



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**

## **TESIS**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS**  
**TRABAJADORES DEL INSTITUTO SECOMTUR DE LA CIUDAD DE**  
**CHIMBOTE- PERIODO: 2014”**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:**  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

### **AUTORA:**

Bach. Susán Del Pilar Hervías Nolasco

### **ASESOR:**

Mg. Francisco Paredes León

TRUJILLO-PERU

2016



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

## **TESIS**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS  
TRABAJADORES DEL INSTITUTO SECOMTUR DE LA CIUDAD DE  
CHIMBOTE- PERIODO 2014”**

### **MIEMBROS DEL JURADO:**

<b>PRESIDENTE</b>	<b>Dr. James Alex Huamán Chorres</b>
<b>MIEMBRO:</b>	<b>Mg. Freddy Estuardo Díaz Bazán</b>
<b>MIEMBRO:</b>	<b>Mg. María Elizabeth Díaz Gamarra</b>

**TRUJILLO - PERÚ**

**2016**

## DEDICATORIA

Dedico la presente tesis, en primer lugar a Dios, ya que sin él nada podemos hacer, es aquel que nos concede el privilegio de la vida y nos ofrece lo necesario para lograr nuestras metas.

A mis padres (Santiago y Susana) a quienes quiero y admiro, gracias por estar siempre a mi lado apoyándome, brindándome sus consejos, enseñanzas y por su apoyo incondicional en todo momento.

A mi sobrino Juan Diego, a quien quiero mucho y que con su corta edad me enseñó muchas cosas, a mis mejores amigos por sus consejos y sobre todo a alguien muy especial para mí (Renato Ovalle Mendoza) que estuvo conmigo en las buenas y malas y me apoyo en todo momento.

## AGRADECIMIENTO

A mis padres, mi hermana y toda mi familia que estuvo siempre acompañándome y apoyándome.

A mis profesores que siempre me enseñaron buenas cosas, ellos con su perseverancia y ejemplo han orientado nuestros conocimientos, para ser buenos alumnos.

Especialmente a mi asesor Francisco Paredes por la ayuda brindada para la finalización de este exitoso trabajo de investigación.

A la empresa SECOMTUR quienes me permitieron realizar el presente estudio.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>CARÁTULA</b>	1
<b>DEDICATORIA</b>	3
<b>AGRADECIMIENTO</b>	4
<b>TABLA DE CONTENIDOS</b>	5
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	8
<b>ÍNDICE DE IMÁGENES</b>	11
<b>RESUMEN</b>	13
<b>ABSTRACT</b>	15
<b>INTRODUCCIÓN</b>	17
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO</b>	19
<b>1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA</b>	19
<b>1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	20
1.2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL	20
1.2.2 DELIMITACIÓN SOCIAL	20
1.2.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL	21
1.2.4 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	21
<b>1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	22
1.3.1 PROBLEMA PRINCIPAL	22
1.3.2 PROBLEMAS SECUNDARIOS	22

<b>1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	22
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	22
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
<b>1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	23
1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL	23
1.5.2 HIPÓTESIS SECUNDARIOS	23
1.5.3 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	23
<b>1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	25
1.6.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.6.2 MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	31
1.6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	31
1.6.5 JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	32
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	34
<b>2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	34
<b>2.2. HISTORIA DEL INSTITUTO</b>	40
<b>2.3. BASES TEÓRICAS DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	43
2.3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	43
2.3.2 TEORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	48
2.3.3 FACTORES QUE CONFIGURAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	51
2.3.4 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	54

2.3.5 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	58
2.3.6 ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	60
2.3.7 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIÓN	63
2.3.8 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	65
2.3.9 SATISFACCIÓN LABORAL	67
<b>2.4. MARCO LEGAL DEL INSTITUTO</b>	<b>84</b>
<b>2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS</b>	<b>112</b>
<b>CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>115</b>
3.1. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	115
3.1.1 ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL	145
3.1.2 DISCUSIÓN	147
3.1.3 PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	148
<b>CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>162</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>164</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>166</b>
<b>ANEXO N°01: MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>	<b>167</b>
<b>ANEXO N°02: ENCUESTA</b>	<b>169</b>
<b>ANEXO N°03: CATALAGO DE ANR</b>	<b>173</b>
<b>ANEXO N°04: ARTICULO CIENTÍFICO</b>	<b>187</b>
<b>ANEXO N°05: GASTOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>211</b>
<b>ANEXO N°06: IMÁGENES</b>	<b>212</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	PAG.
TABLA N° 01: MATRIZ DE OPERACIONALIDAD	24
TABLA N° 02: MANIFESTACIÓN ABIERTA DE PUNTOS DE VISTA HACIA COMPAÑEROS Y JEFES	115
TABLA N°03: RETROALIMENTACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL	116
TABLA N°04: EXISTE COMUNICACIÓN FLUIDA ENTRE MI ÁREA DE TRABAJO Y EN OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA	117
TABLA N°05: COMUNICACIÓN OPORTUNA DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA	118
TABLA N°06: ATENCIÓN DE OPINIONES Y SUGERENCIAS POR PARTE DEL JEFE	119
TABLA N°07: COMUNICACIÓN EXISTENTE ENTRE JEFE Y TRABAJADORES	120
TABLA N°08: RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO	121
TABLA N°09: GRADO DE MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR	122
TABLA N°10: CREACIÓN DE NUEVAS METAS A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN	123
TABLA N°11: BENEFICIO DE LOS TRABAJADORES POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN	124

<b>TABLA N°12: PREOCUPACIÓN DE LA EMPRESA PARA MANTENER ELEVADO EL NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>125</b>
<b>TABLA N°13: REPARTICIÓN DE BENEFICIOS AL PERSONAL CUANDO SE SUPERA LA META</b>	<b>126</b>
<b>TABLA N°14: ESTIMULACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO Y CAPACITACIONES</b>	<b>127</b>
<b>TABLA N°15: DECISIONES APROPIADAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA</b>	<b>128</b>
<b>TABLA N°16: MOTIVOS DE DESACUERDO CON SUS DECISIONES</b>	<b>129</b>
<b>TABLA N°17: INTERÉS DEL JEFE POR OPINIONES DE MI PERSONA</b>	<b>130</b>
<b>TABLA N°18: COMUNICACIÓN EFECTIVA EN CASOS DE DESACUERDO ENTRE EL TRABAJADOR Y SU JEFE</b>	<b>131</b>
<b>TABLA N°19: INFORMACIÓN AL JEFE SOBRE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LOS TRABAJADORES</b>	<b>132</b>
<b>TABLA N°20: COMUNICACIÓN ADECUADA DEL JEFE HACIA EL TRABAJADOR CUANDO COMETE ERRORES</b>	<b>133</b>
<b>TABLA N°21: RECONOCIMIENTO DEL JEFE HACIA EL TRABAJADOR</b>	<b>134</b>
<b>TABLA N°22: DECISIONES JUSTAS DEL JEFE</b>	<b>135</b>
<b>TABLA N°23: INFLUENCIA POSITIVA DEL ESTILO DE DIRECCIÓN DEL JEFE SOBRE LOS TRABAJADORES</b>	<b>136</b>
<b>TABLA N°24: BUENAS RELACIONES DE TRABAJO ENTRE JEFE Y TRABAJADORES</b>	<b>137</b>

<b>TABLA N°25: BUENA COLABORACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA</b>	<b>138</b>
<b>TABLA N° 26: SENTIMIENTO DE ACEPTACIÓN E INTEGRACIÓN</b>	<b>139</b>
<b>TABLA N°27: TRIUNFO DEL TRABAJADOR QUE PROPORCIONA MEJORES RESULTADOS</b>	<b>140</b>
<b>TABLA N°28: INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO CON LA PRODUCTIVIDAD</b>	<b>141</b>
<b>TABLA N°29: LA CALIDAD COMO ALTA PRIORIDAD EN EL ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>142</b>
<b>TABLA N°30: CONOCIMIENTO Y HABILIDADES DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>143</b>
<b>TABLA N°31: ALTA PRIORIDAD DE LA PEDAGOGÍA CON LA CALIDAD EN EL INSTITUTO</b>	<b>144</b>

## ÍNDICE DE IMÁGENES

	Pág.
<b>IMAGEN N° 01: Método del Sistema Blando</b>	<b>30</b>
<b>IMAGEN N° 02: Fachada del Inst. Secomtur</b>	<b>43</b>
<b>IMAGEN N° 03: Puntos de vista</b>	<b>115</b>
<b>IMAGEN N° 04: Retroalimentación</b>	<b>117</b>
<b>IMAGEN N° 05: Comunicación fluida</b>	<b>118</b>
<b>IMAGEN N° 06: Comunicación, necesidades, jefes</b>	<b>119</b>
<b>IMAGEN N° 07: Opinión, sugerencias</b>	<b>120</b>
<b>IMAGEN N° 08: Comunicación, jefes, trabajadores</b>	<b>121</b>
<b>IMAGEN N° 09: Reconocimiento</b>	<b>122</b>
<b>IMAGEN N° 10: Motivación</b>	<b>123</b>
<b>IMAGEN N° 11: Motivación, metas</b>	<b>124</b>
<b>IMAGEN N° 12: Beneficios, trabajadores</b>	<b>125</b>
<b>IMAGEN N° 13: Motivación, trabajadores</b>	<b>126</b>
<b>IMAGEN N° 14: Trabajadores, beneficios, metas</b>	<b>127</b>
<b>IMAGEN N° 15: Trabajo en equipo</b>	<b>128</b>
<b>IMAGEN N° 16: Decisión, organización</b>	<b>129</b>
<b>IMAGEN N° 17: Motivos, decisión</b>	<b>130</b>
<b>IMAGEN N° 18: Jefe, escuchar</b>	<b>131</b>
<b>IMAGEN N° 19: Hablar, jefe, desacuerdo</b>	<b>132</b>
<b>IMAGEN N° 20: Jefe, actividades</b>	<b>133</b>
<b>IMAGEN N° 21: Preguntas 19</b>	<b>134</b>
<b>IMAGEN N° 22: Resultados, jefe, reconocer</b>	<b>135</b>
<b>IMAGEN N° 23: Jefe, justo, decisiones</b>	<b>136</b>
<b>IMAGEN N° 24: Dirección, Jefe</b>	<b>137</b>
<b>IMAGEN N° 25: Relación, jefe, trabajadores</b>	<b>138</b>

<b>IMAGEN N° 26: Colaboración, áreas</b>	<b>139</b>
<b>IMAGEN N° 27: Aceptado, integrado</b>	<b>140</b>
<b>IMAGEN N° 28: Resultados</b>	<b>141</b>
<b>IMAGEN N° 29: Organización, área, productividad</b>	<b>142</b>
<b>IMAGEN N° 30: Calidad, prioridad, trabajo</b>	<b>143</b>
<b>IMAGEN N° 31: Trabajadores, conocimientos, educandos</b>	<b>144</b>
<b>IMAGEN N° 32: Pedagogía, prioridad</b>	<b>145</b>

## **RESUMEN**

Clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Y se refiere tanto a la parte física como emocional.

El Clima Organizacional es un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones del individuo y grupo de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales.

El desarrollo del clima organizacional y las dimensiones de clima organizacional, han permitido la comprensión y desarrollo de este tema.

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización, especialmente para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, que tienen los trabajadores.

Es en este contexto, la presente investigación denominada: “Clima Organizacional y la productividad de los trabajadores del Instituto SECOMTUR de la Ciudad de Chimbote-Periodo: 2014”, resalta los factores y elementos condicionantes del clima organizacional y la productividad de dicha empresa.

Esta investigación se realizó en la ciudad de Chimbote, donde se aplicó una encuesta a los trabajadores del Instituto Secomtur; con la finalidad de medir la aprobación de estos en los diferentes temas tratados en esta investigación.

A través del aprovechamiento efectivo de las estrategias planteadas, se alcanzará los objetivos propuestos, además de las metas propuestas para el año 2020; que también forman parte de los objetivos de esta investigación y que van a permitir lograr el mejoramiento de la productividad del Instituto.

El clima organizacional es una clave importante para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

La principal conclusión es que después de todo el análisis realizado; se puede especificar que el clima organizacional del Instituto Secomtur si está afectando la productividad de los trabajadores.

Y se recomienda al jefe y/o cabeza de la institución que realice una medición periódica de su clima organizacional, realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información, para neutralizar la desconfianza y resistencia que podría tener el personal.

Esta investigación es de carácter científica básica y descriptiva, según el autor Hernández Fernández, Baptista recomienda especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de los trabajadores del Instituto SECOMTUR”.

**Palabras claves:** clima organizacional y productividad.

## **ABSTRACT**

Organizational climate is the name given by various authors; the atmosphere generated by the emotions of the members of a group or organization, which is related to employee motivation. It refers to both physical and emotional side.

The organizational climate is a socially constructed phenomenon, which is derived from the group-individual interactions working conditions, resulting a meaning to individual and group expectations. The development of organizational climate and organizational climate dimensions have allowed the understanding and development of this subject.

The organizational climate seems to positively or negatively affect the existence of certain types of interactions between members of an organization. It appears to affect the degree of security or insecurity to express feelings or talk about concerns, respect or disrespect in communication among members of the organization.

It is in this context, our research called "organizational climate and productivity of workers SECOMTUR Institute of the City of Chimbote in 2014", highlights the factors and conditions of the organizational climate and productivity of the company elements.

This research was conducted in the city of Chimbote, where a survey was applied to workers Secomtur Institute; in order to measure the approval of these in different topics covered in this research.

Through the effective use of the strategies presented, the objectives will be achieved, in addition to the goals set for 2020; which also form part of the objectives of this research and that will allow to achieve improved productivity of the Institute.

The organizational climate is an important key to the success of a company because it conditions the attitudes and behavior of their employees.

The main conclusion is that after all the analyzes; Secomtur organizational climate is affecting Institute if the productivity of workers.

And the head and / or head of the institution that performs a periodic measurement of organizational climate, conducted by an external entity to the company in order to

avoid pressure or leakage of information and to neutralize the distrust and resistance is recommended that it could have the personnel to participate.

This research adopts a type of basic scientific research of nature and type of descriptive research was also used, according to the author Hernández Fernández, Baptista recommended to specify the properties, characteristics and profiles of major SECOMTUR Institute workers”.

Keywords: organizational climate and productivity.

## **INTRODUCCION**

La presente investigación busca establecer la relación que existe entre dos variables como: el clima organizacional y la productividad.

El clima organizacional es un elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, este enfoque tiene su importancia en el sentido de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que se origina de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores; sin embargo estas percepciones dependen de buena medida de las actividades interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También 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.

Desde este punto de vista la presente investigación titulada “Clima Organizacional y la productividad de los trabajadores del Instituto SECOMTUR de la Ciudad de Chimbote - periodo 2014”, tiene como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores del instituto SECOMTUR de la ciudad de Chimbote.

Este estudio puede resultar clave para detectar ciertas áreas que podrían estar retrasando la producción y reduciendo la eficacia en la empresa.

Así de esa manera, convertirse en áreas de oportunidad para mejorar los procesos de la organización y el desempeño de los empleados.

Por otra parte es importante conocer cómo se sienten los trabajadores en su lugar de trabajo y cuán comprometidos están con la organización; de esta manera las personas están dispuestas a realizar un mayor esfuerzo en beneficio de la empresa.

En la presente investigación se analizará cuáles son los problemas de la empresa para así determinar soluciones aproximadas a los problemas de dicha empresa.

En función a esta propuesta, la presente investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I: Planteamiento del problema, se describe la realidad problemática, se plantean los problemas de la investigación, se determinan los objetivos, las variables; asimismo se establece el diseño de la investigación, la población, la muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Finalmente se hace la justificación y se plantea la importancia de la investigación.

En el Capítulo II: Marco Teórico, se dan a conocer los antecedentes de la investigación, se plantean las bases teóricas de la investigación y se hace la definición de términos básicos.

En el Capítulo III: Se hace la presentación, el análisis y la interpretación de resultados de las encuestas aplicadas para la presente investigación

En el Capítulo IV: Presentamos la parte final de la investigación, entre ellas los resultados de la misma las cuales se ven reflejadas en las conclusiones, también encontramos las recomendaciones del trabajo, las fuentes de información y los anexos.

## **CAPITULO I: PLANEAMIENTO METODOLÓGICO**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

El clima organizacional influye en el comportamiento de los trabajadores a través de los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

En la actualidad el clima organizacional es muy importante para las empresas ya que les ayuda a mejorar el ambiente de trabajo, por ello se considera un factor muy trascendental en el desarrollo de las instituciones.

Las organizaciones están compuestas por personas que tienen distintos comportamientos que influyen en el funcionamiento de la empresa.

El clima organizacional puede detectar problemas que pasan dentro de la organización, y actualmente las empresas buscan que allá un buen clima organizacional para que esto no repercuta en la productividad de la organización.

Según la investigación realizada dentro de la institución podemos observar que el comportamiento y rendimiento de cada uno de los trabajadores no es bueno, ya que entre ellos no existe el compañerismo, y cada uno de ellos se preocupa por realizar su labor. No hay una buena comunicación entre los trabajadores hacia el jefe, por el temor de que los jefes le llamen la atención por los comentarios que realicen, es por ello que tienen a reprimir sus ideas.

Los trabajadores perciben que hay favoritismo, preferencias del jefe hacia algunos trabajadores, y no se sienten cómodos con esa actitud que tiene su jefe; y es por eso que los trabajadores se tienen envidia entre ellos, generando molestia entre ellos.

Mucho de los trabajadores sienten molestia por el cronograma de pagos, ya que ellos nunca son pagados en la fecha correspondiente. Sienten que el jefe no hace nada ante los diversos problemas que hay en dicha empresa.

Sienten que no tienen un líder porque el jefe muchas veces no se dedica a supervisar el trabajo de sus colaboradores, sienten que él no se preocupa por la organización; y además la manera de corregir de su jefe ante diversos problemas no es la correcta, porque les grita y les llama la atención delante de todos; y eso hace que los trabajadores no se sientan bien.

En ocasiones cuando trabajan horas extras o feriados no son recompensados, ni tampoco realizan capacitaciones en la institución.

## **1.2. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

Esta investigación está comprendida en el Departamento de Ancash, Provincia de Santa, Distrito Chimbote y con los Trabajadores del Instituto Secomtur.

### **1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL**

La investigación se ajusta a los trabajadores de un instituto de la ciudad de Chimbote; por ser una institución privada acuden personas de diferentes distritos como Nvo. Chimbote, Coishco, Nepeña, Santa etc., esto hace que tenga una población heterogénea, en edades de

18 a 30 años, ocasionando que su población de trabajadores presente diferentes características sociales.

### **1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

El trabajo de investigación se realizó durante el año 2014, durante los meses de Marzo al mes de Diciembre.

### **1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL**

La principal guía en este ítem es la siguiente teoría:

#### **A) TEORÍA DE PRODUCTIVIDAD**

La teoría de la producción estudia la forma en que se pueden combinar los factores productivos de una forma eficiente para la obtención de productos o bienes. Estos productos pueden ser destinados al consumo final o utilizados en otro proceso productivo como insumos.

Una empresa es cualquier organización que se dedica a la planificación, coordinación y supervisión de la producción. La empresa es el agente de decisión que elige entre las combinaciones factores-producto de las cuales disponen y maximiza su beneficio.

El problema de optimización al que se enfrenta el productor comparte similitudes, con el del consumidor. En el caso del consumidor, la cuestión era maximizar una función de utilidad con una restricción presupuestaria, y en el caso de la producción, se trata de maximizar la función de beneficios teniendo en cuenta restricciones tecnológicas; es decir partiendo de una tecnología existente que permite escoger entre un conjunto de elecciones factibles técnicamente eficiente y suponiendo en principio que los precios de los factores productivos están dados.

El problema de la producción atraviesa dos filtros: primero desde el punto de vista técnico, por el cual solo se eligen los procesos eficientes desde el punto de vista tecnológico y el segundo filtro de

carácter económico, por el que se elige aquel proceso productivo que supone un menor coste.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL**

En base al análisis de la problemática en el Instituto Secomtur se observa que el problema es:

¿De qué manera el clima organizacional influye en la productividad de los trabajadores del instituto SECOMTUR de la ciudad de Chimbote del 2014?

#### **1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS**

- ¿Cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional del Instituto SECOMTUR?
- ¿Cuál es la herramienta técnica – administrativa necesaria para evaluar al clima organizacional de manera periódica?
- ¿Cuáles son las estrategias necesarias que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa?

### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores del instituto SECOMTUR de la ciudad de Chimbote.

#### **1.4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Determinar los factores del clima organizacional en el instituto Secomtur.
- Implementar una herramienta técnica-administrativa de personal que contribuya a evaluar el clima organizacional de manera periódica.

- Proponer estrategias para mejorar el clima organizacional de la empresa.

## **1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL**

Determinar si el clima organizacional tiene una influencia positiva o negativa en la productividad de los trabajadores del instituto SECOMTUR de la ciudad de Chimbote.

### **1.5.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS**

- La falta de determinación de los factores del clima organizacional en el instituto Secomtutur afecta la productividad de los trabajadores.
- La escasa implementación de una herramienta técnica-administrativa de personal tiene relación directa con la evaluación del clima organizacional.
- La falta de estrategias para mejorar el clima organizacional de la empresa tiene relación con la productividad de los trabajadores.

### **1.5.3. VARIABLES DE LA INVESTIGACION**

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Clima Organizacional

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Productividad

**Tabla N°01:** Matriz de Operacionalidad

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>VALOR TEÓRICO</b>
Clima Organizacional	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Libertad de Expresión.</li> <li>- Comunicación fluida.</li> <li>- Comunicación entre jefe y colaboradores.</li> </ul>	Siempre/ Muchas veces / A veces / Casi nunca / Nunca
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento laboral</li> <li>- Beneficios a los trabajadores.</li> <li>- Capacitación al equipo.</li> </ul>	Siempre/ Muchas veces / A veces / Casi nunca / Nunca
	Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisiones apropiadas.</li> <li>- Motivo de decisiones inapropiadas</li> </ul>	Siempre/ Muchas veces / A veces / Casi nunca / Nunca
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Libertad de Expresión.</li> <li>- Reconocimiento.</li> <li>- Influencia de estilo de dirección.</li> </ul>	Siempre/ Muchas veces / A veces / Casi nunca / Nunca
	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de relaciones de trabajo.</li> </ul>	Siempre/ Muchas veces / A veces / Casi nunca / Nunca
<b>Productividad de los Trabajadores</b>	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización de trabajo.</li> <li>- Calidad de trabajo</li> </ul>	Siempre/ Muchas veces / A veces / Casi nunca / Nunca

## **1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

#### **a) TIPO DE INVESTIGACIÓN**

##### **- Investigación científica básica:**

Busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.

#### **b) NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

En esta investigación se utilizó el tipo de investigación descriptiva (Hernández, Fernández, Baptista 2010) donde los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de los trabajadores del Instituto SECOMTUR". (Danke, 1989). "Los estudios descriptivos se encuentran en un punto intermedio de la línea que va desde lo exploratorio hasta lo causal.

Estos estudios suponen variables como el clima organizacional y la productividad. (Lehmann, 1993). De acuerdo a lo descrito anteriormente, el enfoque predominante de la investigación que se llevó a cabo es de tipo descriptiva transversal debido a que se recolectaron datos en un solo momento.

Según el objeto de estudio, es una investigación aplicada (Hernández, 2006) porque concentra su atención en conocer la relación que tiene el clima organizacional las posibilidades fácticas de llevar a la práctica una propuesta para alcanzar la productividad de los colaboradores del Instituto SECOMTUR.

Según el tratamiento que se da al objeto de estudio, es una investigación correlacional (Sabino, 1996) porque analizara el grado de asignación del clima organizacional y productividad de los colaboradores del Instituto SECOMTUR.

Según el nivel de medición, es una investigación cuantitativa (Hernández, 2006) porque mide la relación del clima organizacional y la productividad a través de técnicas estadísticas que permitan mejorar la calidad de vida de los colaboradores del Instituto SECOMTUR.

Según su propósito de estudio, la investigación es propositiva (Briones, 1898) porque es una actuación crítica y creativa, caracterizado por presentar una propuesta de estrategias para la mejora de la productividad de los colaboradores del Instituto SECOMTUR.

