, la mayoría de los problemas tienen que ver con la comunicación y la falta de una información adecuada, conduce a decisiones poco efectivas, malas relaciones y causa de tensión e insatisfacción entre las personas.

2.2.7.9 Las relaciones humanas

Son las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y su participación en grupos sociales dentro de la estructura. Los individuos mantienen una constante interacción social, mediante relaciones cordiales y provechosas para ambas partes, concordancia de sus respectivos intereses, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos, fundadas en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana, haciéndose comprender de los demás, con sus objetivos y procedimientos (Chiavenato, Idalberto, 1991:92).

Fajardo (1989:343), sostiene que las bases de las relaciones humanas son: la motivación, la dignidad, las características personales, el reconocimiento, la seguridad, el liderazgo y la comunicación, los cuales son factores interdependientes entre sí.

El desempeño en la vida está condicionado en cierto modo por dos clases diferentes de inteligencia: la racional y la emocional.

Entre los aportes de la teoría de las relaciones humanas se pueden citar los siguientes aspectos:

Participación de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la organización.

Necesidad de establecer relaciones y mayor franqueza entre las personas y los grupos de la organización.

Necesidad de mejorar la competencia de los administradores en las relaciones interpersonales para disminuir la brecha entre el mundo de la administración y los empleados.

2.2.8 Diagnóstico y medición del clima organizacional

En palabras de Mónica Baeza y Leonard Mertens¹³, el diagnóstico del clima laboral puede utilizarse para detectar necesidades en el seno de una organización y debe basarse en información agrupada de modo sistemático.

En principio, corresponde al administrador de línea, la responsabilidad de detectar los problemas provocados por un clima laboral inadecuado. A él le competen todas las decisiones referentes a su modificación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en la materia.

En este sentido, cabe mencionar que las principales herramientas utilizadas para medir y diagnosticar el clima laboral son las siguientes:

- Evaluación del desempeño: mediante la misma, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, afectando al clima laboral, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- Observación: verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo en el personal operativo, rotación elevada, etc.
- Cuestionarios: investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades y demandas de los trabajadores.
- Entrevistas con supervisores y gerentes: Para indagar acerca de los problemas relativos al clima laboral.

¹³ Baeza, M & Mertens, L. (2000). La Norma Iso 9000 y la competencia laboral. México: Conocer.

- Reuniones interdepartamentales: discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Entrevistas de salida: cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la misma y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.
- Indicadores de satisfacción: no todos aprenden todo de la misma manera, ni simultáneamente. Los indicadores son logros parciales y avances en zonas críticas, con etapas de adaptación frente a un cambio o una incorporación.

2.2.9 Funciones del clima organizacional

- Vinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- Desobstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

- Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?.
- Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen

trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

- Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

2.2.10 Beneficios del clima organizacional

El estudio del clima en las organizaciones trae consigo beneficios que se nombraran a continuación:

- a) Cuidado fundamental del empleado como un activo.
Las organizaciones son exitosas por la calidad del desempeño de sus empleados. Cuando los empleados están al cuidado y es creado el ambiente adecuado no hay barreras para el desarrollo, su valor verdadero para la organización puede ser completamente realizado.

- b) Respeto para la dignidad del empleado y la sensibilidad del ser humano.
Los humanos tienen necesidades fundamentales de seguridad, afiliación, aceptación y autorrealización. Para que estas y otras necesidades humanas sean satisfechas y orientadas a niveles altos de compromiso, iniciativa y desarrollo; la organización debe hacer énfasis en el respeto por la dignidad del empleado, satisfaciendo las necesidades que se presentan, para que puedan disfrutar de una estable y productiva fuerza de trabajo.
- c) La completa comprensión de las realidades del negocio.
Esta evaluación debe llevarse a cabo con una completa comprensión de las realidades del negocio, y no como un punto de vista irreal y utópico de un ambiente de trabajo idealizado. Los factores enfatizados y medidos en esta evaluación son importantes bases para la optimización del desempeño del empleado en el lugar de trabajo, no únicamente en la creación de un ambiente donde cada uno se siente mejor.
- d) Aplicación de la optimización y mejoramiento.
Existe una irrefutable tendencia en los negocios de hoy, un mejoramiento continuo e incremento de los niveles de eficiencia son una forma de vida y estos factores están dando un énfasis apropiado en esta evaluación porque aquellos representan un dinámico presente con el que cada empleado debe enfrentar.
- e) Claves para la motivación y compromiso.
Más que únicamente identificar áreas de problemas potenciales para ser eliminadas, una evaluación del clima organizacional debe enfocarse en las áreas donde el comportamiento humano debe ser establecido más positivamente para crear empleados con altos niveles de motivación y compromiso.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja de un clima adecuado es el aumento del compromiso y lealtad.

2.3 Definición de términos básicos

Ausentismo

Conocido como absentismo es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo. Incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo, también puede ser definido como toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo.

Capital humano

Representa el valor que el número de empleados (de todos los niveles) de una institución supone de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades. Y puesto en términos más sencillos y simples, el capital humano es el conjunto de recursos humanos que integran una empresa o compañía.

Consenso

Acuerdo entre dos o más personas en torno a un tema o asunto más o menos concreto.

Cultura organizacional

Expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura el que la entiende como el conjunto de experiencias,

hábitos, costumbres, creencias y valores, que caracteriza a un grupo humano, aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización. Tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente, También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales así como las conductas emprendedoras.

Eficiencia

Muestra la profesionalidad de una persona competente que cumple con su deber de una forma asertiva realizando una labor impecable.

Estrés

El estrés es un estado de ausencia de sosiego de un organismo frente a las exigencias que le proporciona el ambiente.

Indicadores

Es el plural del término indicador. Un indicador como justamente lo dice el nombre, un elemento que se utiliza para indicar o señalar algo. Un indicador puede ser tanto concreto como abstracto, una señal, un presentimiento, una sensación o un objeto u elemento de la vida real.

Know how

Del inglés **saber cómo** o conocimiento fundamental, es un neologismo anglosajón que hace referencia a una forma de transferencia de tecnología. Se ha empezado a utilizar habitualmente en los últimos tiempos en el ámbito del comercio internacional para denominar a los conocimientos preexistentes, no siempre académicos, que incluyen técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados como clientes o proveedores. El know-how tiene una directa relación con la experiencia, es decir la práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo. Cuando se aplica a una organización se dice que es la experiencia de con que esta cuenta para desarrollar sus actividades, ya sean productivas, administrativas, financieras, comerciales y/o de control. El know-how en una empresa, a partir de la era industrial, se ha convertido en un valioso activo intangible, el cual incluye la forma más adecuada de mezclar componentes, los equipos utilizados, el personal que sabe realizar las tareas, etc. Esto es precisamente lo que ofrecen las franquicias, el cómo hacer las cosas en una empresa para que esta sea altamente productiva y rentable.

Liderazgo

Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Outsourcing

Es un término que pertenece al inglés y que se puede traducir como subcontratación. Se trata de una estrategia empresarial que en los últimos años se ha extendido debido al fenómeno de la

globalización y a la necesidad de optimizar los recursos de las empresas.

Planificación Estratégica

Proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. La Planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico.

Productividad

Relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. Puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Remuneraciones

El salario o Remuneración (también llamado sueldo, soldada o estipendio), es la suma de dinero que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo

determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado. El pago puede ser mensual, semanal o diario, y en este último caso recibe el nombre de jornal, del término jornada.

Sobrecosto

También conocido como un incremento de costo o sobrepasar el presupuesto, es un costo inesperado que se incurre por sobre una cantidad presupuestada debido a una subestimación del costo real durante el proceso de cálculo del presupuesto. El sobrecosto debería ser distinguido de la escala del costo, que es usado para expresar un crecimiento anticipado en el costo presupuestado debido a factores tales como la inflación.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Análisis de tablas y gráficos:

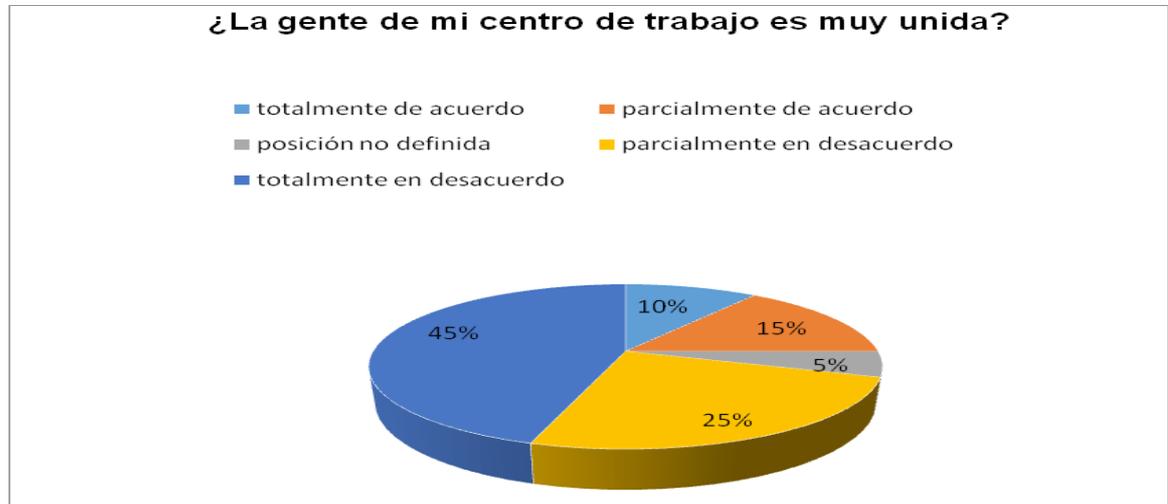
El instrumento de recolección de datos, que se utilizó, fue un cuestionario de preguntas aplicado el 20 de noviembre del 2015 a 60 trabajadores de la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C.

TABLA N° 1

¿La gente de mi centro de trabajo es muy unida?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	6	10%
parcialmente de acuerdo	9	15%
posición no definida	3	5%
parcialmente en desacuerdo	15	25%
totalmente en desacuerdo	27	45%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 1



Conclusión:

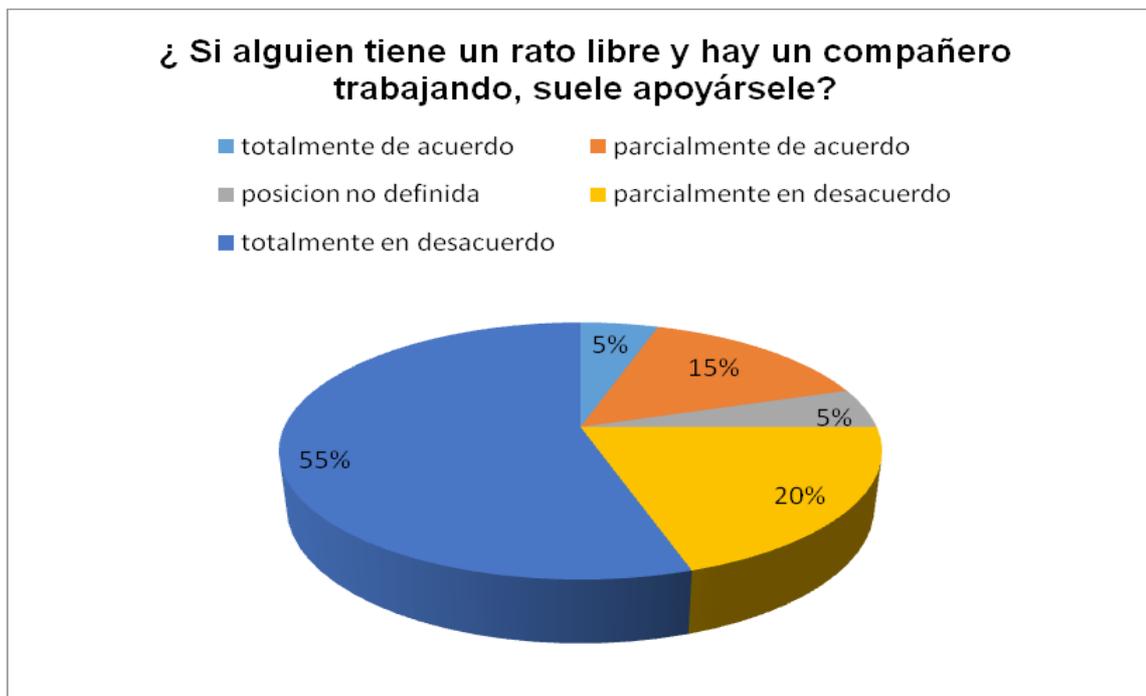
El 70% de la población encuestada manifestó que la gente del centro de trabajo no es muy unida, ocasionando con ello que se perciba un clima organizacional desfavorable careciendo de cooperación entre los trabajadores de la organización.

TABLA N° 2

¿Si alguien tiene un rato libre y hay un compañero trabajando, suele apoyársele?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	3	5%
parcialmente de acuerdo	9	15%
posición no definida	3	5%
parcialmente en desacuerdo	12	20%
totalmente en desacuerdo	33	55%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 2



Conclusión:

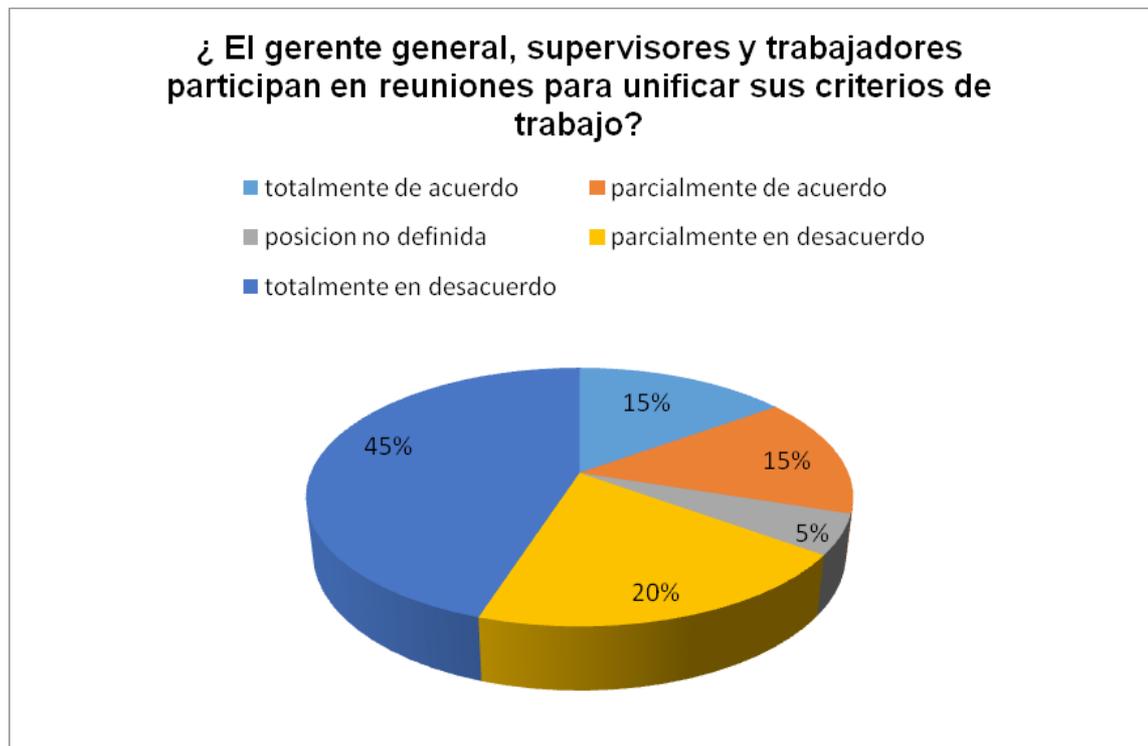
El 75% de los miembros de la organización señalan que no hay apoyo entre compañeros de la organización ante la necesidad de un miembro de la organización de recibir ayuda en una labor determinada.