## 1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### a) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los principales métodos a utilizar en la investigación:

**Método Inductivo.**- Estos métodos nos permiten realizar un estudio particular con el propósito de llegar a la conclusión y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares que genera del proceso de investigación.

**Método Analítico.**- Es importante realizar un estudio analítico sintético de los temas expuestos en el presente trabajo, identificando cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que compone el objeto de investigación, desintegrando las ideas pudiendo conocer con mayor profundidad.

**Método Descriptivo.**- El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

**Método del Sistema Blando.**- Para empezar hay que aclarar la diferencia que hace Checkland entre método y metodología: La distinción entre método y metodología es importantísima para entender la Metodología de Sistemas Blandos. Un método es algo más cercano a una técnica, es una secuencia de pasos que lleva a un resultado específico (Checkland; 2000), y la metodología, es el estudio del método, se puede decir que la diferencia fundamental es la flexibilidad, un método es rígido, y aplicable a casos con ciertas características específicas, que representará un conjunto menor de las que podrían ser tratadas en una metodología. Orígenes de la Metodología de Sistemas Blandos: Esta metodología se originó al comprender a los sistemas duros, que eran netamente aplicados a lo tecnológico, y a operaciones técnicas, siendo muy inadecuados para investigar a los sistemas organizacionales grandes y complejos. La Metodología, que como ya dijimos anteriormente fue desarrollada por Checkland, lo hizo con el propósito de ocuparse de problemas de éste tipo (donde existe un alto componente social, político y humano). Todo surge cuando él trabajaba en una industria, haciéndolo siempre con la metodología de sistemas duros, dándose cuenta de que estos eran inadecuados, al tratar de aplicarlos a los que tenían algún componente social grande, es así como él decide en los años 60 ir a la Universidad de Lancaster, en un intento por investigar esta área. Es así como concibe su “Soft Methodology System” (metodología de Sistemas Blandos), con su experiencia en la industria y sus estudios. La Metodología fue publicada por primera vez en 1981, en este año Checkland ya era un prestigioso profesor de Universidad, y ya había dejado la Industria definitivamente para dedicarse netamente a su carrera como profesor e investigador.

La Metodología de Sistemas Blandos (MSB) se originó de la comprensión que los sistemas duros” estructurados, por ejemplo, la Investigación de operaciones técnicas, son inadecuados para investigar temas de grandes y complejas organizaciones. La Metodología de Sistemas Blandos fue desarrollada por Peter Checkland (1992) con el propósito expreso de ocuparse de problemas de este tipo. Él había estado trabajando en la industria por un número de años y había trabajado con un cierto número de metodologías para sistemas “duros”. Él vio cómo éstos eran inadecuados para ocuparse de los problemas extremadamente complejos que tenían un componente social grande.

### **BENEFICIOS**

1. La MSB da la estructura a las situaciones problemáticas de temas organizacionales y políticos complejos, y puede permitir que ellos tratados de una manera organizada. Fuerza al usuario a buscar una solución que no sea sólo técnica.
2. Herramienta rigurosa a utilizar en problemas “sucios”.
3. Da estructura a las situaciones y complejidades del problema.
4. Puede permitir la organización del problema.
5. Hace que las personas que usen la metodología creen nuevas alternativas de solución.
6. Técnicas específicas para la solución de problemas.
7. Ve el problema como un todo integrado a la realidad y no como algo específico.

La Metodología de los Sistemas blandos está conformada por siete estadios cuyo orden puede variar de acuerdo a las características del estudio, a continuación se describen brevemente estos estadios.

- a. **Estadio 1:** La Situación Problema no Estructurada; en este estadio se pretende lograr una descripción de la situación donde se percibe la existencia de un problema, sin hacer hincapié en el problema en sí, esto es sin dar ningún tipo de estructura a la situación.

- b. Estadio 2:** La Situación Problema Expresada; se da forma a la situación describiendo su estructura organizativa, actividades e interrelación de éstas, flujos de entrada y salida, etc.
- c. Estadio 3:** Definiciones Raíz de Sistemas Pertinentes; se elaboran definiciones de lo que, idealmente, según los diferentes “weltanschauung” involucrados, es el sistema. La construcción de estas definiciones se fundamenta en seis factores que deben aparecer explícitos en todas ellas, estos se agrupan bajo el nemónico de sus siglas en ingles CATWOE (Bergvall-Kåreborn et. al. 2004), a saber: consumidores, actores, proceso de transformación, weltanschauung, poseedor y restricción del ambiente.
- d. Estadio 4:** Confección y Verificación de Modelos Conceptuales; partiendo de los verbos de acción presentes en las definiciones raíz, se elaboran modelos conceptuales que representen, idealmente, las actividades que, según la definición raíz en cuestión, se deban realizar en el sistema (Ramírez 1983). Existirán tantos modelos conceptuales como definiciones raíz.
- Este estadio se asiste de los subestadios 4a y 4b.
- I. Estadio 4a:** Concepto de Sistema Formal; este consiste en el uso de un modelo general de sistema de la actividad humana que se puede usar para verificar que los modelos construidos no sean fundamentalmente deficientes.
- II. Estadio 4b:** Otros Pensamientos de Sistemas; consiste en transformar el modelo obtenido en alguna otra forma de pensamiento sistémico que, dadas las particularidades del problema, pueda ser conveniente.

- e. **Estadio 5:** Comparación de los modelos conceptuales con la realidad: se comparan los modelos conceptuales con la situación actual del sistema expresada, dicha comparación pretende hacer emerger las diferencias existentes entre lo descrito en los modelos conceptuales y lo que existe en la actualidad en el sistema.
- f. **Estadio 6:** Diseño de Cambios Deseables, Viables: de las diferencias emergidas entre la situación actual y los modelos conceptuales, se proponen cambios tendientes a superarlas, dichos cambios deben ser evaluados y aprobados por las personas que conforman el sistema humano, para garantizar con esto que sean deseables y viables.
- g. **Estadio 7:** Acciones para Mejorar la Situación Problema; finalmente este estadio comprende la puesta en marcha de los cambios diseñados, tendientes a solucionar la situación problema, y el control de los mismos. Este estadio no representa el fin de la aplicación de la metodología, pues en su aplicación se transforma en un ciclo de continua conceptualización y habilitación de cambios, siempre tendiendo a mejorar la situación.

**IMAGEN N°01: Método del Sistema Blando**



## **b) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Según Hernández, Fernández, Baptista (2010) los estudios no experimentales consisten en una investigación que se realiza sin manipular las variables.

Según Hernández, Fernández, Baptista (2010) es un diseño descriptivo correlacional de corte transversal porque recolecta datos en un solo momento y tiene como propósito describir las variables y analizar interrelación en un momento dado.

Para efectos de la investigación es un diseño no experimental transversal, no se manipulo las variables y la información se recolectara en los colaboradores del Instituto SECOMTUR.

### **1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **a) POBLACIÓN**

La población del instituto “Secomtur”, que laboro durante el 2014 fueron 20 trabajadores, divididos en las diferentes áreas administrativas de la Institución.

#### **b) MUESTRA**

Por ser un número reducido de trabajadores (20) se tomó el mismo valor de la población del Instituto Secomtur 2014.

### **1.6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **a) TÉCNICAS**

Las técnicas proporcionan diversos instrumentos y medios para la recolección, concentración y conservación de los datos (fichas, escalas, cuestionarios, inventarios, registros, cassetes, etc.)

Técnicas de investigación dirigidas a recoger información primaria son:

- La observación

- La entrevista
- La encuesta
- El test
- El experimento

- **ENCUESTA**

La técnica utilizada en esta investigación será la Encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. (Tamayo & Tamayo; 2008).

#### **b) INSTRUMENTOS**

- **CUESTIONARIO**

Se hizo uso, en primer lugar, de una ficha de datos que registre información de las variables sociodemográficas relevantes para esta investigación, específicamente los siguientes aspectos: edad, sexo, grado de instrucción, nivel socioeconómico percibido y cargo actual.

### **1.6.5. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **A. JUSTIFICACIÓN**

La siguiente investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional a través de la productividad. A la vez es imprescindible conocer el nivel de clima organizacional donde se podrá evaluar el nivel de percepción global del ambiente laboral, la específica relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales dentro de la institución.

La investigación pretende demostrar la importancia y efecto que tiene el clima organizacional y la productividad en los trabajadores de un Instituto de la ciudad de Chimbote. La información obtenida se procesara para obtener resultados de manera que podamos demostrar la relación que hay en estas variables y que tan satisfechos están los trabajadores en la institución empleadora.

## **B. IMPORTANCIA**

La importancia que tiene el estudio del clima organizacional del instituto analizado, se basa en cómo llegar a influir el ambiente en el comportamiento de sus miembros y como este llega a condicionar los niveles de motivación y rendimiento profesional.

## **C. LIMITACIONES**

- Las personas que contestaron la encuesta son empíricas.
- Los trabajadores tuvieron miedo a responder la encuesta debido a que pensaron que podía haber alguna represalia.
- Los trabajadores no responden con claridad porque no saben mucho sobre la empresa y por ella tienen ciertas limitaciones.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **A) EN EL PERÚ:**

- Choton (2011), realizaron una investigación titulada “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Chavín S.A.” en Trujillo-Perú. El estudio consiste en analizar la incidencia de la cultura y clima organizacional actuales en el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad financiera CRAC CrediChavin S.A, de la ciudad de Trujillo; para lo cual se hizo una encuesta específicamente dirigida a los empleados de CrediChavin. El trabajo de investigación se complementó con temas sobre teorías de cultura y clima organizacional, desempeño laboral, entre otros. La muestra seleccionada estuvo constituida por cuarenta y dos empleados que trabajan en dicha entidad financiera. De acuerdo a los resultados se concluyó que la cultura organizacional no contribuye al involucramiento de los trabajadores con la organización; el clima en el cual se desarrolla el trabajo es desfavorable; la actividad laboral gira en torno al individuo no al grupo, existe desinterés y poca confianza entre el subordinado y su jefe y solo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho lo cual no contribuye al buen desempeño de los colaboradores ni de la empresa. Finalmente se propone un programa de desarrollo cultural y buen clima organizacional, el cual permitirá a la empresa mejorar su gestión en el mediano y largo plazos.

- Morí (2007), realizaron una investigación titulada “Clima Organizacional y su Incidencia significativa en el desempeño Docente de los Instituciones Privados de Educación Superior Los Libertadores y Santo Tomas de Aquino en Trujillo- Perú. El estudio consiste sobre El clima organizacional y su incidencia significativa en el desempeño docente de los Institutos privados de educación superior Los Libertadores y Santo Tomás de Aquino de la ciudad de Trujillo. Surge frente a la necesidad de descubrir cuáles son los puntos críticos que afecta el clima organizacional en las instituciones de educación superior investigadas, y como este influye en el desempeño docente: por eso, su principal objetivo consiste en demostrar que el Clima Organizacional incide en el desempeño docente. Se busca además, proponer un nuevo concepto teórico sobre Clima organizacional y diseñar un nuevo modelo metodológico motivacional que fortalezca el clima organizacional y contribuya a la optimización del desempeño de los formadores de los institutos Los Libertadores y Santo Tomás de Aquino. La población estuvo constituida por todos los actores educativos de ambos Institutos, en totalidad 356 del conjunto; la muestra estuvo conformada por directivos, jerárquicos, administrativos y docentes. En cuanto a la población de los estudiantes se aplicó al 50 por ciento por convenir a nuestro estudio.
  
- Saavedra (2012) realizo una investigación titulada Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del Complejo Turístico Baños del Inca – Cajamarca. El estudio consiste en determinar la Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal del Complejo Turístico Baños del Inca, ubicada en la ciudad de Cajamarca. El estudio se desarrolló como una investigación descriptiva, apoyado en un trabajo de campo, se tomó como población a setenta (70) sujetos, así mismo se aplicó técnica de recolección de datos la encuesta, por medio de un cuestionario con veintiocho (28) ítems, aplicando una escala de Likert con cinco opciones de respuestas, cada uno de los ítems validados por el juicio de expertos. Los datos recolectados, se presentan en cuadros estadísticos y gráficos circulares.

De acuerdo a los resultados se concluye que existe un bajo nivel de motivación por falta de reconocimientos a los trabajadores, un sistemas de recompensas no justas para el desempeño de los trabajadores, oportunidades de desarrollo escasas, donde algunos se sienten desmotivados por no tener buenos beneficios. Se recomendó que la empresa desarrolle estrategias para mantener motivados al personal, ofrecer beneficios que mejoren las perspectivas de los empleados, asignar reconocimientos por la excelente labor de los trabajadores, Informan al trabajador sobre los problemas que tiene la institución para que estos con sus opiniones puedan participar y dar soluciones fructíferas.

- Tanteleán (2003), realizaron una investigación titulada Relación Entre el Clima Organizacional de la Gran Unidad Escolar "José Faustino Sánchez Carrión" con el Nivel de Autoestima del Segundo Grado de Secundaria en Trujillo-Perú. El estudio consiste en la correlación existente entre el clima organizacional y la autoestima del 2º grado de Secundaria de la Gran Unidad Escolar, José Faustino Sánchez Carrión, de Trujillo, en el año 2002. Considerando como indicadores del clima organizacional: la organización, la administración el comportamiento organizacional, el liderazgo de sus miembros; y para percepción del mismo se tiene en cuenta las opiniones que docentes, padres de familia y alumnos tienen sobre el clima sobre el liderazgo del director, el tipo de comunicación que predomina en la organización educativa, la valoración de los resultados que se obtienen al termino del trabajo previsto, la autoevaluación de los profesores, la evaluación del desempeño de los jefes de departamentos. Como el lógico, estos indicadores que son de amplio dominio y percepción de los profesores, es por ello que con ligeras modificaciones y adaptaciones se utiliza el Test de Rensis Likert. Para obtener la percepción de los padres de familia sobre el clima organizacional de la Gran Unidad Escolar José Faustino Sánchez Carrión, se ha utilizado 12 variables que son de su conocimiento y dominio tomados del Test de Rensis Likert; igualmente para conocer la percepción del clima organizacional que tiene los

alumnos del segundo grado de la educación secundaria se ha utilizado una encuesta que toma 6 variables del Test de R. Likert. Toda la información obtenida tiene su correspondiente sustento en la información contenida en el correspondiente marco teórico. En la determinación de la autoestima del alumno además de la revisión bibliográfica, se ha utilizado el inventario de autoestima diseñado y estandarizado, para el Perú, por S. Coopersmith. Para ambos casos se ha utilizado la correspondiente muestra estadísticamente establecida, y para establecer la correlación de sus resultados se ha utilizado el coeficiente de correlación de Spearman. Las conclusiones a las que se han llegado demuestran una perfecta correlación entre autoestima del estudiante con la percepción que docentes, padres de familia y alumnos.

- VILLA (2011), realizaron una investigación titulada “Clima organizacional en la Caja Trujillo de Huamachuco” El estudio consiste en el desempeño y productividad de los trabajadores. Las circunstancias de su trabajo influyen en su rendimiento y productividad: por lo que el presente trabajo de investigación pretende determinar en qué medida el clima laboral influye en la productividad de los trabajadores, de Caja Trujillo - Huamachuco, la misma que es una importante institución financiera que contribuye al desarrollo regional. Si el clima laboral, no es el óptimo la productividad tampoco lo será, en este caso disminuirá el número de colocaciones y aumentará la mora, pero por el contrario si el clima laboral es el óptimo la productividad también lo será, aumentando el número de colocaciones y disminuyendo la mora.

## **B) EN EL EXTRANJERO:**

1. Fernández & Paravic (2003), en su trabajo de investigación denominado “Nivel de Satisfacción Laboral en enfermeras de Hospitales Públicos y Privados de la Provincia de Concepción, Chile”. La investigación de tipo descriptivo correlacional tuvo como objetivo principal determinar el nivel

de satisfacción laboral en las enfermeras de centros hospitalarios públicos y privados. Se planteó que las enfermeras de los servicios privados presentaban mayor nivel de satisfacción laboral que las de los servicios públicos. Se trabajó con una muestra total de 248 enfermeras hospitalarias. Se utilizaron los siguientes instrumentos recolectores: Índice del Trabajo de Smith, la escala de condiciones del trabajo de Bolda, además de preguntas relacionadas con las variables sociodemográficas y con la satisfacción en su vida personal entre otras. Algunos de los resultados relevantes fueron: Las enfermeras hospitalarias se encuentran solo levemente satisfechas con su trabajo, indicando mayor satisfacción las enfermeras de hospitales privados. Las condiciones físicas del trabajo se destacan por ser un factor de insatisfacción para las enfermeras hospitalarias, principalmente para las del sector público. Los factores remuneraciones, promociones y ascensos son aquellos, con los que se encuentran más insatisfechas las enfermeras de ambos grupos. La interacción con sus pares, su supervisor y las actividades son aquellos factores con los cuáles obtienen mayor satisfacción de los hospitales privados.

2. Fuentes (2012), se realizó una investigación titulada “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad de la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango-Guatemala.

En este trabajo su objetivo específico es evaluar el nivel de satisfacción determinar la importancia que el personal rinda y se sienta satisfecho con su trabajo y los efectos que con lleva en la productividad. Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia. El procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad de la correlación.

3. Guevara (2010), realizó una investigación titulada “Evaluación de la Satisfacción Laboral de los (las) trabajadores (as) de una empresa petrolera en Maturín, Monagas” en Ciudad Guayana – Venezuela. Para

este trabajo se desarrolló una investigación denominada: Evaluación de la Satisfacción Laboral de los (las) trabajadores(as) de una empresa petrolera, en Maturín, estado Monagas de junio a noviembre del año 2008. Se realizó una investigación de campo, de corte transversal y la muestra estuvo conformada por 72 trabajadores. La mayoría de los individuos era del género masculino, con edades comprendidas entre 30 y 40 años y con más de 5 años de antigüedad laboral. Sobre las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta de Satisfacción Laboral, la determinación de las variables sociodemográficas y laborales así como la evaluación de los índices de Satisfacción Laboral y el Índice Global de Satisfacción, encontrándose diferencia significativa al comparar ambos grupos de estudio ( $p < 0,01$ ). Se determinó que los Índices de Satisfacción Laboral evidenciaron la necesidad de poner en marcha cambios organizativos y en las condiciones de trabajo, a fin de alcanzar una mejor calidad de vida y satisfacción de los trabajadores.

4. Navarro (2008), realizó una investigación titulada “Aportación al estudio de la Satisfacción Laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana”, en Valencia – España. En este trabajo la estrategia metodológica utilizada para la obtención de datos es la entrevista en profundidad, que ha permitido explorar los significados de los sujetos estudiados y captar detalles y matices expresados con su sentir y su propio lenguaje. Además, a través de una estrategia gradual de muestreo, se ha seleccionado y entrevistado a una muestra de cuarenta profesionales técnicos de la construcción, arquitectos y arquitectos técnicos de titulación, de distinto sexo, edad y experiencia profesional. El contenido íntegro de las entrevistas ha sido registrado mediante la grabación y transcrito para su posterior análisis e interpretación. Se concluye que, en general, los profesionales entrevistados están satisfechos con su trabajo en el sector de la construcción, disfrutan del mismo y describen globalmente su experiencia laboral en términos positivos. Los factores de satisfacción laboral más importantes son los relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, es decir, con factores intrínsecos

como la identidad, el interés, la variedad y la significatividad de las tareas realizadas, el reconocimiento obtenido y el reto cotidiano. Por el contrario, los factores de insatisfacción laboral más señalados son de carácter extrínseco y vinculado al contexto de trabajo. Más de la mitad de los entrevistados padecen estrés en su ocupación actual y caracterizan al sector como estresante debido, sobre todo, al cumplimiento de plazos, a la sobrecarga de trabajo, a la responsabilidad, al aspecto económico y a las interminables jornadas laborales. Por otra parte, la figura del jefe de obra es identificada como la más estresada de todas. A su vez, más de la mitad de los participantes consideran muy difícil conciliar su vida profesional y personal, de modo que vive cierto conflicto trabajo-familia debido a la irracionalidad de los horarios de trabajo y a una dedicación excesiva.

5. Vetunolo (2009), realizó un estudio titulado “Clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma Buenos Aires –Argentina. La investigación de tipo no experimental, aplicando herramientas de recolección de datos cuantitativos y cualitativos entre los trabajadores de las empresas seleccionadas como objetivo de estudio. Se plantean algunas posibles soluciones a las deficiencias antes señaladas, que podrán ser de mayor o menor efectividad de acuerdo a las particularidades de cada organización.

## **2.2. HISTORIA DEL INSTITUTO**

El Ing. Carlos Gallo Pedemonte es fundador e impulsor del prestigioso Centro de Estudios Secomtur que fue creado en el año 2002 con RM N° 0310 - 2011 con el propósito de fomentar el turismo y mejorar la calidad de servicios en nuestra ciudad.

El instituto se encuentra ubicado en la ciudad de Nuevo Chimbote exactamente en Urbanización Buenos Aires I Etapa Mz. K Lote 3-4.

Secomtur se inició en un ambiente pequeño, con poco alumnado y con las carreras de secretariado, computación y cursos de manejo y así poco a poco fue haciéndose conocido y logrando captar más alumnado, por ello decidieron alquilar un local mucho más amplio para la comodidad de sus alumnos y con el transcurso del tiempo fueron incluyendo más carreras.

SECOMTUR es una, reconocida institución educativa destinada única y exclusivamente a la formación de profesionales en turismo tiene su sede principal en la Ciudad de Chimbote con más de 12 años de creación; ofrece las Carreras Profesionales de Guía Oficial de Turismo y Administración Hotelera, Aviación Comercial, Cheff Internacional y Bartender Profesional.

Es por ello que desde aquí, los alumnos, docentes y personal administrativo de esta casa de estudios, se compromete a seguir desarrollando una gastronomía creativa e innovadora, a perfeccionarse en la gestión y planificación turística, pero por sobre todo a seguir la gestión y planificación turística, pero por sobre todo a seguir “ Formando profesionales en turismo”.

Para todo esto se necesita personas e instituciones que pongan en valor nuestra gran oferta turística y gastronómica. Los pioneros en la región de Ancash. SECOMTUR tiene el lema: “formando profesionales en turismo” están con el compromiso de educar y formar a los próximos embajadores de turismo y la gastronomía del Perú como lo viene haciendo ya casi 12 años.

Gracias al esfuerzo y dedicación SECOMTUR ha logrado merecidas condecoraciones como: Premio Iberoamericano a la excelencia educativa 2008 (Otorgado por el Consejo Iberoamericano en honor a la calidad educativa); Los excelentes del 2008 (Otorgado por EPENSA); Ganadores de la cinta roja y blanca a lo mejor del año 2007 – 2008 (Otorgado por Peruana de Opinión Publica POP); En el 2010 con el premio a la calidad empresarial por SODEFO (Sociedad de fomento de actividades empresariales). Su compromiso es seguir fomentando el desarrollo de la región Ancash. Ya que el turismo y la gastronomía es un gran polo de desarrollo para la región.

El Instituto Superior Tecnológico SECOMTUR ofrece sólidos conocimientos en Administración de empresas turísticas y hoteleras, gastronomía arte culinario. La dedicación y esfuerzo de los directores, personal administrativo y docente por dar una educación de calidad, comprometidos a seguir entregando el mayor compromiso en perfeccionar la planificación y gestión turística y la creatividad gastronómica.

SECOMTUR es una institución 100% peruana, cuya visión de la empresa es planear convertirse en la mejor universidad de turismo a nivel de todo Chimbote para el año 2019, ofreciendo la mejor enseñanza, con valores, para formar profesionales de éxito. Es formar profesionales en turismo, mediante el compromiso de brindar una educación de primera calidad.

Su misión es que son un centro de educación Técnica, que forma profesionales competitivos y con sólidos valores mediante un servicio educativo de alta calidad, ofrecido a jóvenes egresados de nivel secundaria, contando con una plana docente con experiencia, logrando así el máximo valor para los dueños y siendo siempre percibida como una organización que contribuye con el desarrollo de la sociedad y su personal.

Valores:

- Responsabilidad
- Respeto
- Confianza
- Solidaridad
- Puntualidad
- Tolerancia
- Integridad

## IMAGEN N°02: FACHADA DEL INSTITUTO SECOMTUR



### 2.3. BASES TEÓRICAS DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Las primeras definiciones concretas de clima organizacional surgen con posterioridad a los primeros acercamientos al tema a los que hemos hecho referencia anteriormente.

En 1960, y en el campo de la psicología industrial Gellerman estableció que “las metas y tácticas de los individuos a través de las cuales manifiestan sus actitudes se han de considerar determinantes del clima” (Silva 1996). El autor no utilizaba la expresión “clima organizacional” sino que hablaba de la “personalidad de la organización”. Gellerman destacó la importancia de los Directivos de una organización como definidores de la “atmósfera” de la empresa.

En 1964 Forehand & Gilmer definieron el clima organizacional como las características que distinguen una organización de otra, que perduran a través del tiempo, y que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones (García, 2006).

Destacan las características organizacionales sobre las individuales. A partir de ese entonces se sucedieron una serie de definiciones de clima organizacional de otros autores, sin llegar a un consenso generalizado respecto a qué es clima organizacional y cómo efectuar

su diagnóstico. Varios autores han optado por clasificar las distintas definiciones de clima organizacional en tres grandes posturas o enfoques: enfoque realista, enfoque subjetivo y enfoque interaccionista (Silva, 1996; Brunet, 2004).

- **Definiciones desde el Enfoque realista**

Un primer enfoque es el realista u objetivo donde se incluyen aquellas definiciones que enfatizan las propiedades o características organizacionales tangibles y su influencia en la conducta de sus integrantes (Brunet, 2004). Para este enfoque el clima existe de modo concreto y exterior a los individuos, y estos son meros observadores que lo perciben y reflejan. En conjunto, los miembros de la organización tienen una percepción similar respecto del clima de trabajo (García, 2006; Orbegoso, 2010).

Expondremos a continuación algunas definiciones desarrolladas por distintos autores cuya corriente de pensamiento corresponde al enfoque realista, o también llamado estructural.

Forehand & Gilmer (1964) han definido el clima organizacional como el conjunto de características que describen a una organización las cuales: la distinguen de otras organizaciones; son relativamente perdurables en el tiempo; e influyen la conducta de la gente en las organizaciones. Consideran que es en definitiva la personalidad de una organización.

Tagiuri (1968) pertenece también a esta corriente y ha sido sin dudas uno de los precursores en el desarrollo del concepto de Clima Organizacional considerándolo como “Una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes; b) influye en su conducta, y c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente.”

Likert & Gibson (1986) plantean que: El clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera, del medio ambiente interno de una organización, que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización

Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (1970), definen el clima organizacional como: Un conjunto de atributos específicos de una organización en particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización en términos de características estáticas, tal como grado de autonomía.”

Glick (1985) define el clima como una variable organizacional, entendiéndolo que el mismo es “un término genérico para una extensa clase de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional para las acciones del individuo”.

Como podemos ver en las definiciones expuestas anteriormente el clima visto desde esta perspectiva es un fenómeno exterior al individuo, de carácter objetivo y constituye un atributo de la organización. Son las dimensiones propias de la organización las que dan origen al clima organizacional.

#### - **Enfoque subjetivo**

Un segundo enfoque lo componen las definiciones subjetivas cuyo énfasis al definir el clima está en las percepciones individuales de los integrantes de una organización. El clima es considerado un atributo

del individuo, es éste último quien percibe su entorno y reelabora la información otorgándole un significado de forma tal que sea comprensible. Por lo tanto, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven, y al ser una descripción individual se convierte en algo mutable y poco fiable (García, 2006; Orbegoso, 2010).

Autores que se encuadran dentro de esta línea de pensamiento definen al clima organizacional:

Para James & Jones (1974) el clima organizacional representa el significado psicológico de representaciones cognitivas, es decir, percepciones. Joyce & Slocum (1979) sostienen que los climas son perceptivos, psicológicos, abstractos y descriptivos, y que no son evaluativos, ni son acciones.

Otros autores que pertenecen a esta corriente son James & Sells (1981) quienes han indicado que el clima:

Son representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresados en términos que reflejan el significado psicológico y la significación de la situación para el individuo estas percepciones se cree que son una función de componentes históricos, a saber, esquema cognitivos que reflejan experiencias idiosincráticas de aprendizaje”.

Otro de los autores que pertenece a esta corriente es Peiró (1990), quien ha destacado como elemento medular en el concepto de clima “el carácter perceptivo y subjetivo que tienen los miembros de la organización sobre la realidad organizacional, esta realidad es una realidad subjetivada”

En definitiva, para este enfoque el clima es un atributo de los individuos, y son estos quienes dan un significado psicológico a sus

percepciones de acuerdo a su estructura cognitiva. El individuo pasa a ser en este enfoque la unidad de análisis. (García, 2006).

- **Enfoque interaccionista**

Por último tenemos las definiciones denominadas de perspectiva interaccionista, que aparecen a finales de la década de los 80. Este enfoque considera el clima como el resultado de la interacción de las características de la organización y las características de los individuos que las perciben. Se trata, en consecuencia, de integrar los dos enfoques anteriores.

Como se hizo referencia anteriormente, esta corriente incluye definiciones integradoras que conciben el clima como el resultado de la interacción entre la conformación física de la organización y las características personales de los miembros de la misma. Es en definitiva, la interacción recíproca entre los individuos y el ambiente lo que da lugar al clima (García, 2006).

Un exponente de este enfoque es Rousseau para quien el clima “son las descripciones individuales del marco social o del contexto del cual la persona forma parte” (1988).

Litwin & Stinger (1968) han definido el clima organizacional como aquel factor que comprende las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización, como consecuencia de su percepción del sistema formal en el que están insertos, así como del estilo de los administradores. Consideran que es un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

Mahon (1992) establece que un grupo humano revela un “buen clima” cuando en su comportamiento aparecen ciertos indicadores como el

entusiasmo, el optimismo y espíritu de equipo. En tanto un “mal clima” exhibe indicadores como apatía, pesimismo e individualismo.

Toro (2005) define el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que los miembros desarrollan con respecto a las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales.

Méndez (2006) también considera el clima como un atributo del hombre, pero además plantea que las características de la organización influyen en las percepciones que las personas establecen sobre el clima.

Goncalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, según las percepciones de los miembros. El clima resultante conduce a determinados comportamientos de las personas, y los mismos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el círculo. Se puede concluir que el clima organizacional es la percepción que un individuo tiene de su experiencia.

Esta percepción va a estar influida por aspectos intrínsecos al individuo como la personalidad, por atributos propios de la organización y por factores organizacionales.

### **2.3.2. TEORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

- **La Escuela Gestalt**, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.

**b)** Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción.

- **En la escuela funcionalista**, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de equilibrio que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo. Por su parte Martín & Colbs. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

**Para los estructuralistas**, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual.

Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

**Para los humanistas**, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las **corrientes sociopolítica y crítica**, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a estructuras de la organización y su administración, reglas,

decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras.

Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet; 2004).

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapan a la predeterminación del el proceso de investigación.

### **2.3.3. FACTORES QUE CONFIGURAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

En el apartado anterior se expusieron distintas definiciones de clima organizacional enmarcadas en tres grandes enfoques: realista, subjetivo e interaccionista. De forma paralela y en consistencia con esto, los autores plantearon cuáles factores son los que configuran las características de un determinado clima organizacional (García, 2006). De acuerdo al tipo de factores considerados para explicar qué da origen al clima organizacional se distinguen tres enfoques:

#### **A. Enfoque de factores psicológicos individuales**

En este enfoque el origen del clima está determinado por procesos psicológicos, y la unidad de análisis es el individuo. En definitiva el clima es un atributo del hombre.

El aspecto psicológico comprende el sentir y la manera de rebelarse de las personas frente a las características de cada organización.

Schneider & Reichers (1983) establecen que los miembros de una organización poseen percepciones similares y en consecuencia otorgan significados afines a los eventos de una organización. La concentración de individuos con características similares en una organización se produce por los siguientes tres procesos: el sujeto se siente atraído por la organización, se seleccionan a aquellos sujetos que tienen visiones congruentes con la organización, los sujetos que no encajan en la misma, abandonan la organización.

Una de las principales críticas que se le ha hecho a esta corriente es el hecho de no explicar las diferencias entre los grupos de una misma organización, y no tener en cuenta los procesos organizacionales.

Los principales exponentes de las teorías de clima organizacional no pertenecen a este enfoque exclusivamente psicológico del clima, pues consideran también aspectos estructurales, y aquellos que surgen de la interacción entre los individuos y la organización.

## **B. Enfoque de factores organizacionales**

De acuerdo a esta corriente el clima es un atributo de la organización, y son las características y propiedades de ésta las que inciden directamente en la formación del clima organizacional. Las condiciones de la organización son las que determinan las actitudes de los miembros y repercuten en su comportamiento, determinan además los valores y las percepciones de los acontecimientos que se producen en el seno de la organización.

Consecuencia de esto, los climas surgen de los aspectos objetivos de la estructura organizacional.

De acuerdo a este enfoque, en la formación del clima los miembros de una organización están expuestos a las mismas características organizacionales, y consecuencia de ello poseen percepciones similares que representan a un determinado clima organizacional.

Al igual que en el enfoque anterior, expondremos de forma gráfica la esencia de esta corriente así como los principales factores que los autores han destacado como determinantes del clima organizacional.

Dentro del factor estructura organizacional los autores consideran aspectos como el número de niveles en la jerarquía, así como el grado de especialización de los cargos.

El factor estabilidad laboral es un factor reciente que los autores han considerado consecuencia de la tendencia hacia procesos de reestructuración y modernización de las organizaciones.

La principal crítica efectuada a este enfoque es el hecho de no poder explicar la existencia de climas diferentes en el seno de una misma organización, aun cuando los factores estructurales son comunes.

### **C. Enfoque interactivo**

Como principales exponentes de este enfoque se destacan Schneider & Reicher (1983), quienes sostienen que es la interacción entre los individuos la que va configurando formas similares de percibir e interpretar la realidad organizacional. Es por ello que muchos autores llaman a este enfoque también, enfoque de factores grupales.

La propuesta teórica de Schneider & Reicher tiene sus raíces en el Interaccionismo Simbólico de Hebert Blumer (1969), el cual se basa en tres principios: las conductas de los individuos están sujetas al significado que tengan las cosas, el significado de las cosas para el sujeto depende de su interacción social con otros actores de su entorno y los significados dependen de la experiencia social del sujeto.

En definitiva para este enfoque el clima surge de la percepción colectiva y compartida de las realidades internas en el grupo.

Una de las principales críticas al enfoque interaccionista es que si bien reconoce el aspecto de la socialización en la formación del clima, se queda en un nivel general y no profundiza en los procesos de interacción que forman ese clima. El enfoque explica la formación del clima del grupo, pero no explica cómo se forma el clima de la organización.

#### **2.3.4. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para Gibson & Colbs, (1987) medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización. Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada.

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004), se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medida múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a las medidas perceptivas de los atributos organizacionales se tienen que:

- a) Son percibidas a propósito de una organización.
- b) Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad.

Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han

especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

Ahora bien, una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción.

Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que este pasando la institución y por ende el informante clave, sin embargo no debiera ser un motivo de preocupación al querer medir el clima, puesto que eso significa que en ese tiempo el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además recordemos que ninguna organización es estática, por lo que la misma dinámica de la organización nos lleva a percibir distintos climas.

Rodríguez (1999) menciona que el clima de una institución tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, sin embargo, una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso hasta llegar a contaminar la productividad de la organización.

Al respecto Gairín (1996) argumenta que para conocer cómo funciona una institución, se requiere de información sobre cuál es su estructura formal o cómo define la legislación, cada una de las funciones a desempeñar y las competencias que corresponden a cada una de las personas que forman parte de la misma. Todos los aspectos

señalados como constituyentes del clima (tanto los componentes objetivos y reales de la organización como la percepción que de los mismos tienen el grupo en su conjunto y cada uno de sus miembros) van a afectar el funcionamiento de la organización en cuestión. Todas ellas van a construir esa atmósfera institucional que connotará en un sentido u otro todo el funcionamiento de la organización.

De acuerdo con Martín & Colbs., (2002) el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita:

- Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico.”

De acuerdo con el modelo o definición del clima por parte de Gairín (1996) se pueden tomar las siguientes acciones para mejorar las organizaciones:

- a) Pueden ser la estructura, los recursos y condiciones materiales o el estilo de funcionamiento de la organización.
- b) Puede ser las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre los diversos aspectos de la misma tanto si la tomamos en consideración título individual o como visión compartida entre el conjunto de los miembros de la organización.

Según García & Bedoya (1997) existen tres grandes estrategias para medir el clima organizacional:

1. Observar el comportamiento y desarrollo de los trabajadores.
2. Hacer entrevistas directas a los trabajadores.
3. Realizar encuestas a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.

De acuerdo a las características de la organización y sus dimensiones el investigador seleccionará la técnica o la combinación de ellas que más se ajuste a dicha realidad. Las distinciones respecto a la metodología utilizada en la medición de acuerdo a la orientación teórica del investigador, resultaron más relevantes en un comienzo, sin embargo es necesario también conocer las dimensiones del clima organizacional.

### **2.3.5. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio de clima organizacional es conveniente conocer las doce dimensiones a ser evaluadas:

1. **Comunicación Interna.**- con esta variable se pretende conocer las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los trabajadores de hacer que se escuchen sus quejas en las Dirección.
2. **Capacitación y reconocimiento.**-con esta variable se pretende conocer si el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, que se desarrollan están dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores.
3. **Relaciones laborales.**- con esta variable se pretende conocer el nivel de relación que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo.
4. **Calidad en el trabajo.**- con esta variable se pretende conocer el esfuerzo continuo de los trabajadores por mejorar.
5. **Toma de decisiones.**-con esta variable se pretende conocer la Capacidad de los servidores para definir y clasificar la información que tienen a su disposición y las diferentes situaciones con las personas con las que se relaciona.

6. **Entorno físico.-** con esta variable se pretende conocer los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
7. **Objetivos de la institución.-** con esta variable se pretende conocer si los trabajadores se encuentran comprometidos con la misión, visión, objetivo y valores institucionales.
8. **Compromiso.-** con esta variable se pretende conocer si los trabajadores ponen en juego sus capacidades para sacar adelante todo aquello que se les ha confiado.
9. **Adaptación al cambio.-** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. **Delegación de actividades y funciones.-** esta dimensión da a conocer la forma y la frecuencia con la que se delegan las distintas actividades y responsabilidades a los funcionarios.
11. **Coordinación externa.-** esta dimensión da a conocer las redes de coordinación existente entre la institución y las demás instituciones públicas.
12. **Eficiencia en la productividad.-** con esta variable se pretende conocer si los trabajadores están realizando la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad.

### **2.3.6. ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Estudiar el clima organizacional trae consigo numerosos beneficios que veremos más adelante. Estos beneficios podrían ser razón suficiente para que las empresas realicen estudios de clima organizacional, sin embargo los investigadores sostienen que, en general, son los indicadores de un “mal clima” los que impulsan a las organizaciones a realizar un diagnóstico y evaluación.

Mahon (1992) sostiene que cuando en una organización los miembros manifiestan comportamientos que denotan apatía, pesimismo e

individualismo, es una clara señal de un mal clima laboral. Este autor señala que los principales indicadores de un clima con tales características son:

- a) **Quejas recurrentes del personal:** en la medida que los miembros de la organización manifiestan quejas respecto a la insatisfacción de sus expectativas laborales, es un claro indicador de que el clima no es bueno. Sin embargo esto debe tomarse en forma cautelosa, ya que muchas veces no hay reclamaciones por diversas razones (temor a la represalia, dificultades en la comunicación) y sin embargo el clima tampoco es bueno.
- b) **Indisciplina:** Cuando el personal rompe las normas, ya sean éstas explícitas o no, está indicando una forma de reacción hacia la empresa. Ejemplos de esto pueden ser falta de puntualidad, o tener comportamientos no acordes a lo esperado. En la medida que esto se generaliza a nivel grupal, y no se trata únicamente de casos aislados, es una señal de que el “ambiente” no es bueno.
- c) **Paros o huelgas:** Estas medidas son una forma de protesta contra la empresa o sus autoridades, o sus políticas o decisiones, lo cual debe ser advertido por la organización como un indicador de un “mal clima”.
- d) **Bajo rendimiento:** Muchas veces el personal tiene un bajo rendimiento intencionadamente, manifestando a través de esto una protesta hacia la empresa, por lo tanto esto representa un clima de trabajo negativo.
- e) **Ausentismo:** Cuando se torna recurrente entre el personal de la organización el ausentismo no justificado se está ante una clara manifestación de falta de interés hacia el trabajo, o peor aún, de intentar causar un mal a la empresa. Ambos hechos están indicando un clima negativo.
- f) **Alta rotación:** Cuando el personal cambia de trabajo, abandonando la empresa con una frecuencia mayor de lo

normal está manifestando una alta disconformidad lo que se asocia a un “mal clima”.

La teoría y la experiencia empírica han señalado distintos beneficios que conlleva realizar un diagnóstico y evaluación del clima organizacional. Los autores coinciden en que, a través del estudio colectivo de percepciones de los miembros de una organización, es posible formarse una idea global de una organización en lo atiene a sus procesos humanos (Orbegoso, 2010).

Un elemento importante que debe tenerse en cuenta es que, los beneficios de un diagnóstico organizacional sólo se harán efectivos en la medida que el mismo esté acompañado de acciones de mejoras, de lo contrario un análisis sin una acción posterior destruirá la confianza depositada en el estudio. La credibilidad de una organización resultará dañada si crea instrumentos de consulta y participación como lo es un estudio de clima organizacional, y luego no hace nada con el resultado obtenido (Calvo, 2004).

Mahon (1992) sostiene que es importante que, en la búsqueda de soluciones para los resultados de los estudios de clima, participen todos aquellos que estuvieron involucrados en las etapas de medición y cuantificación, pues el carácter participativo es fundamental en el éxito de las acciones a emprender.

El diagnóstico del clima organizacional logra determinar en gran medida aquello que los empleados “piensan pero no dicen”. Dado que, en general, los procesos de estudio del clima se llevan a cabo mediante cuestionarios u otras herramientas en forma anónima, el personal siente una mayor libertad de expresión para manifestar su opinión o percepción respecto a la organización de la que es parte. Esto da la posibilidad a los Directivos de detectar situaciones que probablemente de otra forma no podrían hacerlo y conocer el grado de

compromiso, acuerdo y/o identificación de los empleados con la administración de la compañía.

Otro beneficio es la mejora en el sistema de comunicación al establecer un canal entre la dirección y el personal que permite detectar aquellos aspectos que preocupan a estos últimos, y que en condiciones normales de trabajo es difícil transmitir.

Como aspecto positivo se destaca también el hecho de que el diagnóstico del clima organizacional sirve como base de las acciones de mejora a impulsar por la alta gerencia. En términos generales, dichos planes tendrán como objetivos elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incrementar los niveles de confianza y compromiso de los empleados, disminuir la rotación voluntaria del personal, implementar mejoras en la estructura, entre otros que variarán según cada organización. En la medida que los planes sean una consecuencia de la medición del clima organizacional, el personal descubrirá que su opinión es valorada y considerada importante por la dirección, lo cual tiene un efecto positivo para la consecución de dichos planes.

Hay quienes sostienen que el estudio de clima organizacional resulta de mucha utilidad en los procesos de cambio en especial aquellos de índole cultural.

Diversos autores destacan que, para poder mejorar la productividad a largo plazo, resulta imprescindible mejorar la calidad del clima organizacional. El sustento de esta premisa radica en el hecho que el descontento en el trabajo repercute en variables como el ausentismo, la rotación y los problemas de salud física y mental, las que tienen un efecto negativo en los costos de la empresa. Es lógico suponer que cuando una persona pierde el entusiasmo por su trabajo tienda a disminuir su productividad, y adopte una actitud de “hacer lo mínimo requerido”.

A modo de conclusión podemos decir que el recurso más valioso que poseen las empresas es su capital humano, por lo cual el mismo debe tener un tratamiento preferencial para la organización. El clima organizacional incide, positiva o negativamente, en el rendimiento de los miembros de la organización, quienes pueden desarrollar e incrementar su potencial o justamente lograr resultados opuestos. Es por ello, y por lo anteriormente expuesto que el diagnóstico y evaluación del clima organizacional se ha convertido en uno de los aspectos más importante para las organizaciones actuales.

### **2.3.7. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Por lo tanto conocer la importancia que tiene el clima en el éxito de las organizaciones es una exigencia para todos los integrantes de la misma y de una manera especial para sus principales responsables. Se debe considerar que la estructura organizacional es una materia bruta que hay que ir moldeando día a día.

El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta” normalmente tienen un bajo clima organizacional.

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, entre otros. Estas variables a su vez pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un

clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo de estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Las promesas que se realicen al personal de una institución acerca de mejoramientos de las remuneraciones, de las condiciones físicas, relaciones laborales, provocan mejoría momentánea en el clima laboral. De no cumplirse estas promesas puede ser que el clima se torne peor que el inicial, ya que no se cumplieron las expectativas.

En este caso se produce frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización.

De acuerdo con Jorde-Bloom, (Gairín, 1996) sintetiza los aspectos positivos que conlleva a un buen clima:

- Colegialidad, entendida como el grado en que los integrantes se muestran amistosos, se apoyan y confían unos en otros y mantienen un alto grado de cohesión y espíritu de grupo.
- Desarrollo personal y profesional.
- Apoyo a la dirección, que a su vez, apoya y mantiene expectativas.
- Claridad en la definición y comunicación de estrategia, procedimientos y responsabilidad.
- Sistemas de recompensas, referido al grado de equidad en la distribución de beneficios y oportunidades para el desarrollo.
- Toma de decisiones, desde una autonomía personal reconocida y asumida.
- Consensos sobre los objetivos de la organización.
- Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados.
- Contexto físico acorde con las necesidades personales.

- Apertura a la innovación que traiga consigo una constante actualización y mejora de la organización.

Es pertinente mencionar que para evaluar el clima organizacional, no es necesario interrogar a todos los elementos de una institución. La encuesta puede ser válida si se toma una muestra representativa del grupo.

### 2.3.8. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Likert (1965) propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

- **Sistema I. Autoritarismo Explotador:** En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- **Sistema II. Autoritarismo paternalista:** En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores

y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados.

Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

- **Sistema III consultivo:** La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza.

Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- **Sistema IV. Participación en grupo:** La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a

cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral.

Los empleados están motivados por la partición y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados.

Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas.

### **2.3.9. SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción laboral es un aspecto que debe ser medido frecuentemente en toda empresa o institución porque permitirá contar con un talento humano eficiente, eficaz, proactivo y satisfecho con el trabajo que desempeña dentro de la organización y que cumplirá con los altos índices de producción.

Davis & Newstrom (2003), definen la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables con que los empleados ven su trabajo. Está relacionada con una actitud afectiva, o un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. La satisfacción en el trabajo tiene relación con tres actitudes en los colaboradores:

1. Dedicación al trabajo
2. Compromiso organizacional
3. Estado de ánimo en el trabajo Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es definida por Schermerhorn, Hunt & Osborn (2005) como: “el grado en el cual los individuos experimentan

sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo”. Dos elementos cabe destacar en ésta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

Por otro lado, Davis & Newstrom (2003) estiman que la satisfacción laboral es “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo.

Ésta definición es más amplia que la primera, pues incluye las emociones, y al igual que la anterior considera que pueden ser favorables (satisfacción propiamente dicha) o desfavorables (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

Para Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001) la satisfacción laboral es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo”. En ésta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tienen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo.

## **1. Teorías de la satisfacción laboral**

Koontz & Weihrich (2004), señalan que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado ya experimentado. Dentro de las teorías de la satisfacción laboral, encontramos las siguientes:

- **Teoría del ajuste en el trabajo.**

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el

ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

- **Teoría del grupo de referencia social.**

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

- **Teoría de la discrepancia**

Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las

emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

La satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo.

- **Teoría de los eventos situacionales**

En esta teoría se plantean las interrogantes ¿Por qué algunos empleados que ocupan puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (Salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja? ¿Por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? Y ¿Por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados; características situacionales y eventos situacionales. Características situacionales, son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Eventos situacionales, son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras

que los eventos situacionales son específicos de cada situación. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

## **2. Factores que favorecen la satisfacción laboral**

Según Robbins (2004) la satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario.

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores como congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración y grados de libertad que procura el trabajo, entre otros. Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo.