TABLA N° 3

¿El gerente general, los supervisores y trabajadores participan en reuniones para unificar sus criterios de trabajo?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	9	15%
parcialmente de acuerdo	9	15%
posición no definida	3	5%
parcialmente en desacuerdo	12	20%
totalmente en desacuerdo	27	45%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 3



Conclusión:

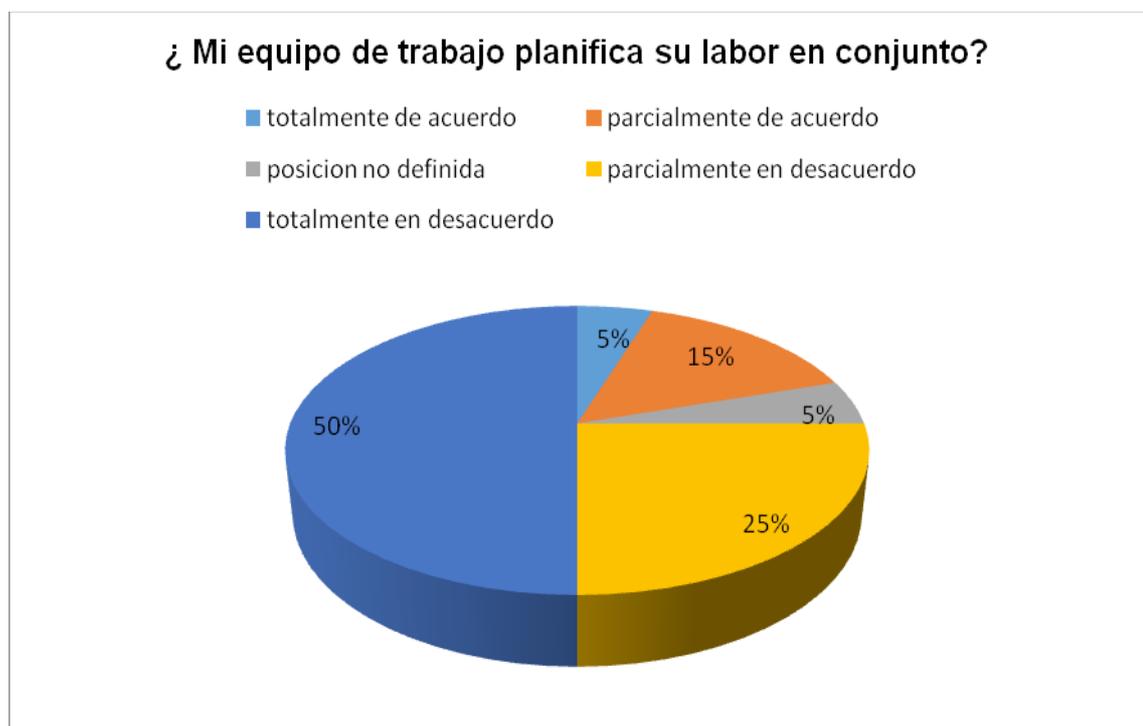
El 65% de la población encuestada precisa que no se establecen reuniones para unificar criterios de trabajo entre el gerente general, supervisores y trabajadores.

TABLA N° 4

¿Mi equipo de trabajo planifica su labor en conjunto?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	3	5%
parcialmente de acuerdo	9	15%
posición no definida	3	5%
parcialmente en desacuerdo	15	25%
totalmente en desacuerdo	30	50%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 4



Conclusión:

El 75% de los miembros de la organización señalan que el equipo de trabajo no planifica su labor en conjunto, ocasionando con ello que no se planee un trabajo en equipo para alcanzar los objetivos establecidos.

TABLA N° 5

¿En mi centro de trabajo hay muy poco espíritu de equipo?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	24	40%
parcialmente de acuerdo	15	25%
posición no definida	3	5%
parcialmente en desacuerdo	9	15%
totalmente en desacuerdo	9	15%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 5



Conclusión:

El 65% de la población encuestada denotaron que en el centro de trabajo hay muy poco espíritu de equipo, viéndose reflejado en la ausencia de cooperación e integridad como equipo.

TABLA N° 6

¿Puedo contar con la colaboración de mi supervisor inmediato cuando se me designa una labor complicada?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	9	15%
parcialmente de acuerdo	3	5%
posición no definida	30	50%
parcialmente en desacuerdo	12	20%
totalmente en desacuerdo	6	10%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 6



Conclusión:

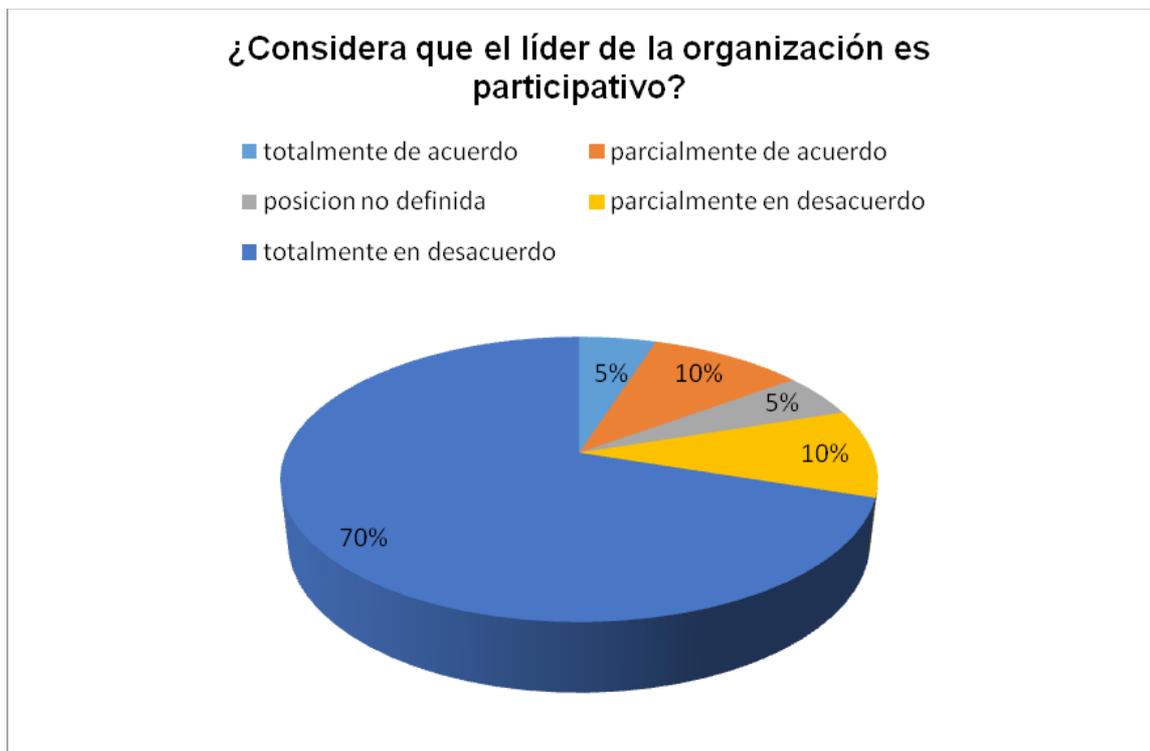
La mitad de la población encuestada, es decir el 50%, mantiene una posición no definida, al indicar que se puede contar con la colaboración del supervisor inmediato cuando se designa una labor complicada, denotando con ello que las relaciones entre los miembros de la organización sea deficiente.

TABLA N° 7

¿Considera que el líder de la organización es participativo?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	3	5%
parcialmente de acuerdo	6	10%
posición no definida	3	5%
parcialmente en desacuerdo	6	10%
totalmente en desacuerdo	42	70%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 7



Conclusión:

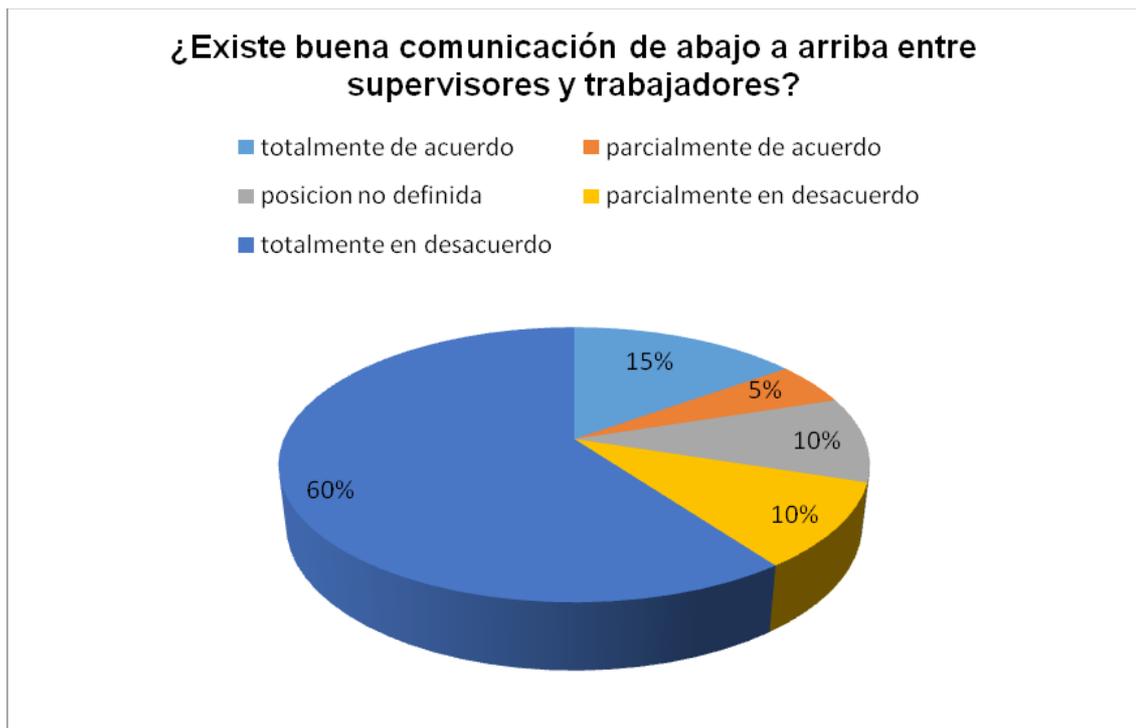
El 80% de la población encuestada indica que el líder de la organización no es participativo; no hay una buena relación laboral entre el líder y los demás miembros de la organización.