Existen diversos factores que inciden o afectan la satisfacción laboral y éstos varían según las perspectivas de los autores, quienes enlistan diferentes aspectos particulares a la hora de estudiar la satisfacción laboral.

Para Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001), los factores que generan satisfacción son cinco: pago, naturaleza del cargo, oportunidad de ascenso, supervisor y compañeros.

Fernández-Ríos (1999) considera que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. En tal sentido, Fernández-Ríos señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del

entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

A continuación se definen los siete factores que menciona el citado autor:

- a) Retribución económica:** Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.
- b) Condiciones físicas del entorno de trabajo:** Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.
- c) Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa:** Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.
- d) Relaciones con los compañeros de trabajo:** Son las interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.
- e) Apoyo y respeto a los superiores:** Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.
- f) Reconocimiento por parte de los demás:** Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus

compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.

**g) Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el**

**trabajo:** Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción. Cada uno de estos siete aspectos contribuye con la satisfacción laboral del trabajador, generando en él efectos positivos sobre su motivación y sobre su desempeño individual.

**3. Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño**

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de este interés y por eso se ve muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad y su índice de ausentismo y rotación. (Robbins, 2004)

Robbins (2004), señala que el interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, encontrándose un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción: la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.

**a. Satisfacción y productividad.-** Los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-productividad pueden resumirse en la afirmación de que un trabajador feliz es un trabajador productivo. Investigaciones indican que sí hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad. Por ejemplo, la relación es más fuerte si el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos. La productividad de un

empleado en puestos a ritmo de máquina, está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. De manera similar, la productividad de un agente de bolsa está limitada principalmente por el movimiento general de la bolsa de valores.

Si el mercado asciende y el volumen es alto, tanto los agentes satisfechos como los insatisfechos obtienen buenas comisiones. Al contrario, si el mercado va hacia abajo, no es probable que signifique mucho el nivel de satisfacción del agente. El nivel del puesto también parece ser una importante variable moderadora. Las correlaciones satisfacción-desempeño son más fuertes para los empleados de mayor nivel, como profesionales, de supervisión y administración.

Otro aspecto importante en el tema de satisfacción-productividad es la dirección de la flecha causal. La mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigaciones que no podían probar la causa y el efecto.

Estudios que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa. Si se hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.

Las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con

empleados menos satisfechos, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

- b. Satisfacción y ausentismo.-** Las enfermedades son la principal causa del ausentismo en la organización es una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, significa que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, esto puede afectar a los trabajadores que están satisfechos a que tomen la misma pauta para poder gozar.

Los empleados insatisfechos no siempre plantean su ausencia, si bien les resulta más fácil responder a las oportunidades de hacerlo.

Estas faltas voluntarias (por actitud) suelen ser más frecuentes en ciertos grupos de empleados y tienden a ocurrir los lunes o viernes. Aunque el ausentismo involuntario (por causas médicas) en ocasiones es predecible, como el caso de una operación, y frecuentemente puede disminuirse mediante la aplicación de exámenes físicos previos a la contratación y el verificar el expediente laboral.

Otra forma en que los empleados suelen mostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo es mediante las llegadas tarde, quien llega tarde, sí se presenta a trabajar, pero después del tiempo de inicio designado de la jornada laboral, también llamados retardos son un tipo de ausentismo por periodos cortos, que van de unos cuantos minutos hasta varias horas en cada caso, y es otra forma en que los empleados presentan retraimiento físico de su participación activa en la empresa. Este

fenómeno suele impedir que se complete el trabajo a tiempo y altera las relaciones productivas con los compañeros de trabajo, aunque puede haber razones legítimas para llegar tarde algunas veces, los retardos frecuentes son síntomas de actitudes negativas que requiere atención gerencial.

**c. Satisfacción y rotación.-** Las organizaciones están integradas por un grupo de personas que a través del aporte de sus conocimientos, habilidades y destrezas colaboran con la consecución de los objetivos de las mismas. Es por esta razón que actualmente la administración de recursos humanos se preocupa por conocer cuáles aspectos de la organización están afectando los niveles de satisfacción de los individuos. (Arnedo, 2009)

Además de la preocupación por saber cuáles aspectos de la organización están afectando la satisfacción de los individuos, existe la posibilidad de que este tipo de estudio permita generar acciones que reduzcan algunos problemas de personal como el ausentismo y la rotación, entre otros; de igual manera pueda mejorar la productividad organizacional, lo que podría garantizar el éxito organizacional. (Arnedo, 2009)

La satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación, de hecho, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual. (Robbins, 2004).

Un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del trabajador. El grado de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que mejor se desempeñan. Debido a que la organización hace esfuerzos considerables para conservar a estas personas.

Les dan aumentos, elogios, reconocimientos, más oportunidades de ascender, etc. Todo lo contrario ocurre con los que tienen un rendimiento bajo, la organización se esfuerza poco por retenerlos e incluso despliega presiones sutiles para incitarlos a renunciar. (Robbins, 2004).

#### **4. Niveles de satisfacción**

El nivel de satisfacción laboral es inconstante de un grupo a otro y se relacionan con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite conocer en que grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. La clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño de la empresa. (Robbins, 2004).

A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, porque son menos frecuentes las promociones, y además tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación. Las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya que es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y sus puestos les permiten aprovechar plenamente sus capacidades.

Robbins señala que el nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y

limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

Por lo que se puede concluir que toda organización e institución debe medir constantemente la cultura organizacional y la satisfacción laboral porque esto permitirá contar con un plan de mejora continua y de capacitación para que el recurso humano sea más productivo, beneficiando así a la organización e institución cumpliendo además con la misión y objetivo de las mismas.

Se establecen dos tipos o niveles de análisis en la satisfacción laboral.

- a. **Satisfacción general:** Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- b. **Satisfacción por facetas:** Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

El nivel de satisfacción laboral es inconstante de un grupo a otro y se relacionan con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite conocer en que grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. La clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño de la empresa.

A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, porque son menos frecuentes las

promociones, y además tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación. Las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya que es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y sus puestos les permiten aprovechar plenamente sus capacidades.

Robbins señala que el nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

## **5. Causas de la Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario.

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros). Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

## 6. Consecuencias de la satisfacción laboral

La satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización.

Una de las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral. Las principales consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son:

- Inhibición.
- Resistencia al cambio.
- Falta de creatividad.
- Abandono
- Accidentabilidad.
- Baja productividad.
- Dificultad para trabajar en grupo.

Robbins (2004), indica que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales.

- **Años de carrera profesional.** A medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral.

Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en que suele registrarse una disminución drástica.

Asimismo, se da con frecuencia una drástica reducción en la satisfacción laboral que experimentan los empleados que llevan en la organización entre seis meses y dos años, esta reducción se debe, por lo general a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba.

- **Expectativas laborales.** Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Al buscar empleo, las expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de los colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales.

Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce si se cumplen las expectativas previas. Si por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

La naturaleza del control dentro de las organizaciones, el nivel de responsabilidad y de control personal y las políticas de empleo son factores que influyen decisivamente en la satisfacción laboral de los empleados. A su vez, la calidad de los determinantes organizacionales de la satisfacción laboral que se describen a continuación contribuye de manera significativa al mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible, basada en la aplicación de prácticas de empleo sanas. Los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral:

- Reto del trabajo.

- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

## **7. Condiciones favorables de trabajo**

Salinas (2005), indica que al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute. El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales (organización informal, estatus).

Dentro de las condiciones ambientales, la más importante es la iluminación del sitio de trabajo, es decir, de la cantidad de luz en el punto donde se desarrolla la actividad dependerá de la tarea visual que el empleado deba ejecutar. Esto es de suma importancia porque una mala iluminación puede afectar la vista así como los nervios.

Otro factor muy importante es el ruido, en este aspecto lo principal es determinar cómo el ruido afecta la salud del empleado y su audición la cual se pierde cuanto mayor es el tiempo de exposición a éste. El efecto desagradable de los ruidos depende de la intensidad y frecuencia del sonido y la variación de los ritmos.

El medio ambiente humano y físico en el que desarrolla el trabajo cotidiano es de importancia para la satisfacción laboral, este se encuentra relacionado con la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada trabajador.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo, la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas y los utensilios. Estos factores facilitan el bienestar de las personas que pasan largas horas en el trabajo y repercute en la calidad de sus labores.

- **Tipos de satisfacción laboral**

La satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral.

De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Existen seis formas de satisfacción laboral.

- a. La satisfacción laboral progresiva.** El individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
- b. La satisfacción laboral estabilizada.** El individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
- c. La satisfacción laboral resignada.** El individuo reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
- d. La insatisfacción laboral constructiva.** El individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones de buscar formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.
- e. La insatisfacción laboral fija.** El individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.

f. La pseudo-satisfacción laboral. El individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables y mantiene su nivel de aspiraciones.

## 2.4. MARCO LEGAL DEL INSTITUTO


  
 MINISTERIO DE EDUCACION  
 ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL  
 Dr. RODOLFO MALDONADO DE LA CRUZ  
 Director General de Normas Educativas

*Resolución Ministerial No. 0310-2011-ED*  
 Lims. 15 JUL 2011

Vistos los Expedientes N° 26338-2008, 081737-2009, 028850-2010, 0111013-2010 y 0114028-2011 y demás documentos que se acompañan;

**CONSIDERANDO:**

Que, mediante Expediente N° 26338-2008, de fecha 15/3/2008, el señor José Antonio Gallo Pademonta, representante legal de SECOMTUR S.R.L., entidad propietaria del proyecto institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado "SECOMTUR", solicita la aprobación del proyecto institucional y los proyectos de carreras: Gastronomía y Arte Culinario y Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, en el local ubicado en la calle Huascarán N° 392, Urbanización Buenos Aires, distrito Nuevo Chimbote, provincia Santa y departamento Ancash;

Que, con fecha 5 de agosto de 2008, se promulga la Ley N° 29304, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior, y mediante Decreto Supremo N° 004-2010-ED se aprueba su Reglamento, el mismo que en su Segunda Disposición Complementaria establece el procedimiento para la adecuación de los expedientes en trámite;

Que, mediante Oficio N° 1160-2010-DESTP, de fecha 9/11/2010, se remite a la Dirección Regional de Educación de Ancash el expediente de los proyectos institucional de Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado "SECOMTUR" y de carreras profesionales: Gastronomía y Arte Culinario y Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, para que emita opinión sobre los mencionados proyectos;

Que, mediante Oficio N° 228-2011-CONEACES-P, de fecha 14/4/2011, e Informe N° 046-2011-ESP-CONEACES, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria (CONEACES), emite opinión favorable sobre la conveniencia de las carreras profesionales: Gastronomía y Arte Culinario y Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, que propone ofertar el proyecto de Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado "SECOMTUR";

Que, mediante adjunto al Expediente N° 0114028-2011, de fecha 10/5/2011, la Dirección Regional de Educación de Ancash, mediante los Oficios N° 02015-2011-ME/GRAD/REA/DGP-D Y 1992-ME/RA/DREA-DGI-INF., de fechas 4/5/2011 y 20/4/2011, respectivamente, e Informe N° 018-2011-ME/GRAD/REA/DGP-BEST, y ficha de verificación de infraestructura, equipamiento y mobiliario, emite opinión favorable al proyecto institucional de Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado "SECOMTUR" y sobre los proyectos de las carreras profesionales: Gastronomía y Arte Culinario y Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras;

Que, de la evaluación de los expedientes, con la opinión favorable de la Dirección Regional de Educación de Ancash y del Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria-CONEACES, y de la conformidad de la Dirección General de Educación Superior y Técnico Profesional, mediante Informe N° 081-2011-ME/VMQP-DIGESUTP, se concluye que la solicitud de autorización de funcionamiento del proyecto institucional: Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado "SECOMTUR" y de las carreras profesionales: Gastronomía y Arte Culinario y Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, para su funcionamiento en el local ubicado en la calle Huascarán N° 392, Urbanización Buenos Aires, distrito Nuevo Chimbote, provincia Santa y departamento Ancash, cumple con los requisitos en cuanto a estructura curricular, planes de estudio, personal docente y directivo, infraestructura, equipamiento, mobiliario, para su autorización de funcionamiento, según la normatividad vigente, por ello resulta procedente otorgar la autorización requerida;

De conformidad con el Decreto Ley N° 25762, modificado por la Ley N° 26510, Ley N° 29394, Decreto Supremo N° 004-2010-ED, Decreto Supremo N° 006-2006-ED y sus modificatorias, y Resolución Directoral N° 0221-2010-ED.

**SE RESUELVE:**

**Artículo 1°.-** Autorizar el funcionamiento del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado "SECOMTUR", por un periodo de seis (6) años, a partir del segundo semestre académico del año 2011, en el local ubicado en la calle Huascarán N° 392-Urbanización Buenos Aires, distrito Nuevo Chimbote, provincia Santa y departamento Ancash, para ofrecer las siguientes carreras profesionales:

\* **Gastronomía y Arte Culinario**, con una duración de seis (6) semestres académicos, una meta anual de 60 alumnos, con dos ingresos al año, en el horario de 8:00 a 16:00 horas, distribuidos según el siguiente cuadro:

Meta Anual	I semestre	II Semestre	Horario
60	30	30	8:00 a 16:00 Horas

Conducente al otorgamiento del título a nombre de la nación: **Profesional Técnico en Gastronomía y Arte Culinario**.

**Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**, con una duración de ocho (8) semestres académicos, una meta anual de 60 alumnos, con dos ingresos al año, en el horario de 16:00 a 22:00 horas, distribuidos según el siguiente cuadro:

Meta Anual	I semestre	II Semestre	Horario
60	30	30	16:00 a 22:00 Horas

Conducente al otorgamiento del título a nombre de la nación: **Profesional en Administración en Empresas Turísticas y Hoteleras**.

**Artículo 2°.-** Reconocer a la empresa SECOMTUR S.R.L., como entidad propietaria, y la señora María Isabel Infante Zapata como Directora del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado "SECOMTUR", cuyo funcionamiento autoriza la presente Resolución.

**Artículo 3°.-** Disponer que la Dirección del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado "SECOMTUR" cumple con la organización de todas las propuestas de gestión curricular establecidas en el Diseño Curricular Básico de la Educación Superior Tecnológica y en las normas que para ese efecto se emitan.

**Artículo 4°.-** La autorización otorgada mediante la presente Resolución, deberá revalidarse de acuerdo con las normas que emita el Ministerio de Educación en cumplimiento de la Ley N° 29394 - Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 004-2010-ED.

**Artículo 5°.-** Disponer que la Dirección de Educación Superior Tecnológica y Técnico Productiva (DESTP), supervise la implementación de las carreras profesionales: Gastronomía y Arte Culinario y Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, de acuerdo al cronograma establecido por la entidad.

**Artículo 6°.-** Disponer que la Dirección Regional de Educación de Ancash, monitoree y supervise el adecuado cumplimiento de lo dispuesto por la presente Resolución.



Regístrese y comuníquese.



**VICTOR RAÚL DÍAZ CHÁVEZ**  
Ministro de Educación

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL  
Dra. **ROSARIO VILLALÓN DE LA CRUZ**  
Ministra Encargada de la Oficina Ejecutiva

**GUILLERMO CAM CARRANZA**  
NOTARIO - ABOGADO

**PRIMER TESTIMONIO**

ESCRITURA : CONSTITUCIÓN DE S.R.L.

OTORGADO POR : ANA ISABEL HERVIAS MOLASCO  
Y LUIS FERRANDO LISCANO GALLO

DENOMINADA : SECOMTUR S.R.L.

FECHA : CHIMBOTE 15 DE OCTUBRE DEL 2013

KARDEX : 6926 N° ESC. (N° FS. : 3648 ; BIENIO : 43-44

Av. Bolognesi N° 611 Of. 207 Telf. 328890 - Telefax: 344280  
CHIMBOTE - PERÚ



URB. EL TRAPECIO A'~13 II ETAPA, DE ESTA  
CIUDAD.=====

A QUIENES DECLARO HABER IDENTIFICADO CON SUS RESPECTIVOS  
DOCUMENTOS

PERSONALES, SUFRAGANTES E INTELIGENTES EN EL USO DEL  
IDIOMA CASTELLANO Y PROCEDiendo EN EJERCICIO DE SUS  
DERECHOS CIVILES, CON CAPACIDAD LEGAL SUFICIENTE,  
CONOCIMIENTO BASTANTE Y LIBERTAD COMPLETA DE QUE DOY FE,  
SEGUN EL EXAMEN QUE CON TAL PROPOSITO HE REALIZADO DE  
CONFORMIDAD CON LA LEY DEL NOTARIADO; Y ME ENTREGARON UNA  
MINUTA DEBIDAMENTE FIRMADA, PARA QUE SU CONTENIDO LO  
ELEVASE A INSTRUMENTO PUBLICO, LA MISMA QUE BAJO  
EL NUMERO **522**, CORRE AGREGADA A SU LEGAJO RESPECTIVO Y  
Cuyo TE~JOR LITERAL ES COMO SIGUE:

===== **MINUTA**  
=====

SEaoR

NOTARIO:=====

SÍRVASE USTED EXTENDER EN SU REGISTRO QE ESCRITURAS  
PUBLICAS, UNA CONSTITUCION DE **SOCIEDAD COMERCIAL DE  
RESPONSABILIDAD LÍMITADA**, QUE

SEÑOR NOTARIO: =====

CC)NSTITUCION DE SOCIEDAD COI..IERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIL...UTADA, JUE

OTORGAN: M;¡A ISABEL HERVIAS MOLASCO, NACIONALIDAD PERUANA, CON

DOMICILIO EN URB. UCA YALI MZ. F. LT. 13 c. Esj. R VALLEJO, DISTRITO DE

CHIMBOTE; LUIS RAMA HOO LESCO GALLO, DE NACIONALIDAD PERU

D. I. L. N° 420379:32, DE OCUPACIÓN PROFESOR, ESTADO CIVIL

DOMICILIADO EN URB. EL TRAPEZIO H. 13- II ETAPA, DE

CHIMBOTE\_=====

TODOS SEÑALANDO DOMICILIO COMÚN PARA EFECTOS DE ESTE INSTRUMENTO.  
AV. FRANCISCO BOLOGNESI 73.5-A,

PROVINCIA DEL SANTA, DEPARTAMENTO DE ANCASH\_=====

EN LOS TÉRMINOS SIGUIENTES:=====

*PRIHERO:* POR EL PRESENTE PACTO SOCIAL,

SU LIBRE VOLUNTAD DE CONSTITUIR

RESPONSABILIDAD LIMITADA, BAJO LA DENOMINACIÓN DE

SETECIENTOS: VEINTE Y 00/ 100 NUEVOS: SOLES), DIVIDIDO

PARTICIPACIONES SOCIALES DE S/ 1.860.000 CADA UNA, SUSCRITAS

\* LUIS RAMA HOO LESCO, APORTA S/ 1.860.000 MEDIANTE 100 TÍTULOS

EN BIENES NO DINERARIOS, CORRESPONDIÉNDOLE 1.860 PARTICIPACIONES

SOCIALES\_=====

LUIS FERHAY:IDO LESCANO GALLO, APORTA ..... MEDIANTE

APORTES EN BIENES NO DINERARIOS, 1,860

**PARTICIPACIONES SOCIALES** =====

EL CAPITAL SOCIAL SE ENCUENTRA TOTALMENTE suscrito y PAGADO - =====

**TERCEROS** - LOS COTIZADOS EN BIENES MUEBLES ADQUIRIDOS

A LA SOCIEDAD SON LOS QUE A CONTINUACIÓN SE DETALLAN, Y QUE EL

**PARA**

*[Handwritten signature]*

EL QUE

# GUILLERMO CAM CARRANZA

NOTARIO · ABOGADO

INDICA: =====

SEÑORA ISABEL HERVIAS NOLASCO

DESCRIPCION DEL BIEN	VOLUMEN DE MERCADO EN S/
01 TELEVISOR SAMSUNG CT-33IE 13CCHA02.S3 4F	S/ 350.00
01 SILLA METALICA s:E:P~ETAP~ IA	S/ 160.00
01 MESA PARA TELEVISOR ü. 90 Cm X 60.00	60.00
01 MESA de MADERA PERSONAL (MADERA)	S/ 250.00
01 LICUADORA OSTER GOPI002 B	S/ 140.00
01 JUEGO DE COPAS XIPEDIA (TURISMO) CRISTAL	S/ 130.00

12 COFAS

106 CARPETAS DOBLES;

S/ - 200.00

DE MADERA DE 1.20 Xi

00 ;p COLOR

s/ 620.00

1-t-RROH

TOTAL DE APORTE

S/\_ 1,860.00;

LUIS FERNANDO LESCANO GALLO

DESCRIPCIÓN DEL BIEN MARCA MODELO ;SERIE S-

VALOR DE MER-

CJ>J)JEN S/ \_

01 ESCRITORIO t'mDERA

GERENTE

S/ \_ 300 \_ 00

ci SILLA METALICA

GERENTE

S/ \_ 250 \_ 00

02 SILLAS DE }L~DERA

100.00

01 FAX

SAMSUNG SF SOS

ti -l -:~R.  
w --1, -7~'

70Q8(H5

**02 SILLAS PLASTICAS**

**S/**

01 ESTANTE DE MADERA

2.00 MTR

S/ 420.00

02 CARPETAS DOBLE DE

MADERA 1 - 2 OMT.

MARRON

200.001

TOTAL DE APOORTE

S/

LO (DE K~CE UN TOTAL GENERAL DE :i/ \_ 3, 720 \_00 (TRES VEINTE Y 00/100 NUEVOS SOLES) COMO APOORTE EN AL CAPITAL DE LA SCCIEDAD.=====

CIJARTO. - LA SOCIEDAD SE REGISTRÁ POR EL ESTATUTO SIGUIENTE Y • Tij ~

LC f:CI PPE\HSTC: PCiR ESTE SE PC>F- LA LE-t DE -LEY26887- C!UE EN ADELAJITE SE LA LEY.=====

ESTATUTO

1º - D.ENOHINACIÓN-DURACIÓN-DOHICILIO: LA

DENOMINA: "SECOMTUR **S\_R\_L\_u**, TIENE UNA DURACION

INICIA SUS OPERACIONES EN LA FECHA DE ESTE PACTO PERSONALIDAD JURÍDICA DESDE SU INSCRIPCIÓN EN EL PERSONAS JURÍDICAS DE CHIMBOTE. =====

DISTRITO DE CHIMBOTE, PROVINCIA DEL SANTA, DEPARTJ>.MENTODE

PUDIENDO ESTI4.BLECER SUCURSALES U OFICINAS EN CUAU;JUIER LUGAR DEL

PAIS 0 E:N EL EXTRANJERO.=====

~**TICf!L()** 2 o. *OB,JE*T*O SOCIAL:* LA SOCIEDAD TIENE POR OBJETO

DEDICARSE

• SERVICIO EN EDUCACION SUPERIOR=====

• EDICION DE LIBROS=====

~ (UP...SCS "f SE-*lif-IARI*t)S DE (APACITA:EI l)=====

SE ENTIENDEN INCLUIDOS EN EL OBJE() SOCII.i.L LOS ACTOS RELACION)DOS

CUMPLIR DICHO OBJETO,

**AQUELLCIS**

v<sub>1</sub>

# GUILLERMO CAM CARRANZA

NOTARIO · ABOGADO

.PARTICULO 3º. - CAPITAL SOCIAL: EL CAPITAL DE LA SOCIEDAD ES DE S/

3,720.00 (TRES MIL SETECIENTOS VEINTE Y 00/100 NUEVOS SOLES),  
[REPARTIDO EN 3,720 PARTES SOCIALES DE S/ 1.00 CADA UNA,  
SUSCRITAS Y PAGADAS DE LA SIGUIENTE MANERA: =====

• ANA ISABEL HERVIAS NOLASCO, APORTA S/-1,860.00 MEDIANTE APORTES

SOCIALES.=====

• LUIS FERNANDO LESCANO GILBERTO, APORTA S/ 1,860.00 MEDIANTE APORTES

SOCIALES~=====

ARTICULO 4º. - PARTICIPACION SOCIAL: LA PARTICIPACION SOCIAL  
CONFIERE A SU TITULAR LA CALIDAD DE SOCIO Y LE ATRIBUYE LOS  
DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE SENALA LA "LEY". LA TRANSMISION,

PARTICIPACIONES SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 290.,,

291. Y 292" DE LA "LEY".=====

.ARTICULO 5º. - OP. GANOS DE LA SOCIEDAD: LA SOCIEDAD TIENE LOS

SIGUIENTES ORGANOS:=====

LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS; Y LA GERENCIA.=====

*semana* 6°. - JUNTA GENERAL DE SOCIOS: LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS REPRESENTA A TODOS LOS SOCIOS QUE DEBIDAMENTE CONVOCADOS Y CON EL QUORUM CORRESPONDIENTE DECIDEN POR LA MAYORIA QUE ESTABLECE ESTA

"LEY" LOS ASUNTOS PROPIOS DE SU COMPETENCIA\_=====

LOS ACUERDOS QUE LEGÍTIMAMENTE ADOPTEN OBLIGAN A TODOS INCLUSIVE

A LOS DISIDENTES Y A LOS QUE NO HAYAN PARTICIPADO EN LA REUNIÓN. EL RÉGIMEN DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS, FACULTADES, OPORTUNIDAD DE LA CONVOCATORIA, SOLEMNIDADES Y CONDICIONES PARA SUS REUNIONES,

VALIDEZ DE SUS ACTOS SE SUJETAN A LO DISPUESTO POR LA LEY

AL DE DE

DISPUESTO EN EL TERCER PÁRRAFO DEL ARTICULO 294 DE LA LEY

LA CONVOCATORIA A JUNTA GENERAL DE LA EMPRESA EL GERENTE GENERAL MEDIANTE

ESQUELAS BAJO CARGO, DIRIGIDAS AL DOMICILIO O A LA DIRECCION

**Av. Bolognesi Nº 611 Of. 207 Telf. 328800. Telefax: 344280**

INSTRUMENTO N.º 1

DESIGNACION PCR DE LA SOCIEDAD A ESTE EFECTO: =====

ARTICULO 7º GERENCIA: LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD ESTA A CARGO DE LA GERENCIA QUE PODRA SER REPRESENTADA POR UN GERENTE Y UN

SUBGERENTE DESIGNADOS SUS FACULTADES REMOCION Y RESPONSABILIDADES SE SOMETAN A LO DISPUESTO

Y REMUNERACION QUE SEÑALE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS. EL GERENTE GENERAL ESTARA FACULTADO PARA LA EJECUCION DE TODO ACTO

ASimismo REPRESENTAR LOS SIGUIENTES ACTOS: =====

DIRIGIR LAS OPERACIONES COMERCIALES Y ADMINISTRATIVAS; =

B) REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES. ~;

JUDICIAL GOZARA DE LAS FACULTADES SEÑALADAS EN LOS ARTICULO ~

75º 77º Y 436º DEL CODIGO PROCESAL CIVIL, ASI COMO LA FACULTAD

DE REPRESENTACION PREVISTA EN EL ARTICULO 10º DE LA LEY W.