TABLA N° 8

¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre supervisores y trabajadores?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	9	15%
parcialmente de acuerdo	3	5%
posición no definida	6	10%
parcialmente en desacuerdo	6	10%
totalmente en desacuerdo	36	60%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 8



Conclusión:

El 70% de la población encuestada manifiesta que no existe buena comunicación de abajo a arriba entre supervisores y trabajadores, denotándose ello en las relaciones laborales.

TABLA N° 9

¿La relación con el líder de la organización es cordial?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	6	10%
parcialmente de acuerdo	3	5%
posición no definida	3	5%
parcialmente en desacuerdo	6	10%
totalmente en desacuerdo	42	70%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 9



Conclusión:

El 80% de la población encuestada señala que la relación con su jefe no es cordial.

TABLA N° 10

¿El líder y supervisores escuchan las opiniones y sugerencias de los demás miembros de la organización?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	3	5%
parcialmente de acuerdo	3	5%
posición no definida	6	10%
parcialmente en desacuerdo	12	20%
totalmente en desacuerdo	36	60%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 10



Conclusión:

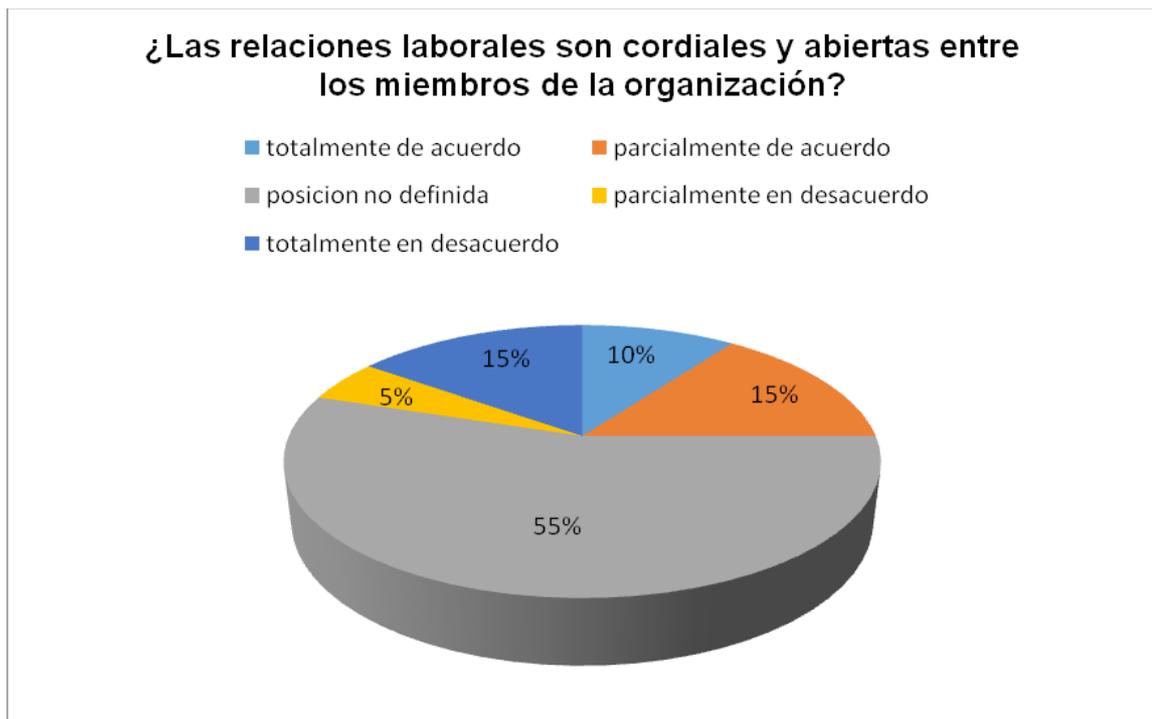
El 80% de la población encuestada manifiesta que el líder y supervisores no escuchan las opiniones y sugerencias de los demás miembros de la organización; generando con ello que se perciba que las relaciones entre los miembros de la organización, sea negativa.

TABLA N° 11

¿Las relaciones laborales son cordiales y abiertas entre los miembros de la organización?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	6	10%
parcialmente de acuerdo	9	15%
posición no definida	33	55%
parcialmente en desacuerdo	3	5%
totalmente en desacuerdo	9	15%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 11



Conclusión:

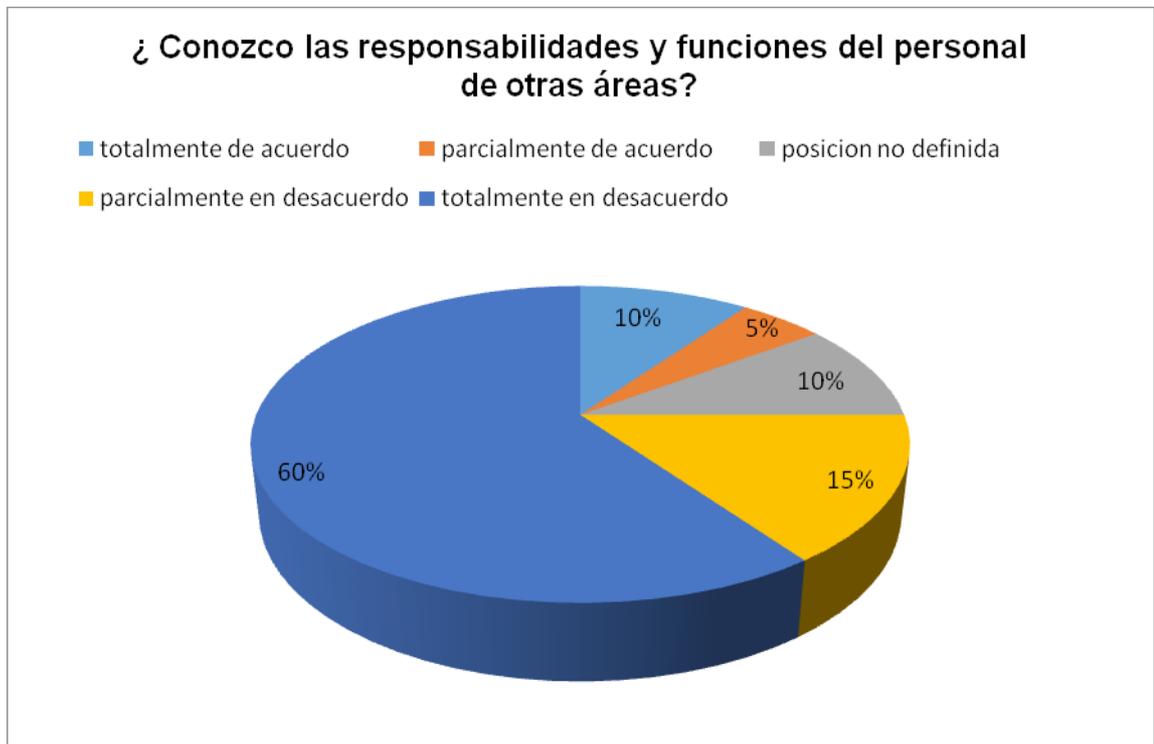
El 55% de la población encuestada sostiene una posición no definida al referirse que las relaciones laborales son cordiales y abiertas entre los miembros de la organización.

TABLA N° 12

¿Conozco las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	6	10%
parcialmente de acuerdo	3	5%
posición no definida	6	10%
parcialmente en desacuerdo	9	15%
totalmente en desacuerdo	36	60%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 12



Conclusión:

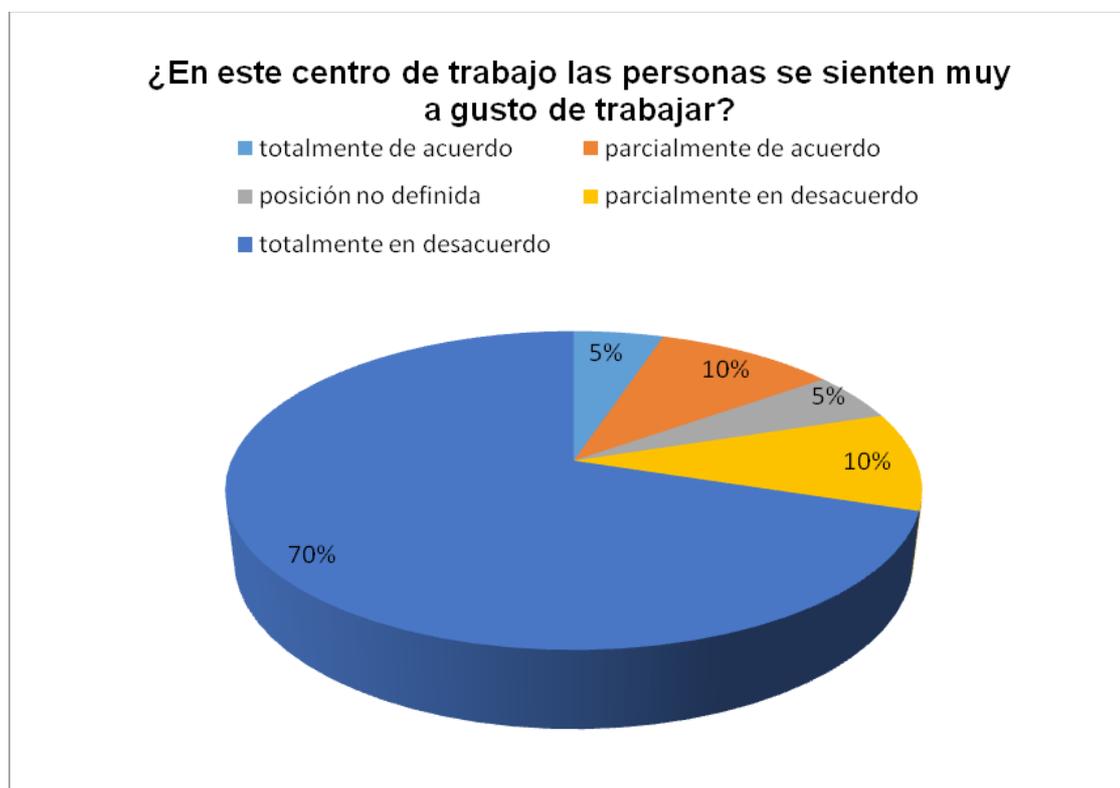
El 75% de la población encuestada señala desconocer las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas; evidenciando con ello que la relación sea deficiente asimismo que exista ausencia de comunicación e información sobre las funciones que cumple cada miembro de la organización.

TABLA N° 13

¿En este centro de trabajo las personas se sienten muy a gusto de trabajar?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	3	5%
parcialmente de acuerdo	6	10%
posición no definida	3	5%
parcialmente en desacuerdo	6	10%
totalmente en desacuerdo	42	70%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 13



Conclusión:

El 80% de la población encuestada subraya no sentirse muy a gusto de trabajar en este centro de trabajo, lo cual muestra que no hay identidad de los trabajadores con la organización.

TABLA N° 14

¿Los supervisores de la organización te comunicaron o inculcaron la misión y visión de la organización?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	12	20%
parcialmente de acuerdo	3	5%
posición no definida	6	10%
parcialmente en desacuerdo	9	15%
totalmente en desacuerdo	30	50%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 14



Conclusión:

El 65% de la población encuestada manifestaron no haber recibido comunicación, ni se les inculco la misión y visión de la organización, viéndose reflejado ello en la falta de identidad por parte de los trabajadores.

TABLA N° 15

¿En la organización se preocupan cada día más por mejorar el bienestar de los trabajadores?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	6	10%
parcialmente de acuerdo	9	15%
posición no definida	3	5%
parcialmente en desacuerdo	15	25%
totalmente en desacuerdo	27	45%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 15



Conclusión:

El 70% de la población encuestada menciona que la organización no se preocupa por mejorar el bienestar de los trabajadores.

TABLA N° 16

¿Si tuviera la opción de trabajar en otra organización en este momento lo haría?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	42	70%
parcialmente de acuerdo	6	10%
posición no definida	6	10%
parcialmente en desacuerdo	3	5%
totalmente en desacuerdo	3	5%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 16



Conclusión:

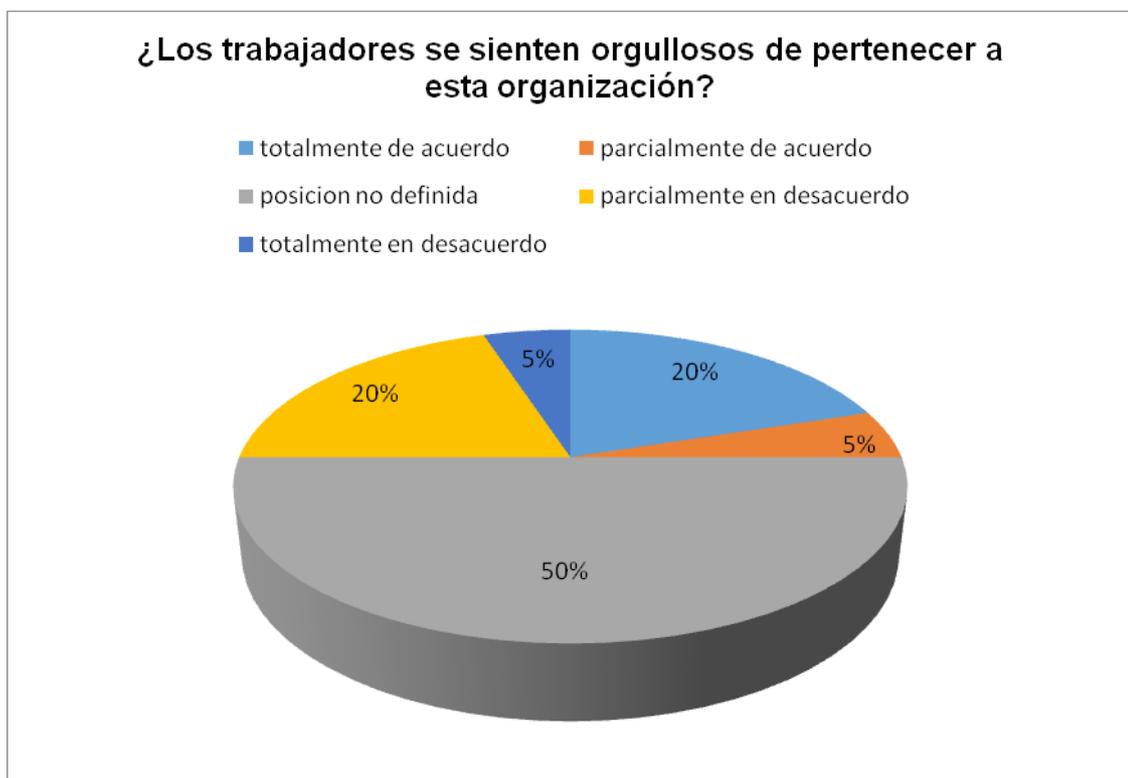
El 80% de la población encuestada indicó que si tuviera la opción de trabajar en otra organización en este momento lo harían; denotando con ello a que no se identifican con la organización.

TABLA N° 17

¿Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	12	20%
parcialmente de acuerdo	3	5%
posición no definida	30	50%
parcialmente en desacuerdo	12	20%
totalmente en desacuerdo	3	5%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 17



Conclusión:

El 50% de la población encuestada muestra una posición no definida respecto a sentirse orgullosos de pertenecer a esta organización.

TABLA N° 18

¿Me identifico con los valores de la organización?

Escala de opciones	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	6	10%
parcialmente de acuerdo	3	5%
posición no definida	36	60%
parcialmente en desacuerdo	12	20%
totalmente en desacuerdo	3	5%
Total	60	100%

GRÁFICO N° 18



Conclusión:

El 60% de la población encuestada denota una posición no definida con respecto a sentirse identificado con los valores de la organización.

3.2 Discusión de resultados:

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación, en merito a la encuesta aplicada a los miembros de la organización, en la cual se presentan todos los resultados procesados en gráficos producto de la investigación.

Los siguientes resultados se presentan a manera de que respondan cada objetivo secundario.

3.2.1) La variable cooperación se evalúa en las interrogantes (1, 2, 3, 4, 5, 6); los resultados obtenidos en cuatro de las seis interrogantes dieron como resultado estar total y parcialmente en desacuerdo, esto demuestra que la satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa de servicios es negativo, esto señala que los procesos formales de interacción social de los empleados son inapropiados.