Y DEMAS NORMAS CONEXAS Y COMPLEMENTARIAS; TENIENDO EN TODO

CAS)S FACULTAD DE DELEGACION O SUSTITUCION . =====

C) ABRIR, TRANSFERIR, CERRAR Y ENCARGARSE DEL

TIPO DE CUENTA BANCARIA; GIRAR, COBRAR, RENOVAR, DESCONTAR Y PROTESTAR, ACEPTAR Y RECEPTAR CHEQUES,

PAGARES, GIROS, CERTIFICADOS, CONTABILIZAS Y CUALQUIER CLASE DE TITULOS VALORES, MERCANTILES C) (R) (AE) RECIBOS

EN CUENTA CORRIENTE GARANTIA SIN  
SOLICITAR TODA CLASE PRESTAMOS CON GARANTIA HIPOTECARIA,  
PRENDARIA Y DE CUALQUIER FORMA\_ =====

ARRENDAR, DONAR, ADJUDICAR Y GRAVAR LOS BIENES DE LA SOCIEDAD  
SEAN MUEBLES O INMUEBLES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS  
YA SEAN PRIVADOS O PÚBLICOS\_ EN GENERAL PODRA CELEBRAR TODA CLASE

SOCIAL\_ =====

EL GERENTE GENERAL PARA FIRMAR LOS ACTOS DE LA EMPRESA PUEDE

# GUILLERMO CAM CARRANZA

NOTARIO • ABOGADO

A LA JUNTA (GENERAL DE SOCIOS) \_\_\_\_\_

ARTICULO 8º - MODIFICACION DEL ESTATUTO, VOTO Y REDUCCION DEL

DE LA "LEY" \_\_\_\_\_

ARTICULO 9º - EXCLUSIÓN Y SEPARACIÓN DE LOS SOCIOS: SE SUJETA A LO  
DISPUESTO POR EL ARTICULO 293º DE LA "LEY" \_\_\_\_\_

ARTICULO 10º - ESTADOS FINANCIEROS Y APLICACIÓN DE OTILIDADES:

RIGE POR LO DISPUESTO EN LOS ARTÍCULOS 40º, \_\_\_\_\_ DE LA

"LEY" \_\_\_\_\_

ARTICULO 11º - DISOLUCIÓN, LIQUIDACIÓN Y EXTINCIÓN: EN CUIUYIOA LA

SE SUJETA A

DE LA "LEY" \_\_\_\_\_

QUINTO - (QUEDA DESIGNADO COMO GERENTE GENERAL) JOSÉ ANTONIO GALLO

PEDEMONTE, CON D.N. L. N° 181\$9621, DOMICILIADO EN URB. EL TRAPECIO

II ETAPA; DISTRITO DE CHIMBOTE, DEPARTAMENTO DE  
ANCASH.=====

AGREGUE USTED SEÑOR NOTARIO, LO QUE FUERE DE LEY Y SÍRVASE CURSAR  
PARTES CORRESPONDIENTES AL REGISTRO MERCANTIL PARA SU RESPECTIVA  
INSCRIPCIÓN.=====

CHIMBOTE, PRIMER DE OCTUBRE DEL DOS MIL TRES.=====

FIRMADO: ANA ISABEL HERVIAS NOLASCO - LUIS FERNANDO LESCAHO GALLO -  
ABOGADO (QUE AUTORIZA LA MINUTA: REIHE FERMIN PEREZ ACOSTA - REGIS-  
TRO DEL COLEGIO DE ABOGADOS DEL SANTIL. 342 - FIRMADO GUILLERMO CAM  
CARRANZA. NOTARIO-ABOGADO. UN SELLO NOTARIAL.=====

I M S E R T O S

DECLARACIÓN JURÍDICA DE RECEPCIÓN DE BIENES

POR EL PRESENTE DOCUMENTO,

EN MI

CALIDAD DE GERENTE GENERAL DESIGNADO

"SEÑOR S\_R\_L", QUE SE CONSTITUYE, DECLARO BAJO JURAMENTO HABER

Av. Bolognesi N° 611 Of.207

Telf. 328800. Telefax: 344280

...LJUDATC

...LJUDATC

FIRMIADO: JOSE ANTONIO GALLO PEDEMONTE. =====

FECHA: 01 DE OCTUBRE DEL 2003.=====

CERTIFICO: QUE LA FIRMA QUE ANTECEDE CORRESPONDE A DON JOSE PEDERMONTE

PRESENCIA DEL NOTARIO QUE AUTORIZA; A SOLICITUD DE QUIEN

LA PRESENTE LEGALIZACION EN CHIMBOTE

FIRMA: JOSE ANTONIO GALLO PEDEMONTE.- SELLO Y FIRMA: GUI

CAJAL CARRANZA - NOTARIO ABOGADO.===== = ig0

*DECLARACION JURADA DE BIENES*

DECLARACION JURADA DE BIENES

DOMICILIADA EN EL DPT. DE YALI MZ. F LT- 13 CESAR VALLEJO;

DE CHIMBOTE, POR EL PRESENTE DOCUMENTO Y EN HONOR A

DECLARO BAJO JURAMENTO:=====

DESCRIPCIÓN DEL BIEN	MODELO	SERIE
1. TELEVISOR		

cr-:3:3IE  
3CCHA02.S

34F

5/ - . . . . .

SECRETARIA

160.00

01 MESA PJI.RA

60 . . . . .

soR 0.90 CM

loi BARRA DE

PERSONAL

(IA)ERA)

S/ . . . . .

01 LICUADORA

OSTER

B

S/ . . . . .

# GUILLERMO CAM CARRANZA

NOTARIO • ABOGADO

PEDIJt (TURISMO) | | s1 BO\_GO

01 JITEG-C1 DE | s-vr, 1 ~-mrt; | s/ / . 200\_00

12 COPAS

~:AF~PETAS DOBLES | s-vr, 1 ~-mrt; | s/ / . 200\_00

1E 1~L~(1EPA DE 1 :;n vi

1\_ OOMT- coLOR ARRCiJ\_

TOTAL DE APORTE | | s/ 1~860\_00

LOS BIENES ANTES DESCRITOS HAN SIDO VALORIZADOS TOMANDO EN CUENTA

EL BUEN ESTADO DE CONSERVACIÓN Y

ACTUAL EN EL MERCADO Y PRECIO EN QUE FUERON ADQUIRIDOS, LOS CUALES

TOTALMENTE CANCELADOS Y LIBRES DE CARGA O GRAVAMEN PRENDARIO

Y LOS ESTOY REPORTANDO COMO PARTE DEL CAPITAL A LA EMPRESA "SECOMIUR S.R.L.", POR UN MONTO DE \$/ 1,860.00 LC)S CUALES PASAN A FORMA DE PARTE DEL PATRIMONIO SOCIAL.=====

FORMULO LA PRESENTE DECLARACIÓN PARA LOS EFECTOS LEGALES Y FINES

FIRMLADO: ANA ISABEL HERVIAS NOLASCO\_- DNI.Nº 32971702.=====

HERVIAS NOLASCO.- DNI.Nº 32971702, (QUIEN SUSCRIBE NUEVAMENTE EN



ITEM-CP. DO EN

					<i>ci</i>	
					<i>üf</i> -	
01	ESCRITORIO	fffi.DERA	GERENTE		<i>C' /</i>	300.00
					<i>üi /</i> -	
<b>01</b>	<b>SILLA</b>	<b>(;EFEI~TE</b>	<b>GERENTE</b>		<b>s/</b>	<b>2:soo01</b>
02	SILLAS	rL".q_DERA			<b>s/</b>	100.00;
01	FAX	SAMSUNG	<b>SF 505</b>	B36D		525.ool
				<b>700806</b>		

LOS BIENES ANTES DESCRITOS HAN SIDO VALORIZADOS TOMANDO EL BUEN ESTADO DE CONSERVACIÓN Y USO, TIPO DE ADQUISICIÓN ACTUAL EN EL MERCADO Y PRECIO EN QUE

ESTÁN TOTALMENTE LIBRES Y LIBRES DE CARGA O GRAVAMEN

Y LOS ESTOS APORTADOS COMO PARTE DEL CAPITAL A LA EMPRESA "SECCIONAL S.R.L.", POR UN MONTO DE S/1,860.00 LOS CUALES

PARTE DEL PATRIMONIO SOCIAL\_=====

FORMULA LA PRESENTE DECLARACIÓN PARA LOS EFECTOS LEGALES Y FINES CONSIGUIENTES EN CHIMBOTE EL 01 DE OCTUBRE DEL 2003.=====

FIRMADO: LUIS FERNANDO LESCANO GALLO.- DNI. N° 42037982.=====

CERTIFICO: QUE LA FIRMA DE LA VUELTA CORRESPONDE A DON LUIS

42037982,

QUIEN EXTIENDO LA PRESENTE LEGALIZACIÓN EN CHIMBOTE A QUINCE DE

OCTUBRE DEL DOS MIL TRES\_=====

OTRO

# GUILLERMO CAMCARRANZA

NOTARIO - ABOGADO

ARTICULO 10- DE LA LEY 1733

COMPETENCIA - LAS PARTES DEBEN COMPARECER POR SI MISMO(S) PUEDE

CONFERIR SU REPRESENTACION A PERSONA CIVILMENTE CAPAZ, MEDIANTE

PODER EXTENDIDO CON LAS FORMALIDADES QUE LA LEY PERMITE.=====

LOS TRABAJADORES MENORES DE EDAD PODRAN COMPARECER POR SI MISMO

CONFORME A LAS DISPOSICIONES VIGENTES SOBRE LA HABILITACION, DEBIENDO

EN CASO DE CARECER A ELLA.=====

LOS TRABAJADORES PUEDEN CONFERIR SU REPRESENTACION EN

CONFLICTOS JURIDICOS INDIVIDUALES A LAS ORGANIZACIONES SINDICALES

DE LAS QUE SON MIEMBROS.=====

LA CONFERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES SE EFECTIVIZARA

A TRAVES DE SUS REPRESENTANTES LEGALES QUE DEBERAN ACREDITAR SU

CONDICION CON LA COPIA DEL ACTA DE DESIGNACION CORRESPONDIENTE.=====

ARTICULO SESENTICUATRO DEL CODIGO PROCESAL CIVIL

REPRESENTACION PROCESAL DE LA PERSONA JURIDICA:

JURIDICAS ESTAN REPRESENTADAS EN EL PROCESO DE ACUERDO A LO QUE

DISPONE LA CONSTITUCION, LA LEY O EL RESPECTIVO ESTATUTO.=====

ARTICULO SETENTICUATRO DEL CODIGO PROCESAL CIVIL

FUNCIONES GENERALES. - LA REPRESENTACION JUDICIAL CONFIERE AL

REPRESENTANTE LAS ATRIBUCIONES Y POTESTADES GENERALES QUE CO-

RESPONDEN AL REPRESENTADO, SALVO AQUELLAS PARA LAS QUE LA LEY

EXIGE FACULTADES EXPRESAS.. LIt REPRESENTACION SE ENTIENDE OTORGADA

EL C)BRO DE COSTOS Y COSTOS, LEGITIMANDO AL REPRESENTANTE PARA SU INTERVENCION EN EL PROCESO Y REALIZACION DE TODOS LOS ACTOS DEL MISMO, SALVO AQUELLOS QUE REQUIERAN LA INTERVENCION PERSONAL [IIF-E:TA I)EL PEPF,,ESENJA]C1. =====;

ARTICULO SE'IENTICINCO DEL CODIGO PROCESAL CIVIL FACULTADES ESPECIALES. - SE REQUIERE EL OTORGAMIENTO DE FACULTADES ESPECIALES PARA REALIZAR TODOS LOS ACTOS DE DISPOSICION DE DERECHOS SUSTANTIVOS Y PARA DEMANDAR, RECONVENIR, CONTESTAR DEMANDAS Y DESISTIRSE DEL PROCESO Y DE LA PRETENSION,

**Av. Bolognesi Nº 611 Of.207 Telf. 328800 -Telefax: 344280**

.....T"!! .ft.r""ftl

ALLAUAFI-SE A PRETENSION, CONCILIAR, 'I'RI'ÜJS'.IGIR, SOMETER A

JL.RBITP.AJE LAS PRETENSIONES CONTROVERTIDAS EN EL PROCESO, SUSTITUIR  
O DELEGAR LA REPRESENTACION PROCESAL Y PARA LOS DEM.H.S ACTOS QUE  
EXPRESA LA LEY-=====

EL OTORGAYIIENTO DE FACULTADES ESPECIALES SE RIGE POR EL PRINCIPIO  
L)E LITERALI[>F"[]; PRESUME LA EXISTENCIA DE FACULTADES

ESPECIALES NO CONFERIDAS EXPLICITAMENTE \_===== = =====

ARTICULO SETENTISIETE DEL CODIGO PROCES CIVIL

SUSTITUCION Y DELEGACION DEL PODER\_- EL APODERADO PUEDE

SUS FACULTADES SIEMPRE DEBE SE ENCUENTRE

AUTORIZADO PARA ELLO\_- LA SUSTITUCION IMPLICA EL

AL DELEGANTE

ACTUACION DEL

REPRESENTADA DENTRO DE LOS LIMITES DE LAS FACULTADES CON

LA FORMALIDAD PARA LA SUSTITUCION O LA DELEGACIONES LA

LA EMPLEADA PARA EL OTORGAMIENTO DEL PODER\_=====

ARTICULO 436 e DEL CODIGO PROCESAL C

EMPLAZAMIENTO DEL APODERADO\_- EL EMPLAZAMIENTO PODRA

APODERADO, SIEMPRE DEBE TENER FACULTAD PARA ELLO Y EL

SE HALLARA EN EL AMBITO DE COMPETENCIA TERRITORIAL DEL

~=====e o Ne L u s I o H =====

RECIBIDO EL INSTRUMENTO, LEIDO, LOS OTORGANTES SE FIRMAN Y RATIFICAN EN SU CONTENIDO DE LO QUE DOY FE. ASI LO DIJERON,

FIRMARON E IMPRIMIERON SUS HUELLAS DIGITALES; DEJANDO

DE SERIE 0632906 VTA\_ Y CONCLUYE A FOJAS 2654, SERIE

0632 957 DE TODO LO QUE DOY FE\_=====;

EL PROCESO DE FIRMA DE FIF'J-'1A y HUELLA DIGITAL SE REALIZA EN LA MISMA FECHA DE SU OTORGAMIENTO\_=====

FIRMADO: SRA ISABEL HERVIAS NOLASCO.- LUIS FERNANDO LESCANO GALLO.-

GUILLERMO CAM CARRANZA - NOTARIO ABCGAD()=====

P. NOTACION MARGINAL

**GUILLERMO  
CAM  
CARRANZA**

**N  
O  
T  
A  
R  
I  
O  
  
·  
  
A  
B  
O  
G  
A  
D  
O**

REGISTRO DE PERSONAS JURIDICAS DE CHIMBO'TE ..  
=====

LIMITADA EN LA PARTIDA Nro 11006251 DEL REGISTRO  
DE PERSONJi..5

JURIDICAS .. - CHIMBO'TE, DIECISEIS DE ENERO DEL  
DOS MIL CUP..TRO. - SELLO Y FIRYIA: CARMEN GANOZA  
YDIAQUEZ-REGISTRADOR PUBLICO .. =====

A SOLICITUD DE LA SENORA ANA ISABEL  
HER\JIAS NOLASCO Y LUIS FERNANDO  
LESCAHO EXPEDI ESTE PRIMER TESTIMONIO  
E" M F( )JAS UTILES, i:}UE ES LA  
TRANSCRIPCION LITERAL DEL INSTRUMENTO PUBLICO  
DE FECl-rn. QUINCE DE OCTUBRE DEL DOS MIL TRES,

QUE OBRA A FOJAS. DOS MIL SEIS CIENTOS  
CUARENTA Y OCHO DE MI REGISTRO CONFIDENTE DE  
ESCRITURA PUBLICAS, DEBIDAMENTE SUSCRITA  
POR LOS COMPARACIENTES Y AUTORIZADA

POR EL NOTARIO QUE SUSCRIBE, TODO LO QUE DOY FE  
QUE SIGNO, SELLO

Y FIRMO EN CHIMBOTE DIECIOCHO DE FEBRERO DEL DOS MIL  
CATORCE. =====

**Av. Bolognesi N° 611 Of. 207**  
**Telf. 328800. Telefax: 344280**

**MUNICIPALIDAD NUEVO CHIMBOTE**

**MAS OBRAS**

**AUTORIZACION MUNICIPAL DE FUNCIONAMIENTO**

**FOTO**

LICENCIA N° 424 - 08 N° 001101

EXPEDIENTE N° 15005 - 08

CERTIFICADO DE ZONIFICACION N° 431 - 08

SE CONCEDE AUTORIZACION A: SECOMTUR S.R.L.

PARA : CENTRO EDUCATIVO DE GESTION PRIVADO (CEGEP) OCUPACIONAL

\*\*\*\*\*

UBICADO EN : Urbanización Buenos Aires I Etapa Mz. K Lote 3-4

HORARIO DE ATENCION: GENERAL: de 7:00 a.m. a 11:00 p.m.

**Nuevo Chimbote** del 200 8

**Sr. Julio Maceda Cruzado**  
SUB GERENTE DE COMERCIALIZACION

**Ego Azarano Gamarra Alvarez**  
Encargado de Licencias

**Licencias** **Comercialización**

**OBSERVACIONES:**

- Mantener esta Licencia en lugar visible
- El titular de esta Licencia está obligado a renovarla por los siguientes casos:

A) CAMBIO DE DOMICILIO	B) CAMBIO DE GIRO	C) CAMBIO DE RAZON SOCIAL
D) AMPLIACION DE GIRO	E) AMPLIACION DE AREA	F) VENCIDO EL PLAZO DE AUTORIZACION

## 2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- A. Comunicación Interna.-** con esta variable se pretende conocer las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los trabajadores de hacer que se escuchen sus quejas en las Dirección.
- B. Capacitación y reconocimiento.-** con esta variable se pretende conocer si el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, que se desarrollan están dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores.
- C. 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.

- D. Toma de decisiones.**-con esta variable se pretende conocer la Capacidad de los servidores para definir y clasificar la información que tienen a su disposición y las diferentes situaciones con las personas con las que se relaciona.
- E. Eficiencia en la productividad.**-con esta variable se pretende conocer si los trabajadores están realizando la relación producto insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad.
- F. Ausentismo Laboral.**- es el conjunto de ausencias de los empleados a su trabajo, justificadas o no. Es uno de los puntos que más preocupan a las empresas y que más tratan de controlar y reducir.

El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad.

- G. Subyacente.**- Entendiendo por subyacer la acción de estar tendido bajo algo o también se puede referir a estar un objeto ocultado por otro.
- H. Intrínsecos.**- Se llama denominación intrínseca la manera de ser que conviene a una sustancia como tal y no en sus relaciones.
- I. Subjetivada.**- Está vinculado a una cualidad: lo subjetivo. Este adjetivo, que se origina en el latín subiectivus, se refiere a lo que pertenece al sujeto estableciendo una oposición a lo externo, y a una cierta manera de sentir y pensar que es propia del mismo.
- J. Idiosincráticas.**- Es un conjunto de características hereditarias o adquiridas que definen el temperamento y carácter distintivos de una persona o un colectivo.
- K. Riesgo de salud.**- Sirve para realizar una focalización de las intervenciones en cuanto a la prevención y realizar un trabajo relacionado al intersector, en cuanto a la definición de los factores sociales, que pueden eventualmente actuar como protectores o riesgos para la población.
- L. Enfoque subjetivo.**- Son las percepciones que desarrolla el individuo en su contacto con las prácticas procedimientos de la

organización constituyen los datos fundamentales para la comprensión de la conducta organizacional.

**M. Enfoque interaccionista.-** Las percepciones del clima, no se deben sólo a las características objetivas o subjetivas, sino a los esfuerzos de los individuos para comprender la organización y los roles que se juegan.

### CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

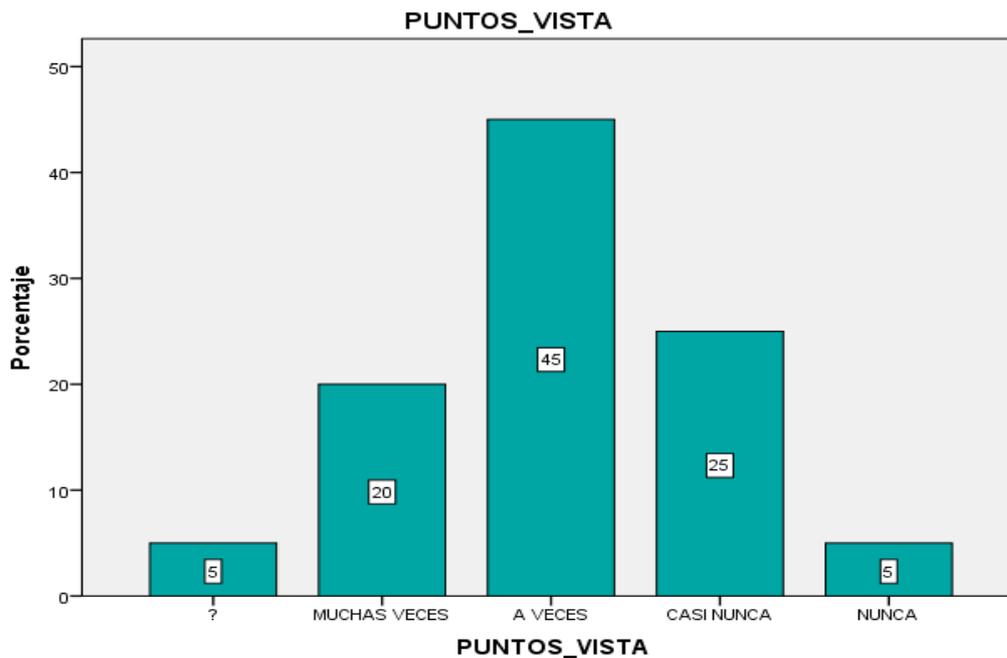
Se ha realizado una encuesta que tiene 6 dimensiones, aplicado a los 20 trabajadores del instituto SECOMTUR.