3.2.2) La colaboración entre compañeros es desatinada o mala, se observa que no hay ayuda entre los miembros de la organización en cuanto a sus tareas, mostrando con ello una ausencia de disposición para ayudar y ser ayudados lo cual es una condición fundamental para el desarrollo de la disciplina de trabajar en equipo.

3.2.3) Asimismo recalcaron que no se establecen reuniones entre el gerente general, supervisores y colaboradores, no se ejerce de manera compartida criterios para consolidar el plan de trabajo.

3.2.4) Una de las interrogantes en la que están total y parcialmente de acuerdo es la que hace mención a que el trabajo de equipo es muy poco, creen sólidamente que no hay integración como grupo de trabajo.

3.2.5) En otra de las interrogantes en la que mantienen una posición no definida es la referida a la colaboración por parte del supervisor inmediato cuando se designa una labor complicada. Ocasionado con ello que no se encuentre una orientación ante situaciones o hechos en

las que se necesita de una disposición del supervisor inmediato para cumplir con la tarea encargada.

3.2.6) Los miembros de la organización agregan como una debilidad que tiene la empresa es la falta de cooperación entre todos los miembros de la organización; consideran que es esencial el hecho de que en la organización se perciba integración entre todos los miembros de la organización ya que ello traerá un mejor ambiente laboral y un mejor desempeño de trabajo.

3.2.7) Contrastando la investigación realizada con la teoría podemos decir que uno de los factores intervinientes en el clima laboral es tener noción de la moral organizacional, la cual puede definirse como la posesión de un sentimiento por parte del empleado de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores mediante la adhesión a metas comunes; la moral es un subproducto de un grupo y tiene aspectos que inciden en el clima de la organización entre las que sobresale el sentimiento de solidaridad de grupo.

3.2.8) La variable Relaciones interpersonales se evalúa en las preguntas (7, 8, 9, 10,11, 12); los resultados obtenidos en cinco de las seis interrogantes dieron como resultado estar total y parcialmente en desacuerdo lo cual indica que las interacciones entre los miembros de la organización no son las más propicias.

3.2.9) Los miembros de la empresa, supervisores y gerente general no buscan reforzar ni crean los espacios necesarios para el surgimiento de vínculos formales, que lleven las relaciones a un nivel alto de confianza.

3.2.10) Todos los empleados perciben, que solo una vez al año la empresa organiza eventos; no se realizan paseos ni actividades de recreación ni sociales, del mismo indican que fuera de las horas de trabajo solo algunas veces o muy de vez en cuando se relacionan con sus compañeros.

3.2.11) La variable Identidad se evalúa en las preguntas (13, 14, 15, 16, 17,18); de los resultados obtenidos en tres de las interrogantes manifiestan estar parcial y totalmente en desacuerdo, se ha podido visualizar que no hay una identidad corporativa, lo cual es la representación visual de una organización, de la cual, esta identidad dependerá la imagen o concepto que nos formaremos de la empresa, es la carta de presentación de una empresa “la imagen que la empresa transmite al exterior”.

3.2.12) Se percibe una atmósfera muy hostil; donde priman los resultados dejando de lado al recurso humano; el cual es uno de los pilares esenciales en toda organización. Es pertinente mencionar que toda empresa u organización requieren del capital humano, para el logro de sus objetivos y metas; ya que interactúan con el medio ambiente.

3.2.13) Todas las empresas requieren de un desarrollo organizacional, lo cual consiste en un conjunto de actividades planeadas, basadas en valores humanistas para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados. Hay que tomar en cuenta que el clima organizacional es un reflejo de la cultura de la organización.

3.2.14) Siguiendo con el análisis de los resultados lo que se aprecia es que el clima que tiene la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERÚ S.A.C. es de tipo estancado, baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una condición en la que el esfuerzo individual y el estado de ánimo se mantienen en un nivel mínimo ignorando el impacto de esto en la efectividad. El clima es percibido como altamente interesado en el apego a la forma, desestimando el valor del impacto. Separado, poco creativo y baja involucración; resistente al cambio.

CONCLUSIONES

1. El clima organizacional general en la empresa de servicios CRC outsourcing Perú S.A.C. es no satisfactorio.
2. En lo referente a liderazgo se concluye en que el líder de la organización no tiene una participación fluida con los supervisores, ni con los trabajadores; se percibe también inaccesibilidad del jefe para la aportación de ideas por parte de los colaboradores, lo cual desfavorece el desarrollo de cada uno de ellos y sobre todo al cumplimiento de las metas.
3. Las autoridades no favorecen la iniciativa de los trabajadores.
4. No existe preocupación de los directivos para la comprensión del trabajo por parte del personal; la distribución del trabajo no es organizada, no hay claridad en la distribución de las funciones, conocimiento en las metas de las áreas de trabajo, asimismo no se emite información de las nuevas técnicas implementadas para mejorar el trabajo; no se aprecia esfuerzo por cumplir las obligaciones; no hay preocupación por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo.
5. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional de ellos, consideran que no hay retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales.
6. No existe flujo de información, limitando el desarrollo de las metas comunes.
7. No existe libertad de acción para la realización de su trabajo.
8. Las promociones carecen de objetividad o no existe distribución equitativa de las oportunidades de capacitación, El personal no se siente realizado profesionalmente.
9. El personal considera que trabajan de manera responsable para el logro de los objetivos de la institución, sin embargo, no existe un

reconocimiento por el buen desempeño del personal, hay una ausencia de incentivos no económicos, talleres y satisfacción por parte de los colaboradores en su área de trabajo y también con sus compañeros de trabajo.

10. No hay preocupación por el prestigio de la empresa, no prevalece una sensación de orgullo de pertenencia; asimismo no se defiende la imagen del servicio que se ofrece. No se percibe un gusto de pertenecer a la organización, asimismo no hay una identificación plena con los valores de la organización, así como no se tiene en claro la misión y visión de la organización.
11. Hay una carencia en cuanto al respeto que debe primar entre los miembros de la organización.
 - a. Ni existe participación entre las diferentes áreas para el logro de los objetivos, ni un buen espíritu de equipo.
 - b. En general todos los miembros de la organización manifiestan una percepción no satisfactoria del Clima organizacional que implica a las variables y sus respectivas dimensiones.
 - c. No existe una postura o actitud que comprometa al cambio por parte del personal operativo, ni del superior; Existe apatía por propuesta para el mejoramiento de la calidad del trabajo.
 - d. Los resultados de la investigación muestran que los trabajadores no perciben su trabajo como estimulante, se encuentran desmotivados con poca libertad y participación, de ahí surge la necesidad de capacitar e inculcar a todos los miembros de la organización sobre la visión y misión que se tiene como empresa, asimismo identificar los valores que priman como organización de modo tal que los trabajadores se identifiquen con los mismos.
 - e. En conclusión, podemos afirmar que una identidad corporativa es un plus y un valor agregado a la empresa y no solo el logotipo podrá determinar la imagen de la empresa, ya que solo forma parte como

distintivo entre otras empresas; sin embargo, solo representa una pequeña parte de una identidad corporativa.

- f. Todos los miembros de la organización manifiestan no encontrar libertad para realizar su trabajo como desean; es decir necesitan de la autorización de su supervisor inmediato para ello; creen sólidamente en que el control sobre su trabajo debe ejercerse de manera compartida entre ellos, los supervisores inmediatos y el gerente general.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos en la investigación y en relación a las conclusiones donde se estableció que el clima organizacional de la empresa de servicios CRC outsourcing Perú S.A.C. es desfavorable, cabe mencionar algunas recomendaciones para que este mejore, y por consiguiente se obtenga un aprendizaje perenne dentro de la organización:

1. Es necesario que se cambie el estilo de liderazgo, que pase a ser democrático, ya que, el contar con una empresa con liderazgo descentralizado ayuda a mejorar el clima organizacional de la misma, porque los colaboradores se sienten mejor identificados tanto con sus jefes como con sus compañeros.
2. Es sumamente necesario que, el supervisor inmediato de cada área supervise, oriente e instruya a sus colaboradores, para que estos mejoren sus habilidades en el área de trabajo.
3. Es recomendable establecer un programa en el que, se reconozca los esfuerzos de los colaboradores que debe realizarse de forma equitativa en todos los niveles de la empresa; esto puede hacerse en forma mensual o trimestral, en lo cual no se realizaran mayores gastos económicos y por el contrario, se fortalecerá y estimulará al colaborador, con lo que él podrá fomentar su identificación con la empresa; lo cual podría darse por medio de: empleado del mes, tarjetas de felicitación, etc.
4. Se recomienda implementar métodos de retroalimentación para los colaboradores, de modo que así exista una comunicación efectiva, donde esta fluya de manera ascendente, descendente y cruzada; asimismo efectuar reuniones en donde se anuncie sobre el avance de los planes brindándole al empleado información clara y concisa, con lo cual también se mejorará el desempeño de estos.