#### DIMENSIÓN N° 01: COMUNICACIÓN:

**TABLA N° 02: MANIFESTACIÓN ABIERTA DE PUNTOS DE VISTAS HACIA COMPAÑEROS Y JEFES**

PUNTOS_VISTA				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	1	5,0	5,0
	MUCHAS VECES	4	20,0	25,0
	A VECES	9	45,0	70,0
	CASI NUNCA	5	25,0	95,0
	NUNCA	1	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

#### IMAGEN N° 03

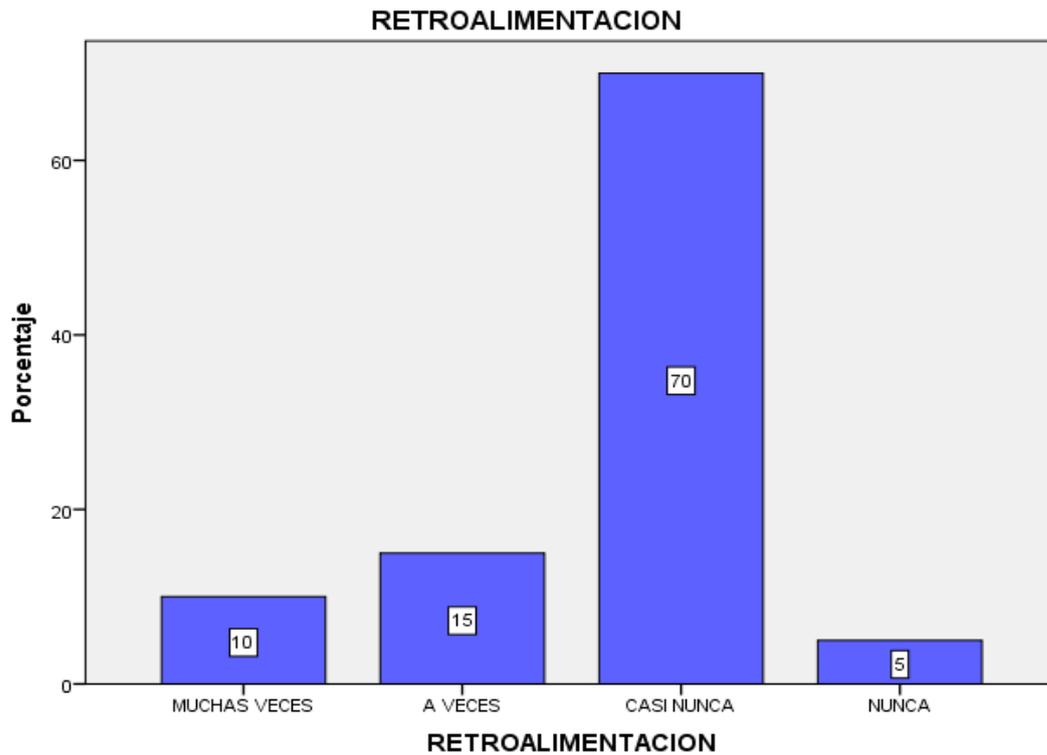


**Interpretación:** En la imagen 03 se muestra que un 45% de los trabajadores opinan que a veces pueden manifestar sus puntos de vista a sus compañeros y jefes y el 5% de trabajadores opinan que nunca pueden manifestar sus puntos de vista a sus compañeros y jefes.

**TABLA N° 03: RETROALIMENTACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL**

<b>RETROALIMENTACION</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	MUCHAS VECES	2	10,0	10,0
	A VECES	3	15,0	25,0
Válidos	CASI NUNCA	14	70,0	95,0
	NUNCA	1	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

## IMAGEN N° 04



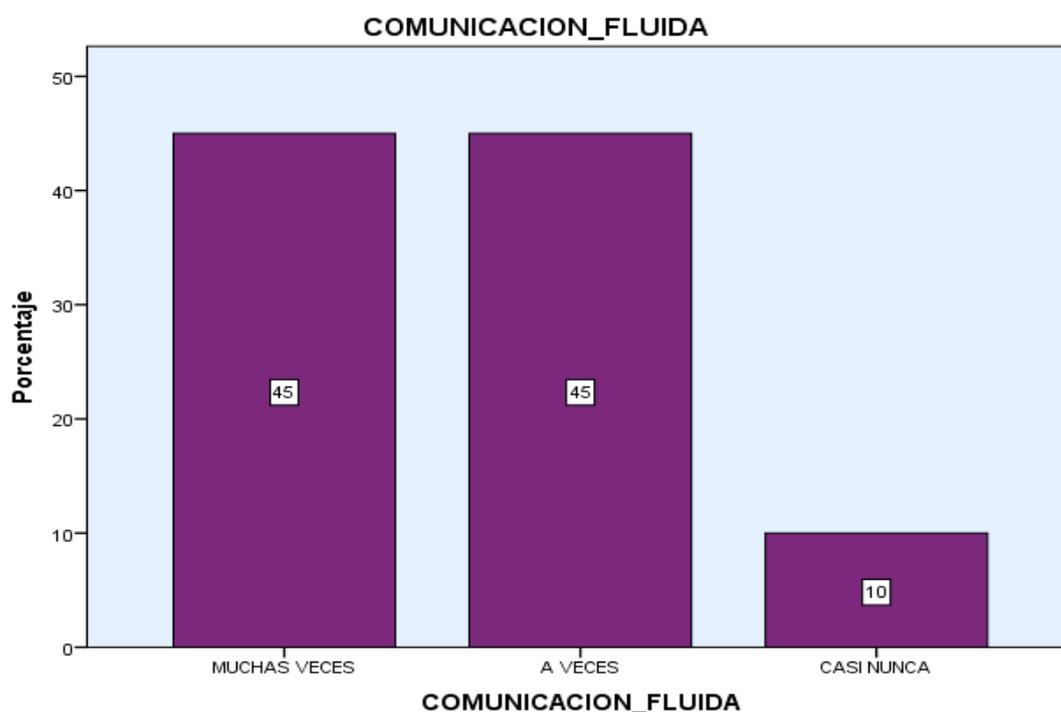
**Interpretación:** En la imagen 04 se aprecia que un 70% de los trabajadores opinan que casi nunca reciben retroalimentación útil sobre su desempeño por parte del jefe y un 10% opina que su jefe muchas veces les brinda una retroalimentación útil sobre su desempeño.

**TABLA N° 04:** EXISTE COMUNICACIÓN FLUIDA ENTRE MI ÁREA DE TRABAJO Y EN OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA

**COMUNICACION\_FLUIDA**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUCHAS VECES	9	45,0	45,0
	A VECES	9	45,0	90,0
	CASI NUNCA	2	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

## IMAGEN N° 05

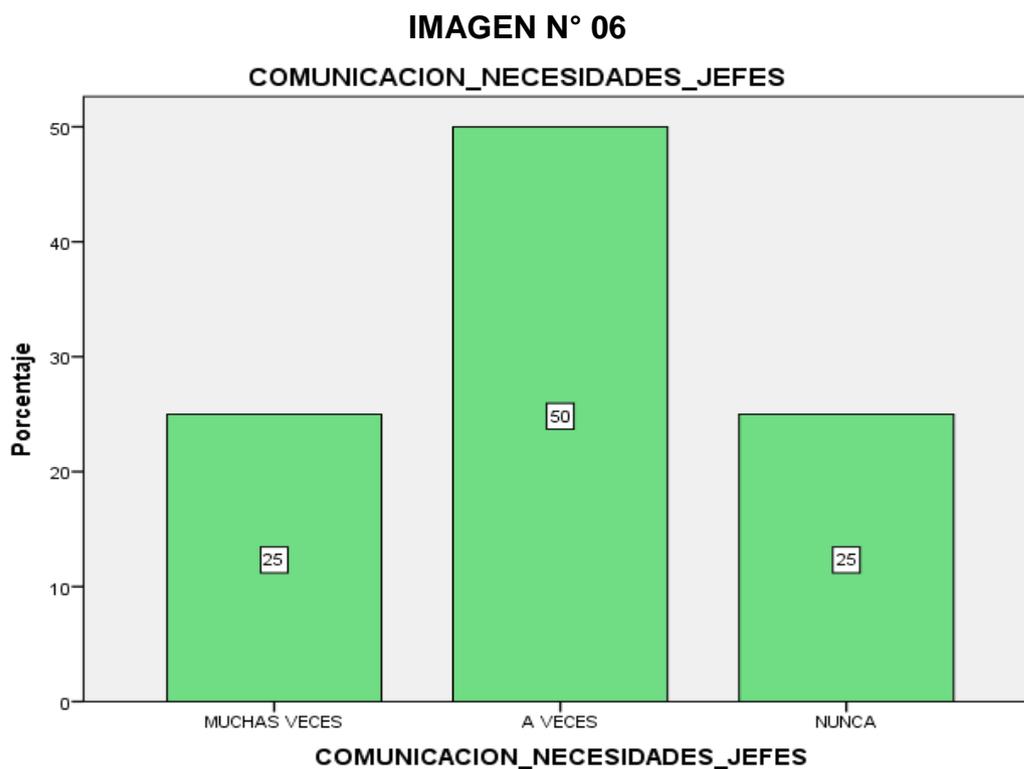


**Interpretación:** En el gráfico 05 podemos observar que el 45% de los trabajadores opinan que muchas veces si existe una comunicación fluida entre las diferentes áreas de la empresa; pero también nos podemos dar cuenta que el otro 45% de los trabajadores opinan que solamente a veces existe una comunicación fluida entre las diferentes áreas de la empresa.

**TABLA N°05: COMUNICACIÓN OPORTUNA DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA**

**COMUNICACION\_NECESIDADES\_JEFES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUCHAS VECES	5	25,0	25,0	25,0
A VECES	10	50,0	50,0	75,0
NUNCA	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

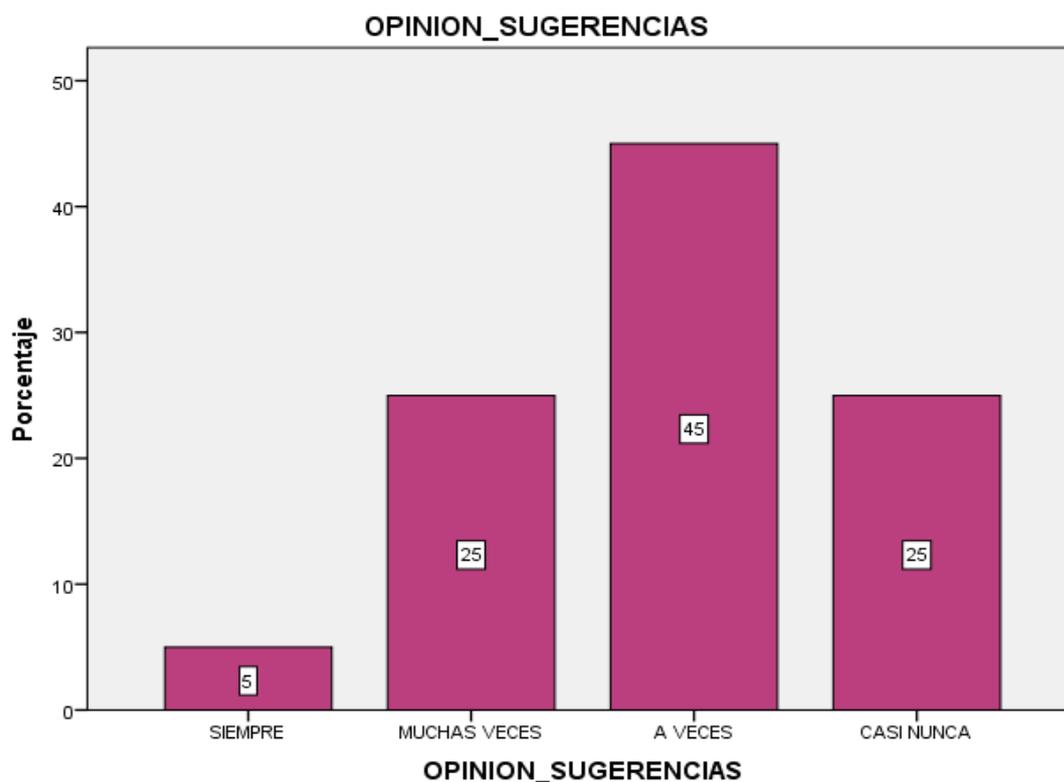


**Interpretación:** En la imagen 06 observamos que la mitad de los trabajadores opinan que a veces los jefes comunican oportunamente las necesidades que hay en la empresa pero un 25% de los trabajadores opinan que muchas veces su jefe comunica oportunamente las necesidades que tiene la empresa.

**TABLA N° 06: ATENCIÓN DE OPINIONES Y SUGERENCIAS POR PARTE DEL JEFE**

<b>OPINION_SUGERENCIAS</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	5,0	5,0	5,0
	5	25,0	25,0	30,0
Válidos	9	45,0	45,0	75,0
	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

## IMAGEN N° 07



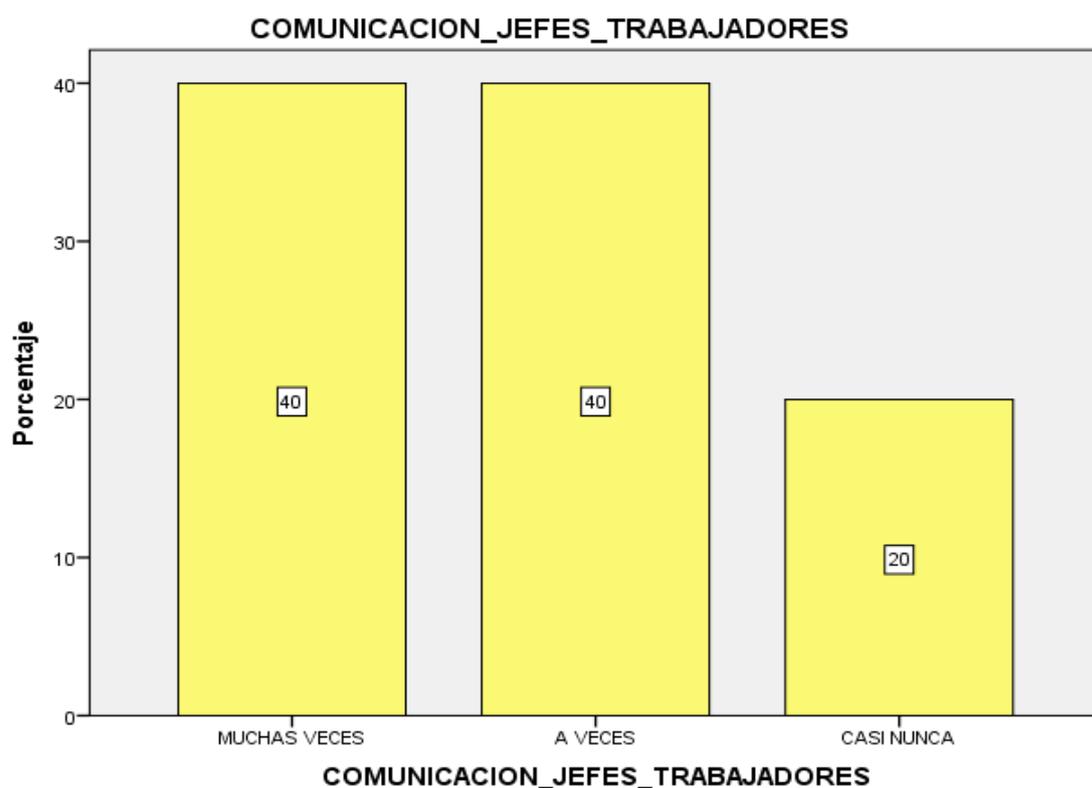
**Interpretación:** En la imagen 07 se aprecia que el 45 % de los trabajadores opinan que a veces su jefe si escucha las opiniones y sugerencias que dan; pero un 5 % de trabajadores opina que siempre su jefe escucha las opiniones y sugerencias que ellos puedan brindar.

**TABLA N° 07: COMUNICACIÓN EXISTENTE ENTRE JEFE Y TRABAJADORES**

**COMUNICACION\_JEFES\_TRABAJADORES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MUCHAS VECES	8	40,0	40,0	40,0
Válidos A VECES	8	40,0	40,0	80,0
Válidos CASI NUNCA	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

## IMAGEN N° 08



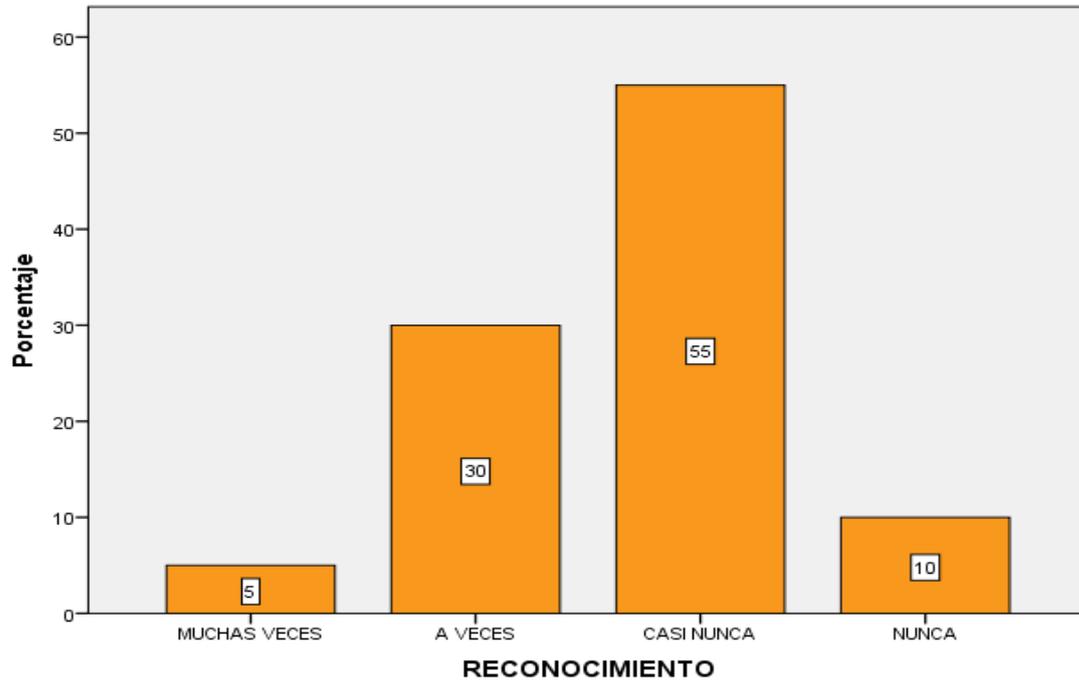
**Interpretación:** En la imagen 08 observamos que el 40% de los trabajadores opinan que muchas veces existe una buena comunicación entre jefes y trabajadores pero el 20% de trabajadores opinan que casi nunca existe una buena comunicación entre jefes y trabajadores.

## DIMENSIÓN N° 02: MOTIVACION

**TABLA N° 08: RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO**

RECONOCIMIENTO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	MUCHAS VECES	1	5,0	5,0
	A VECES	6	30,0	35,0
Válidos	CASI NUNCA	11	55,0	90,0
	NUNCA	2	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

**IMAGEN N° 09**  
**RECONOCIMIENTO**

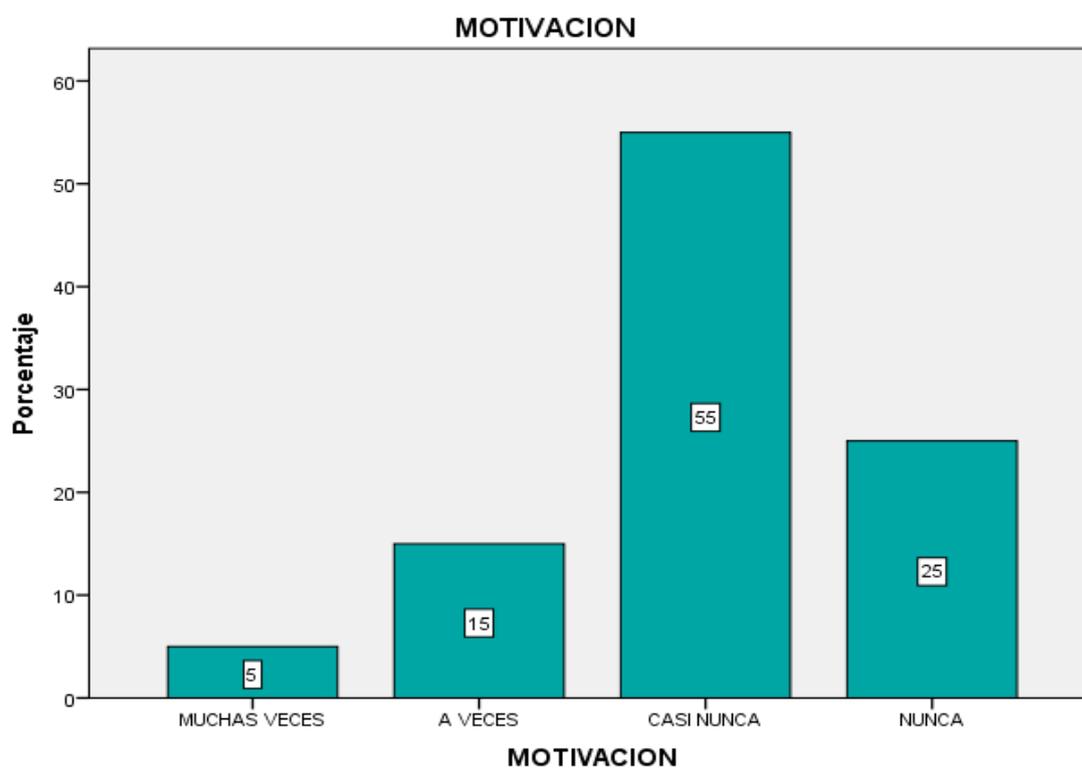


**Interpretación:** En la imagen 09 observamos que el 55% de los trabajadores sienten que no son reconocidos por parte de su jefe; pero solo el 5% de trabajadores opinan que muchas veces se sienten reconocidos por parte de su jefe.