5. Es necesario brindar información clara y precisa sobre las actividades que se realizan en la organización, con lo cual dará lugar a la aportación de ideas por parte de todos los miembros de la organización; delegar funciones y responsabilidades así como también establecer objetivos claros.
6. Es importante promover el trabajo en equipo, se sugiere crear actividades recreativas, deportivas en donde los colaboradores de las diferentes áreas convivan y se identifiquen mejor como equipo, de este modo permitirá fortificar la integración y cohesión grupal de los miembros de la organización ; lo cual se podría realizar por medio de celebraciones de cumpleaños, reconocimientos de logro en equipo.
7. Es necesario brindar charlas de capacitación para todos los miembros de la organización que conlleven a un mejor ambiente laboral, de buen trato, cordialidad y respeto con la práctica de valores fundamentales y promover así buenas relaciones laborales.
8. Realizar un programa de capacitación capaz de involucrar a todo el personal, porque este aspecto encierra la posibilidad de aportar mejoras continuas a la organización. Además, de que permite a los colaboradores complementar sus conocimientos e aumentar, de esta manera, su formación y desempeño laboral.
9. Realizar los análisis de descripción de puestos que sean necesarios para demarcar, perfectamente, las responsabilidades de cada uno de los colaboradores.
10. Promover valores mediante su definición, información y cultivo en pro de la misión de la organización, para hacer que los colaboradores se sientan identificados y orienten su comportamiento en función a los mismos.
11. Fortalecer óptimas relaciones laborales entre el empleador y el trabajador, a fin de afianzar el compromiso institucional.

12. Informar pertinente y debidamente los cambios agregados al trabajo a todos los miembros de la organización, con el fin de evitar diferencias capaces de atentar contra la correcta ejecución de las labores y distorsionar el clima organizacional
13. A los Supervisores, así como al gerente general de la empresa de servicios CRC outsourcing Perú S.A.C. Incluir a los colaboradores en las decisiones vinculadas al trabajo, para que de esta manera se pueda aumentar la productividad, fortalecer la gestión participativa y mejorar el clima laboral.
14. Ejecutar sondeos de clima organizacional trimestralmente, con la finalidad de sostener un buen clima laboral propicio y ordenado, para que los trabajadores de la organización se sientan conformes, a gusto y realicen de manera adecuada su trabajo, esto se verá reflejado en los resultados de los indicadores de la organización.
15. A los colaboradores de la empresa de servicios CRC outsourcing Perú S.A.C. Preocuparse por emitir un servicio de calidad con el fin de cumplir con el objetivo que se tiene como organización.
16. Fomentar la planificación en las diferentes áreas, ya que de acuerdo a los resultados el 68% de los miembros de la organización indicaron que no se planifica antes de tomar acción lo cual es una desventaja ya que si no hay una correcta planificación no se cumplen las metas y objetivos trazados. Asimismo se gestionar reuniones semanales con todos los miembros de la organización (supervisores, trabajadores) para escuchar opiniones y sugerencias que permitan diseñar estrategias para alcanzar los objetivos y sobretodo mejorar el clima de la organización ya que ello repercute probablemente en su permanencia en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (6 de Enero de 2016). Obtenido de Fundación Wikimedia, Inc.: https://es.wikipedia.org/wiki/Absentismo_laboral
- (2007-2016). Obtenido de Definición abc: <http://www.definicionabc.com/economia/capital-humano.php>
- (16 de Noviembre de 2015). Obtenido de Fundación Wikipedia, Inc: <https://es.wikipedia.org/wiki/Consenso>
- (14 de Octubre de 2015). Obtenido de Fundación Wikimedia, Inc: https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional
- (2007-2016). Obtenido de Definición abc : <http://www.definicionabc.com/comunicacion/eficiencia.php>
- (2007-2016). Obtenido de definición abc: <http://www.definicionabc.com/general/estres.php>
- (2007-2016). Obtenido de Definición abc: <http://www.definicionabc.com/general/indicadores.php>
- (20 de enero de 2016). Obtenido de Fundación Wikimedia, Inc: https://es.wikipedia.org/wiki/Know_how
- (2007-2016). Obtenido de definición abc: <http://www.definicionabc.com/social/liderazgo.php>
- (2007-2016). Obtenido de Definición abc: <http://www.definicionabc.com/social/motivacion.php>
- (2007-2016). Obtenido de definición abc: <http://www.definicionabc.com/?s=outourcing>
- (23 de Enero de 2016). Obtenido de Fundación Wikimedia, Inc: <https://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>

- (17 de enero de 2016). Obtenido de Fundación Wikimedia, inc: https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica
- (29 de Diciembre de 2015). Obtenido de Fundación Wikimedia, Inc: <https://es.wikipedia.org/wiki/Sobrecosto>
- Aguado, J. (2012). Tesis Pre grado Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes. Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Alarco, B. (2010). Conceptual and Empirical Similarities and Differences between JobInsecurity and Employability: A Test in Perú (Tesis de Doctorado Publicada). Bélgica: Universidad Católica de Leuven
- Álvarez, H. (1993). La nueva organización.Una visión a través de su cultura. Cali: Centro Editorial Univalle.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lambayeque- Perú: Universidad Católica Santo Toribio de mogrovejo.
- Apuy, L. (2008). tesis de postgrado factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería, en el servicio de emergencias del hospital San Rafael de Alajuela. Costa Rica: Universidad estatal a distancia.
- Arrieta, A & Julio, L. (2011). Tesis pre grado Análisis del clima organizacional en el sector cooperativo de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez. Colombia: Universidad de Cartagena.
- Baeza, M & Mertens, L. (2000). La Norma Iso 9000 y la competencia laboral. México: Conocer.
- Bardales, E. (2015). Gerentes en Perú solo dedican hasta 15% de su tiempo al planeamiento en sus empresas. Junio 18, 2015, de Diario Gestión Sitio web: <http://gestion.pe/empleo-management/haygroup-peru-gerentes-solo-dedican-15-su-tiempo-al-planeamiento-sus-empresas-2135081>.
- Bardales, E. (2015). Los CEO en Perú ya ven al clima organizacional como una variable intangible del negocio. Septiembre 7,2015, de Diario

- Gestión Sitio web: <http://gestion.pe/empleo-management/ceo-peru-ya-ven-al-clima-organizacionan-como-variable-intangible-negocio-2142063>.
- Brunet, L. (1987). Tipos de clima organizacional. En El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias (33-36). México D.F: Trillas.
 - Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
 - Brunet, L. (1997). El clima de trabajo en las organizaciones; definición, diagnóstico y consecuencias. México D.F: Trillas.
 - Buchanam, M. (1980 pp. 24-26). Tesis Clima Organizacional, diagnóstico realizado en dos organizaciones del país. Venezuela: Universidad Simón Bolívar.
 - Cascio, W. (1986). Managing human resources: productivity, quality of work life profits. New York: Mc Graw Hill.
 - ¿Cómo combatir el mal ambiente laboral? (24 de Septiembre de 2014). Obtenido de [www.gestión.pe: http://gestion.pe/empleo-management/como-combatir-mal-ambiente-laboral-2109442](http://gestion.pe/empleo-management/como-combatir-mal-ambiente-laboral-2109442).
 - Chiavenato, I. (2000). Interacción entre personas y organizaciones. En Administración de Recursos Humanos (P.120). Colombia: Mc Graw Hill.
 - Cornell, F. (1955). Socially perceptive administration. pp 38-39. New York: Ronald Press.
 - Davis, K & Newstrom, J. (1991). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill
 - Rabitsch, O. (Agosto 23, 2014). Perú tiene alta tasa de rotación de personal. Marzo10, 2015, de Diario Correo Sitio web: <http://diariocorreo.pe/economia/peru-tiene-alta-tasa-de-rotacion-de-personal-9770/>
 - Forehand, G.A & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin, 62, pp 361-382.
 - Fundación Wikimedia, Inc. (no señalada). Comunicación. Agosto, 14,2015, de Fundación Wikimedia, inc Sitio web: <https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>