**TABLA N° 09: GRADO DE MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR**

<b>MOTIVACION</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	MUCHAS VECES	1	5,0	5,0
	A VECES	3	15,0	20,0
Válidos	CASI NUNCA	11	55,0	75,0
	NUNCA	5	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

## IMAGEN N° 10



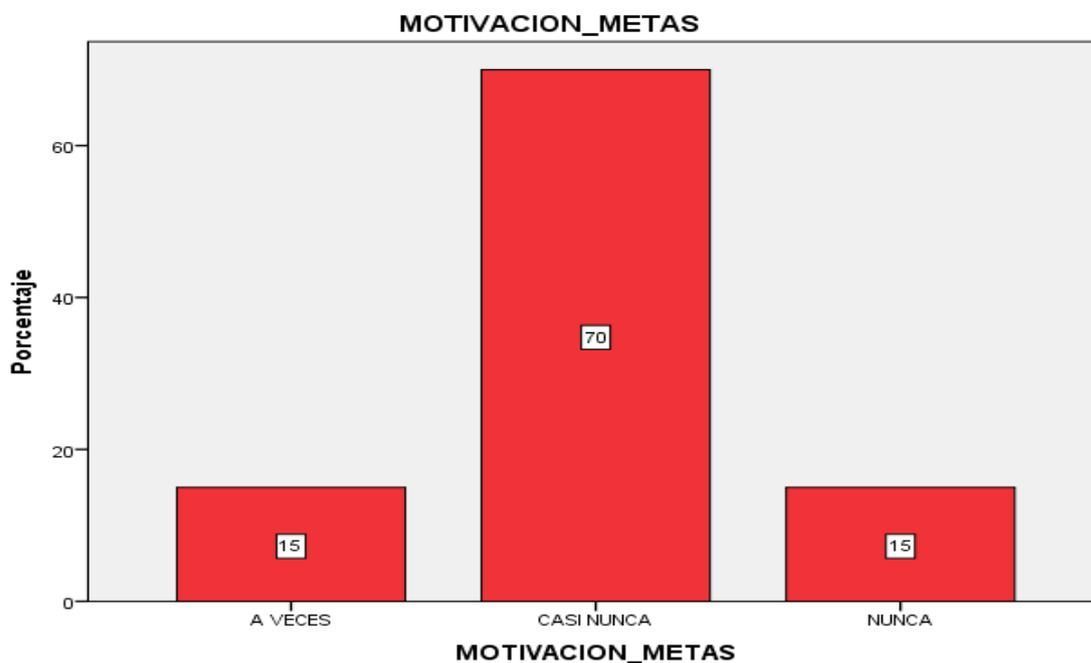
**Interpretación:** En la imagen 10 podemos observar que un 55% mejor dicho más de la mitad de los trabajadores sienten que no son motivados; pero tan solo un 5% de los trabajadores opinan lo contrario, ellos sienten que si son motivados

**TABLA N° 10:** CREACIÓN DE NUEVAS METAS A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN

**MOTIVACION METAS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A VECES	3	15,0	15,0	15,0
CASI NUNCA	14	70,0	70,0	85,0
NUNCA	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

## IMAGEN N° 11



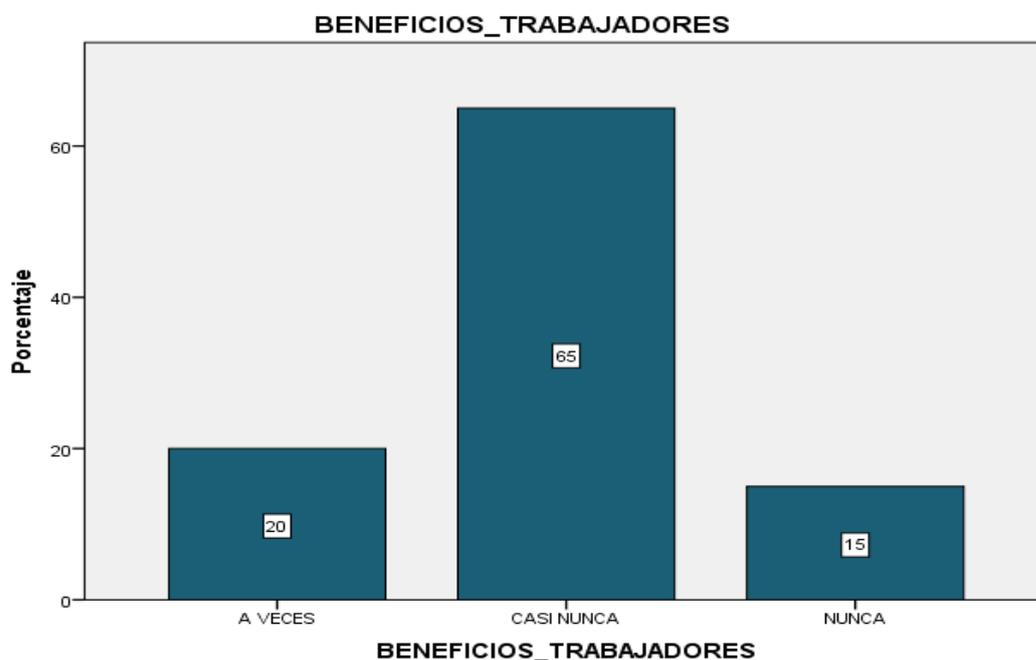
**Interpretación:** En la imagen 11 se muestra que un 70 % de los trabajadores opinan que la motivación casi nunca hace que establezcan nuevas metas; pero un 15% de los trabajadores piensan que a veces la motivación hace que establezcan nuevas metas.

**TABLA N° 11: BENEFICIOS DE LOS TRABAJADORES POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN**

**BENEFICIOS\_TRABAJADORES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A VECES	4	20,0	20,0	20,0
Válidos CASI NUNCA	13	65,0	65,0	85,0
Válidos NUNCA	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

**IMAGEN N° 12**



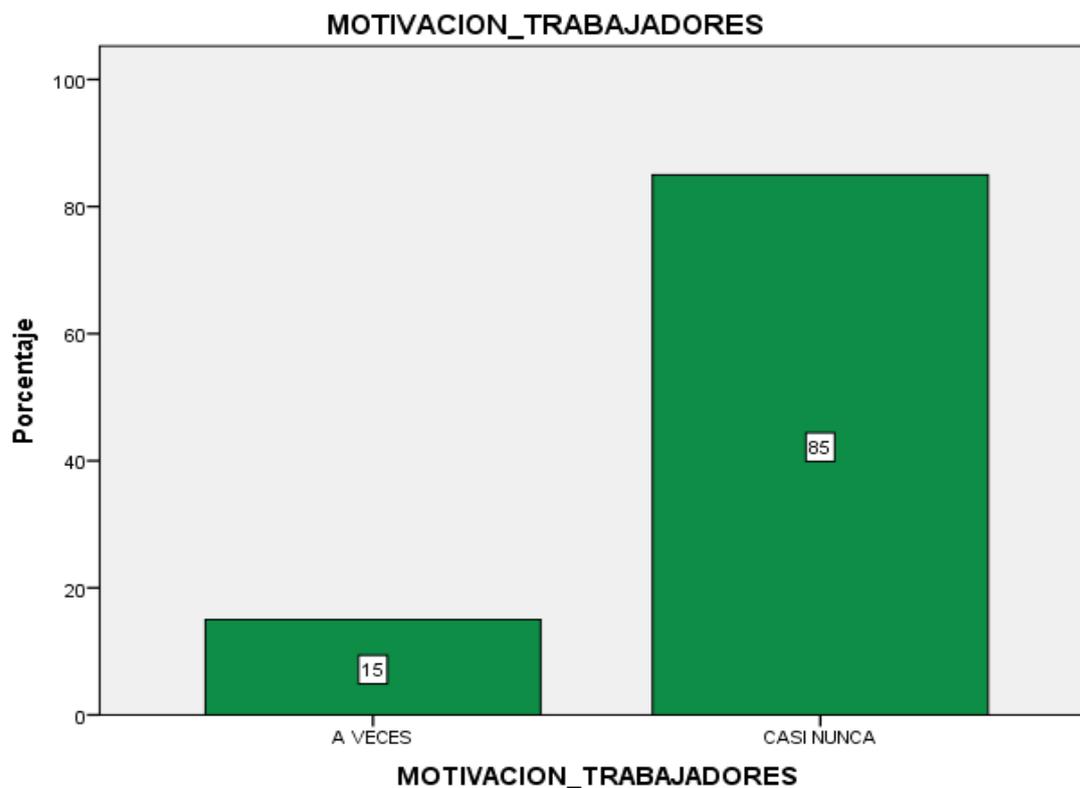
**Interpretación:** En la imagen 12 se aprecia que el 65% de los trabajadores opinan que la empresa u organización casi nunca otorga buenos y equitativos beneficios pero un 20% de ellos opinan que la empresa a veces les otorga buenos y equitativos beneficios.

**TABLA N° 12:** PREOCUPACIÓN DE LA EMPRESA PARA MANTENER ELEVADO EL NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.

**MOTIVACION\_TRABAJADORES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	3	15,0	15,0	15,0
Válidos CASI NUNCA	17	85,0	85,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

### IMAGEN N° 13



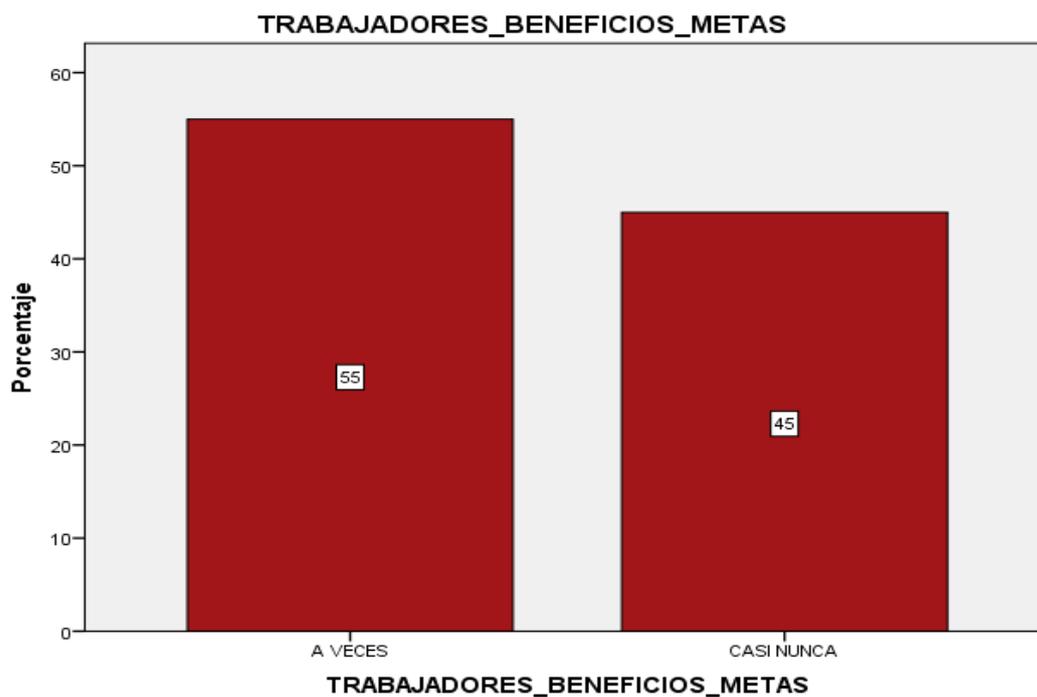
**Interpretación:** En la imagen 13 se muestra que el 85% de los trabajadores opinan que casi nunca sus jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación de cada uno de ellos, por otro lado con tal solo el 15% de trabajadores opinan que a veces su jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación.

**TABLA N° 13:** REPARTICIÓN DE BENEFICIOS AL PERSONAL CUANDO SE SUPERA LA META

**TRABAJADORES\_BENEFICIOS\_METAS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	11	55,0	55,0	55,0
Válidos CASI NUNCA	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

**IMAGEN N° 14**



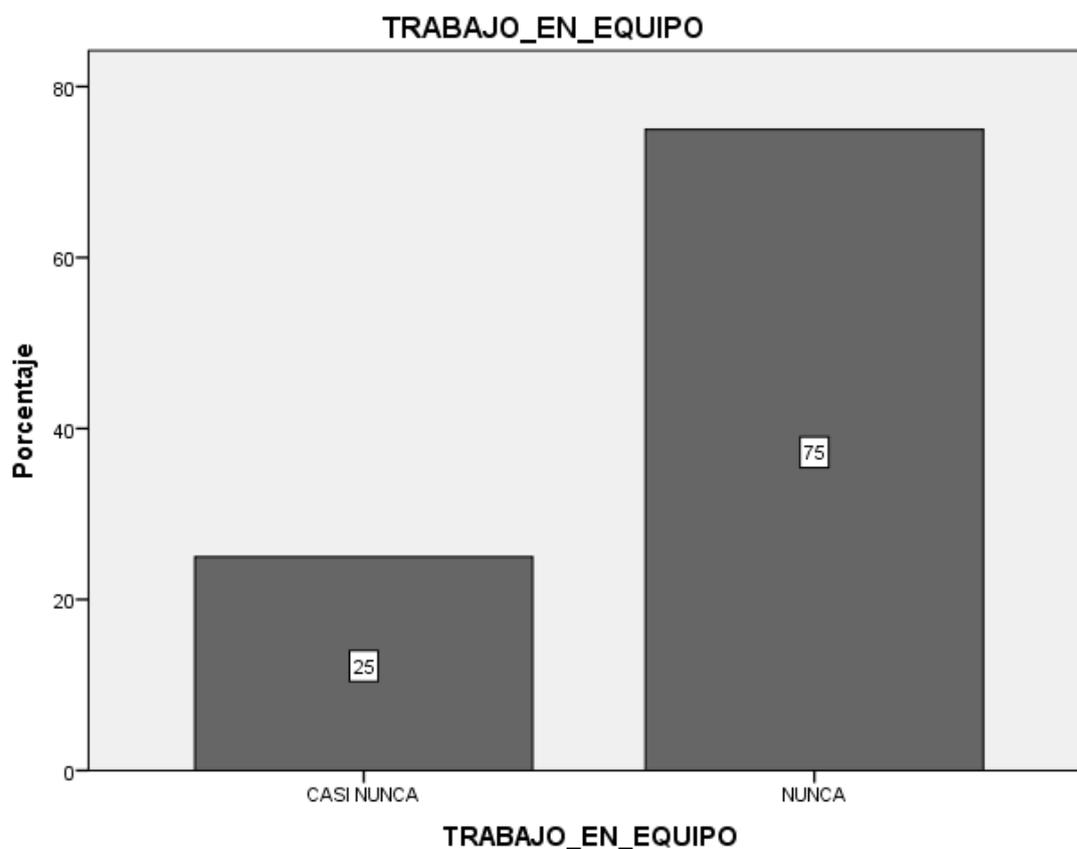
**Interpretación:** En la imagen 14 se aprecia que un 55% de los trabajadores opinan que en la empresa no se comparten los beneficios cuando los resultados superan las metas; pero un 45% de los trabajadores opinan que casi nunca la empresa comparte los beneficios cuando los resultados superan las metas.

**TABLA N° 14: ESTIMULACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO Y CAPACITACIONES**

**TRABAJO EN EQUIPO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos CASI NUNCA	5	25,0	25,0	25,0
NUNCA	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

## IMAGEN N° 15



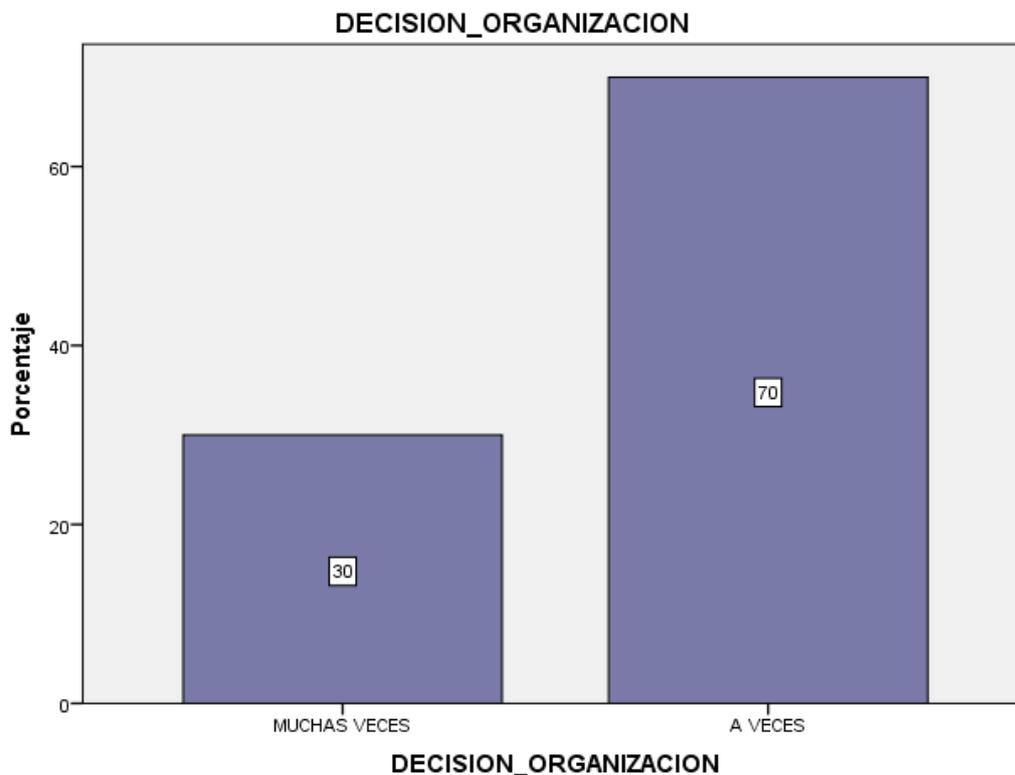
**Interpretación:** En la imagen 15 observamos que el 75% de los trabajadores opinan que nunca se estimula el trabajo en equipo y tampoco se realizan capacitaciones; pero el 25% de los trabajadores opinan que casi nunca se realiza trabajos en equipo y tampoco se realizan capacitaciones.

### DIMENSIÓN N° 03: TOMA DE DECISIONES:

**TABLA N° 15: DECISIONES APROPIADAS DE LA ORGANIZACIÓN  
PARA LA EMPRESA**

		<b>DECISION_ORGANIZACION</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUCHAS VECES	6	30,0	30,0	30,0
	A VECES	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**IMAGEN N° 16**



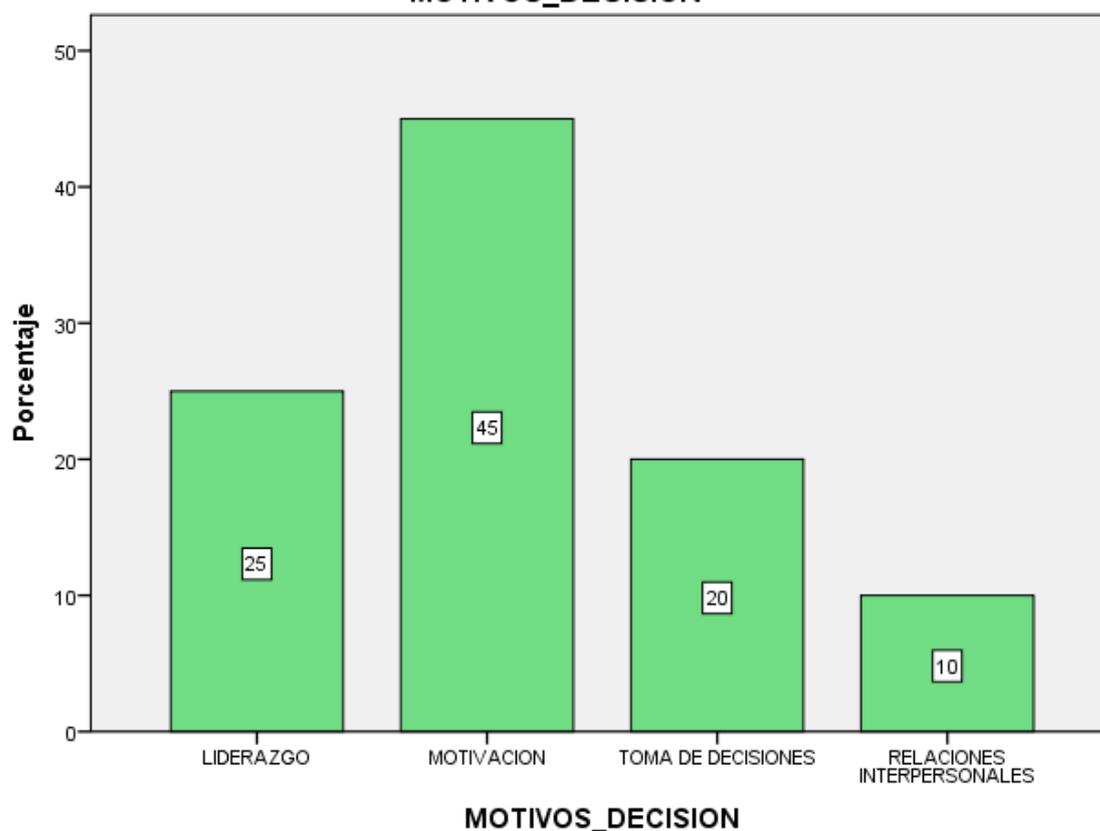
**Interpretación:** En la imagen 16 se aprecia que el 70% de los trabajadores opinan que a veces los jefes no toman las decisiones apropiadas para la empresa; pero el 30% de los trabajadores opinan que muchas veces los jefes no toman las decisiones apropiadas para la empresa.

**TABLA N° 16: MOTIVOS DE DESACUERDO CON LAS DECISIONES**

		MOTIVOS_DECISION			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	LIDERAZGO	5	25,0	25,0	25,0
	MOTIVACION	9	45,0	45,0	70,0
	TOMA DE DECISIONES	4	20,0	20,0	90,0
	RELACIONES INTERPERSONALES	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

### IMAGEN N° 17

#### MOTIVOS\_DECISION



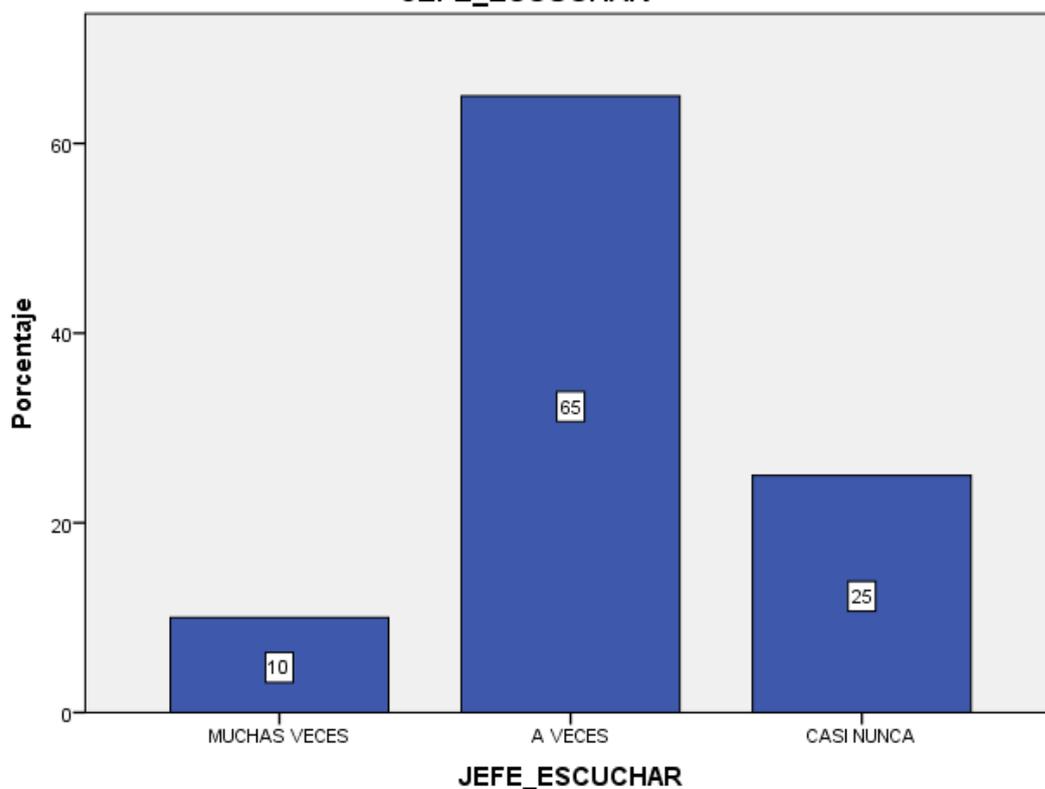
**Interpretación:** En la imagen 17 vemos que el 45% de los trabajadores opinan que uno de los motivos en lo que ellos no están de acuerdo son la motivación, pero un 10% de los trabajadores opinan que otro motivo de los cuales ellos no están de acuerdo es las relaciones interpersonales que existe en la empresa.