- Gibson, J. (Julio, 28, 2010). La comunicación conceptos introductorios. Noviembre, 10, 2015, de Lesguillermos blogs Sitio web: <https://iesguillermo.wordpress.com/2010/07/28/la-comunicacion-%e2%80%93-conceptos-introductorios/>
- Gómez & Cols. (2001). Tesis de Pre grado Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir el clima organizacional en instituciones de educación desde la teoría de respuesta al ítem. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Goncálves, A. (1997). El clima organizacional: conceptos. Marzo 11, 2011, de Psicología y empresa Sitio web: <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html>.
- Hernández, A. (Enero 23, 2013). Llamando a cada ejecutivo por su nombre: el significado de CEO, COO, CFO, CIO, CTO, y CMO. Marzo 12, 2015, de Obtenido de Economíatic Sitio web: <http://www.economiatic.com/llamando-a-cada-ejecutivo-por-su-nombre-el-significado-de-ceo-coo-cfo-cio-cto-y-cmo/>
- Hernández, M. (2010). Tesis de grado de maestría Estudio de clima organizacional en la empresa JMC comunicaciones integradas, C.A. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Hernández Sampieri, R, Fernández, C & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ta edición). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, V & Rojas M. (2011). Tesis de postgrado propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica. Colombia: Universidad Icesi.
- Herrero, J. (septiembre, 2011). Estilo de vida y clima laboral. Febrero 23, 2016, de Equipos & talento.com Sitio web: <http://www.equiposytalento.com/tribunas/hay-group/estilo-de-vida-y-clima-laboral>
- Ibid pp. 42-43
- Lepeley, M. (2001) Gestión y calidad en educación. Santiago de Chile: McGraw-Hill.
- Likert, R. (Febrero 17, 2016). Biografía de Rensis Likert. Febrero 26, 2016, de Fundación Wikimedia, Inc. Sitio web: https://es.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert

- Litwin, G.H & Stringer R.A. (1968). Motivation and Organizational Climate p.125. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- López, A. & González, E. (2009). tesis de pre grado Diagnóstico de clima organizacional y plan de mejoramiento para la empresa de confección vía libre. Colombia: Universidad San Buenaventura.
- López, N. (2012). Tesis Postgrado" El clima organizacional y su relación con la gestión institucional del nivel educativo inicial en la red n°03 del distrito de Miraflores- UGEL 07, 2012. Lima- Perú: Universidad Cesar Valle.
- Marín Villada, A. (Marzo 7, 2008). Clasificación de la investigación. Febrero 27, 2016, de Metinvestigación Sitio web: <https://metinvestigacion.wordpress.com/>
- Morán, G & Alvarado, D. (2010). Métodos de la investigación. México: Pearson educación.
- Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de Escala de clima laboral en trabajadores de Lima. Revista Teoría e Investigación en Psicología, 9(1), 27-34. Recuperado, De <http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/diagnostico.php> Base de datos.
- Pérez N. & Rivera P. (2015). Tesis postgrado clima organizacional y satisfaccional laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonia peruana, período 2013. Perú: Universidad Nacional de la amazonia peruana.
- Quintero, N, Africano, N & Faría E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. Venezuela: Universidad del Zulia.
- Reddin, W. (2004, noviembre). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. Diario Gestión, n.- 120, pp.79- 84. 2015, noviembre 5, De http://gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf Base de datos.
- Rodríguez, D. (2001). Diagnóstico Organizacional. México D.F: Alfaomega.

- Sáenz, M. (2011). Motivación- estilo de vida y clima laboral. Octubre 27, 2011, de Observatorio de Recursos Humanos Sitio web: <http://www.observatoriorh.com/gestion/motivacion-estilo-de-vida-y-clima-laboral.html>
- Seisdedos, N. (1997). El clima laboral y su medida. Psicología del trabajo y de las organizaciones, 2, pp. 61-69.
- Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención. Barcelona: Eub, S.L.
- Sotomayor, F. (2012). Tesis pre grado relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012. Perú: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Soto, B. (2011). Tipos de liderazgo. 2015, octubre 22, de gestión. org Formación online en gestión empresarial Sitio web: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/>
- VisaNet, Liderman y Cofide ganan el Great Place to Work. (2 de Diciembre de 2015). Obtenido de [www.elcomercio.pe](http://elcomercio.pe/economia/peru/10-grandes-empresas-mejor-clima-laboral-peru-noticia-1860761): <http://elcomercio.pe/economia/peru/10-grandes-empresas-mejor-clima-laboral-peru-noticia-1860761>

A N E X O S

**ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA “EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS CORPORATIVOS CRC
OUTSOURCING PERU SAC”**

	Problema	Objetivos	Variable	Dimensiones	Definición conceptual	Indicador	Ítems	Metodología
Principa	¿Cómo es el clima organizacional en la Empresa de Servicios CRC OUTSOURCING PERU S.A.C.?	Describir como es el clima organizacional en la Empresa de Servicios CRC OUTSOURCING PERU S.A.C.	Clima organizacional		Los efectos percibidos por los miembros de la organización en su ambiente laboral con relación a los procesos manifestados de la forma en que la organización interactúa con sus miembros.			Tipo de investigación: APLICADA Nivel de investigación: DESCRIPTIVO
Secundario	¿Cómo es la cooperación en la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERU S.A.C.?	Determinar como es la cooperación en la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERU S.A.C.		Cooperación	Sentimiento de apoyo y ayuda que percibe cada trabajador dentro de la empresa tanto entre pares, como nivel superior e inferior.	<ul style="list-style-type: none"> - Se Cuenta con la colaboración de las personas de otros departamentos. - El espíritu de equipo de esta organización es excelente ya que se percibe compromiso y cooperación para la obtención de resultados positivos. 	1,2,3, 4,5,6	Método: DESCRIPTIVO Diseño: TRANSVERSAL
Secundario	¿Cómo son las relaciones interpersonales en la empresa de servicios CRC OUTSOURCING Perú S.A.C.?	Determinar como son las relaciones interpersonales en la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERU S.A.C.		Relaciones	Aspecto crucial que da cuenta de las relaciones interpersonales que se establecen entre compañeros de trabajo y a nivel jerárquico.	<ul style="list-style-type: none"> - Existe facilidad para el trabajo en equipo, por la amistad que se percibe entre los compañeros. - Existe cordialidad en las relaciones entre el jefe, supervisores y los trabajadores. 	7,8, 9,10,11,12	
Secundario	¿Cómo es la identidad en la empresa de servicios CRC OUTSOURCING Perú S.A.C.?	Determinar como es la identidad en la empresa de servicios CRC OUTSOURCING PERU S.A.C.		Identidad	sentimiento de pertenencia a la organización y al grupo de trabajo; de alguna manera refleja si hay coincidencias entre los objetivos personales y los de la organización	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajar en esta empresa, me produce agrado y satisfacción; me siento a gusto con lo que hago. - Lo que me gusta de la empresa es que es un lugar establece para laborar. 	13,14,15,16,17,18	

ANEXO 2: ENCUESTA DE OPINION



ENCUESTA DE OPINIÓN

Nombre: (dato opcional)
área donde trabaja:

La presente investigación tiene como finalidad conocer su opinión acerca del “clima organizacional en los trabajadores de la empresa de servicios corporativos CRC OUTSOURCING PERU SAC”.

Para contestar marca con una “X” la opción que mejor te parezca mediante la siguiente escala:

1=totalmente de acuerdo; 2=parcialmente de acuerdo; 3=posición no definida; 4=parcialmente en desacuerdo; 5=totalmente en desacuerdo

Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Posición no definida	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. ¿La gente de mi centro de trabajo es muy unida?					
2. ¿Si alguien tiene un rato libre y hay un compañero trabajando, suele apoyársele?					
3. ¿El gerente general, los supervisores y trabajadores participan en reuniones para unificar sus criterios de trabajo?					
4. ¿Mi equipo de trabajo planifica su labor en conjunto?					
5. ¿En mi centro de trabajo hay muy poco espíritu de equipo?					
6. ¿Puedo contar con la colaboración de mi supervisor inmediato cuando se me designa una labor complicada?					

7. ¿Considera que el líder de la organización es participativo?					
8. ¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre supervisores y trabajadores?					
9. ¿La relación con el líder de la organización es cordial?					
10. ¿El líder y supervisores escuchan las opiniones y sugerencias de los demás miembros de la organización?					
11. ¿Las relaciones laborales son cordiales y abiertas entre los miembros de la organización?					
12. ¿Conozco las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas?					
13. ¿En este centro de trabajo las personas se sienten muy a gusto de trabajar?					
14. ¿Los supervisores de la organización te comunicaron o inculcaron la misión y visión de la organización?					
15. ¿En la organización se preocupan cada día mas por mejorar el bienestar de los trabajadores?					
16. ¿Si tuviera la opción de trabajar en otra organización en este momento lo haría?					
17. ¿Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización?					
18. ¿me identifico con los valores de la organización?					