#### DIMENSIÓN N° 04: LIDERAZGO

**TABLA N° 17:** Interés del jefe por opiniones de mi persona

		JEFE_ESCUCHAR			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUCHAS VECES	2	10,0	10,0	10,0
	A VECES	13	65,0	65,0	75,0
	CASI NUNCA	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**IMAGEN N° 18**  
**JEFE\_ESCUCHAR**

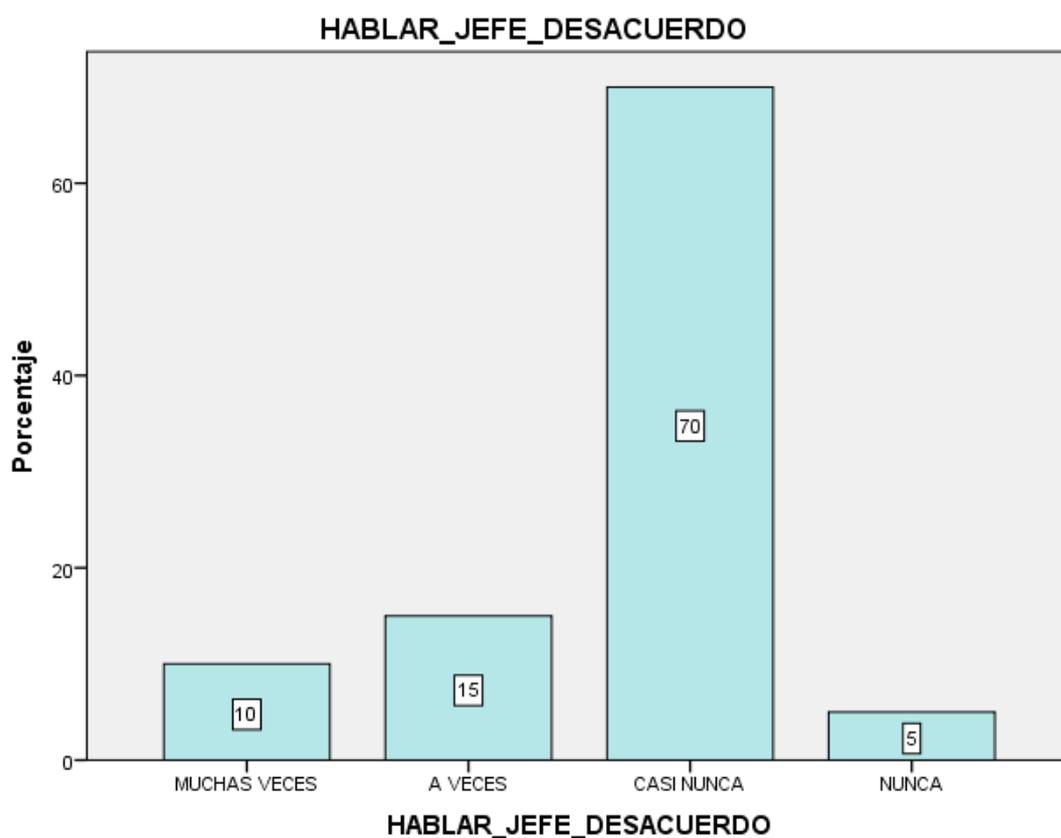


**Interpretación:** En la imagen 18 vemos que del 100%, un 65% de los trabajadores opinan que a veces los jefes se interesan por escuchar lo que ellos tienen que decir, pero un 10% de los trabajadores opinan lo contrario que muchas veces sus jefes se interesan por escuchar lo que ellos tienen que decir.

**TABLA N° 18: COMUNICACIÓN EFECTIVA EN CASOS DE DESACUERDO ENTRE TRABAJADOR Y JEFE**

<b>HABLAR JEFE DESACUERDO</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUCHAS VECES	2	10,0	10,0	10,0
A VECES	3	15,0	15,0	25,0
Válidos CASI NUNCA	14	70,0	70,0	95,0
NUNCA	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

## IMAGEN N° 19



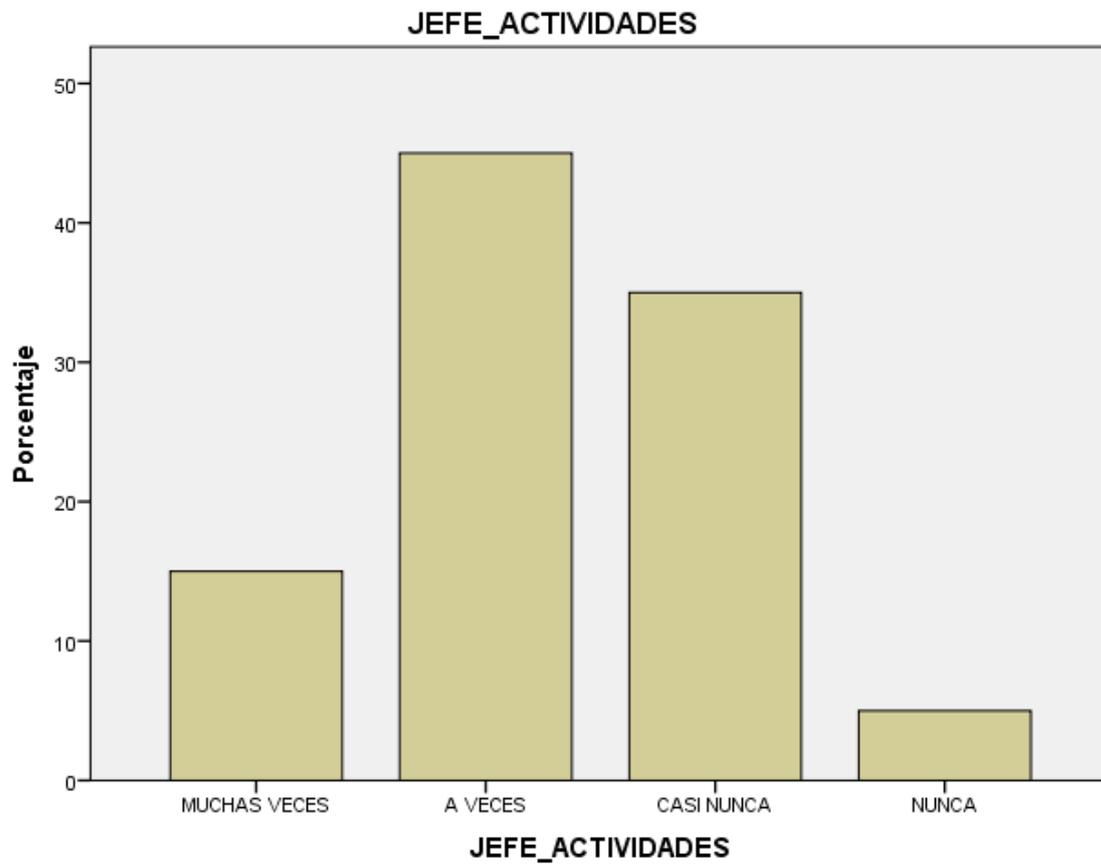
**Interpretación:** En la imagen 19 se muestra que un 70% de los trabajadores opinan que casi nunca pueden hablar libremente con su jefe cuando ellos están en desacuerdo con su jefe; pero 10% de los trabajadores opinan lo contrario que muchas veces pueden hablar libremente con su jefe cuando ellos están en desacuerdo con su jefe.

**TABLA N° 19: INFORMACIÓN DEL JEFE SOBRE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LOS TRABAJADORES**

**JEFE\_ACTIVIDADES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUCHAS VECES	3	15,0	15,0	15,0
A VECES	9	45,0	45,0	60,0
Válidos CASI NUNCA	7	35,0	35,0	95,0
NUNCA	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

## IMAGEN N° 20



**Interpretación:** En la imagen 20 vemos que del 100% el 45% de los trabajadores opinan que a veces su jefe está al corriente de las actividades que ellos desarrollan, pero un 15% opinan lo contrario que muchas veces su jefe está al pendiente de las actividades que ellos desarrollan.

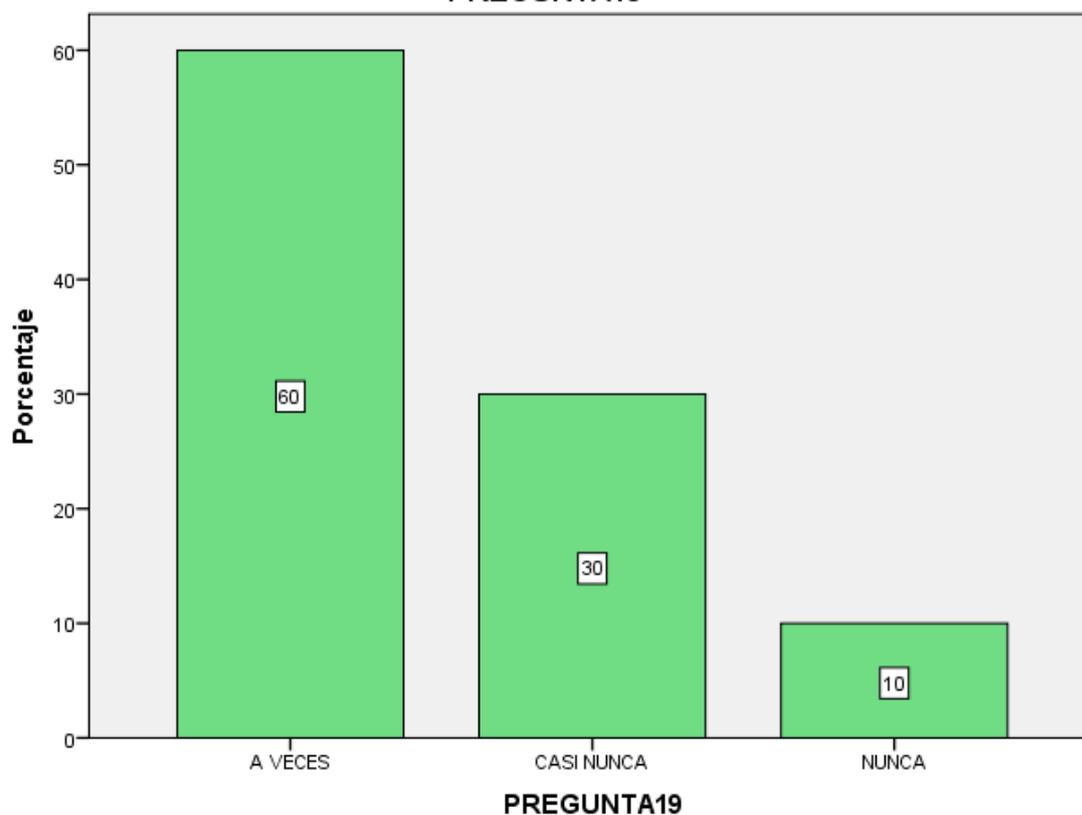
**TABLA N° 20: COMUNICACIÓN ADECUADA DEL JEFE HACIA EL TRABAJADOR CUANDO COMETE ERRORES**

**PREGUNTA19**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A VECES	12	60,0	60,0	60,0
CASI NUNCA	6	30,0	30,0	90,0
NUNCA	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

## IMAGEN N° 21

### PREGUNTA19



**Interpretación:** En la imagen 21 se aprecia que el 60% de los trabajadores opinan que cuando ellos cometen algún error y su jefe lo detecta a veces les informa de manera adecuada; pero un 10% de los trabajadores opinan que cuando ellos cometen algún error y su jefe lo detecta nunca les informa de manera adecuada.

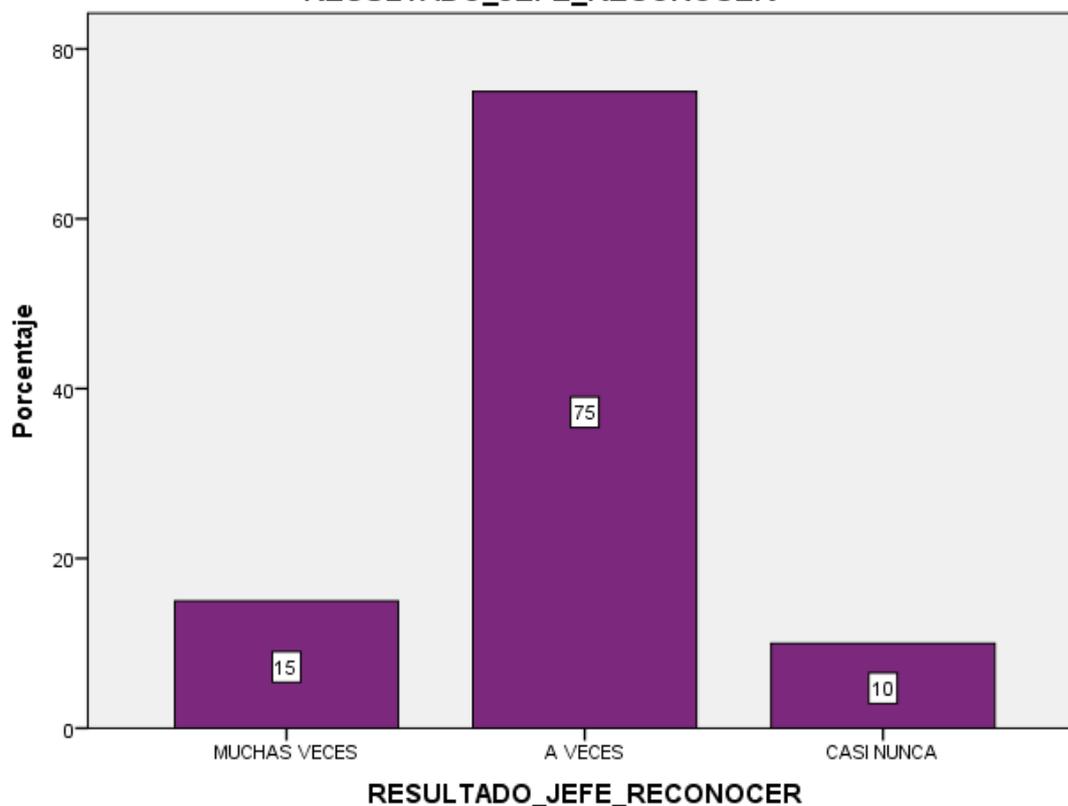
**TABLA N° 21: RECONOCIMIENTO DEL JEFE HACIA EL TRABAJADOR**

#### RESULTADO\_JEFE\_RECONOCER

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUCHAS VECES	3	15,0	15,0	15,0
A VECES	15	75,0	75,0	90,0
CASI NUNCA	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

## IMAGEN N° 22

### RESULTADO\_JEFE\_RECONOCER

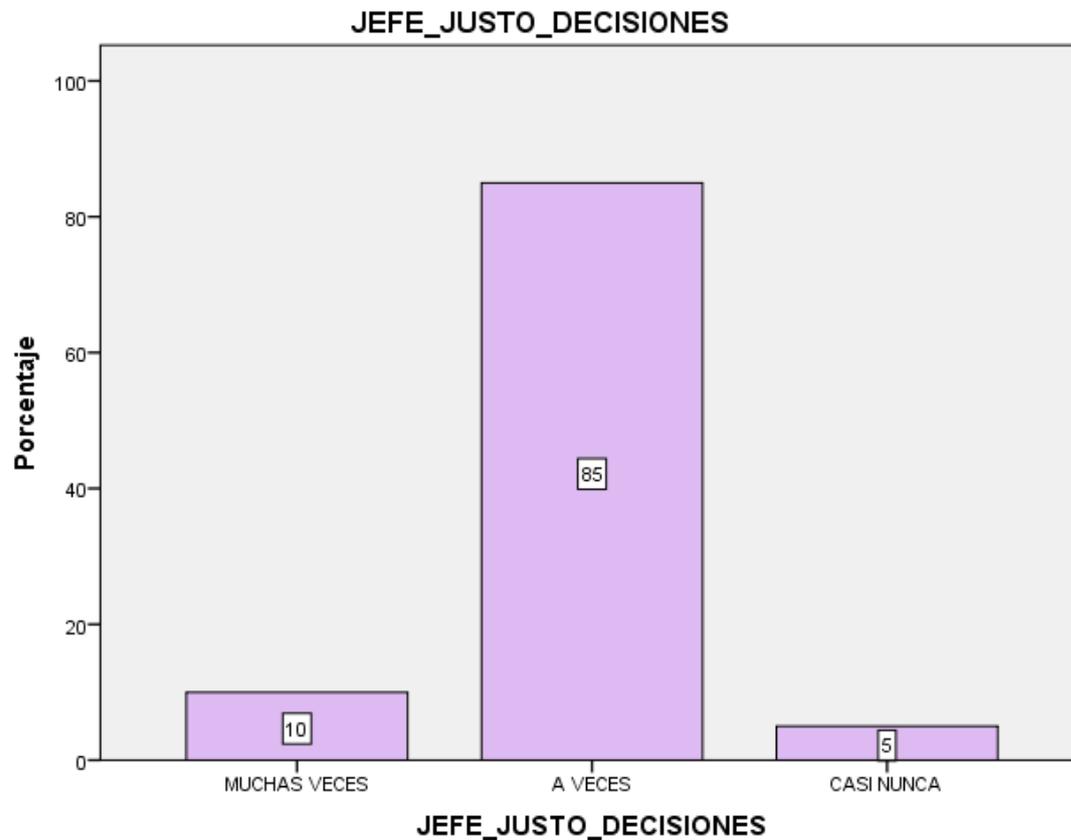


**Interpretación:** En la imagen 22 se muestra que el 75% de los trabajadores opinan que cuando ellos logran un buen resultado a veces su jefe reconoce su aportación; pero el 10% de los trabajadores opinan que cuando ellos logran un buen resultado casi nunca su jefe les reconoce su aportación.

**TABLA N° 22: DECISIONES JUSTAS DEL JEFE**

JEFE_JUSTO_DECISIONES				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUCHAS VECES	2	10,0	10,0	10,0
A VECES	17	85,0	85,0	95,0
CASI NUNCA	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

## IMAGEN N° 23



**Interpretación:** En la imagen 23 observamos que el 85% de los trabajadores consideran que su jefe a veces es justo con las decisiones que toma dentro de la empresa; pero el 5% de los trabajadores opinan que casi nunca su jefe es justo con las decisiones que toma dentro de la empresa.

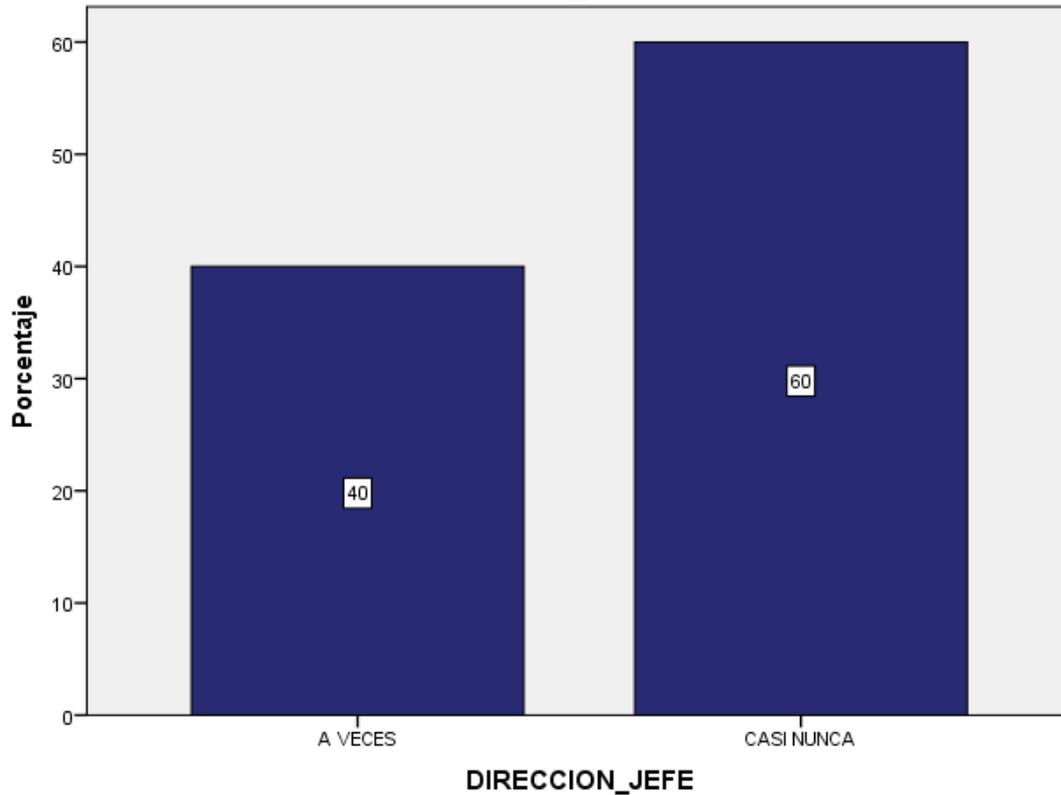
**TABLA N° 23:** INFLUENCIA POSITIVA DEL ESTILO DE DIRECCIÓN DEL JEFE SOBRE LOS TRABAJADORES

**DIRECCION\_JEFE**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A VECES	8	40,0	40,0	40,0
CASI NUNCA	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

## IMAGEN N° 24

### DIRECCION\_JEFE



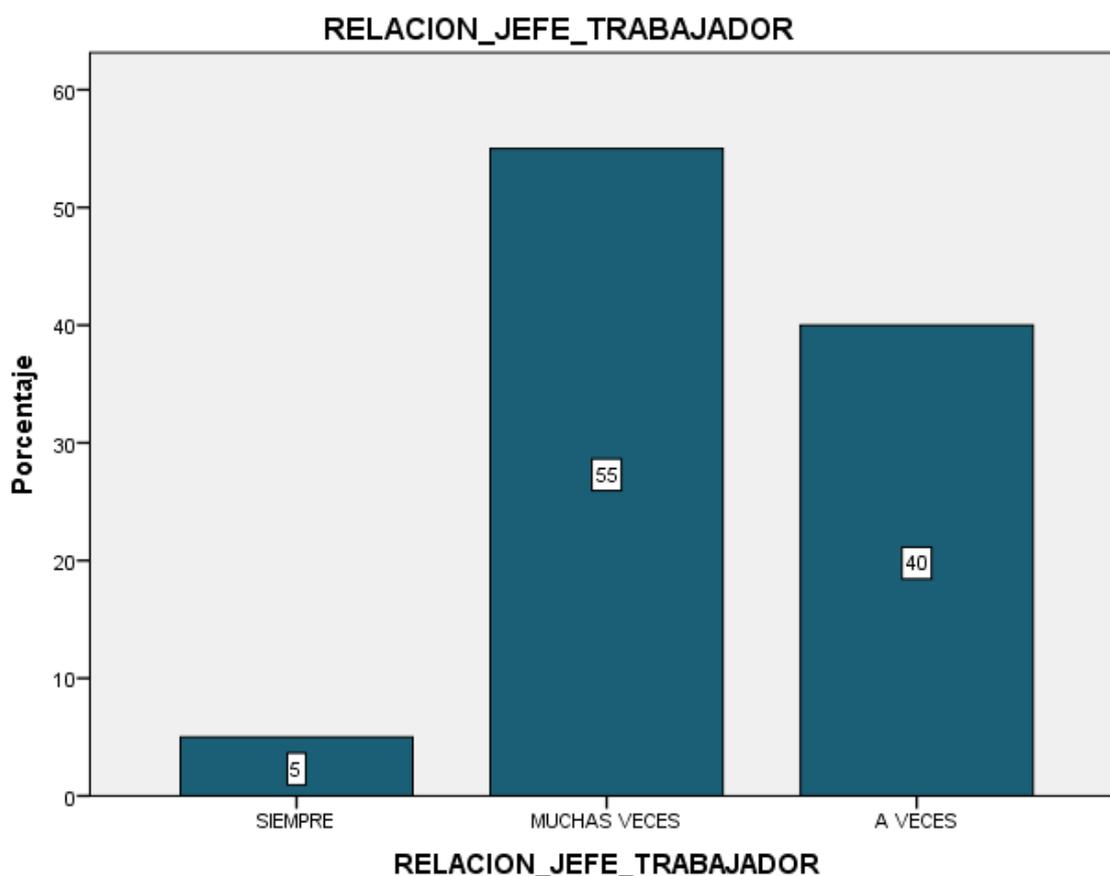
**Interpretación:** En la imagen 24 se aprecia que el 60% de los trabajadores opinan que casi nunca influye positivamente el estilo de dirección de su jefe; pero el otro 40% de trabajadores opinan que a veces influye positivamente el estilo de dirección que tiene su jefe.

## DIMENSIÓN N° 05: RELACIONES INTERPERSONALES

**TABLA N° 24:** BUENAS RELACIONES DE TRABAJO ENTRE JEFE Y TRABAJADOR

RELACION_JEFE_TRABAJADOR				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	1	5,0	5,0
	MUCHAS VECES	11	55,0	60,0
	A VECES	8	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

## IMAGEN N° 25



**Interpretación:** En la imagen 25 observamos que el 55% de los trabajadores opinan que muchas veces existe una buena relación de trabajo entre ellos y su jefe; pero el 40% de los trabajadores opinan que a veces existe una buena relación de trabajo entre los trabajadores y su jefe.

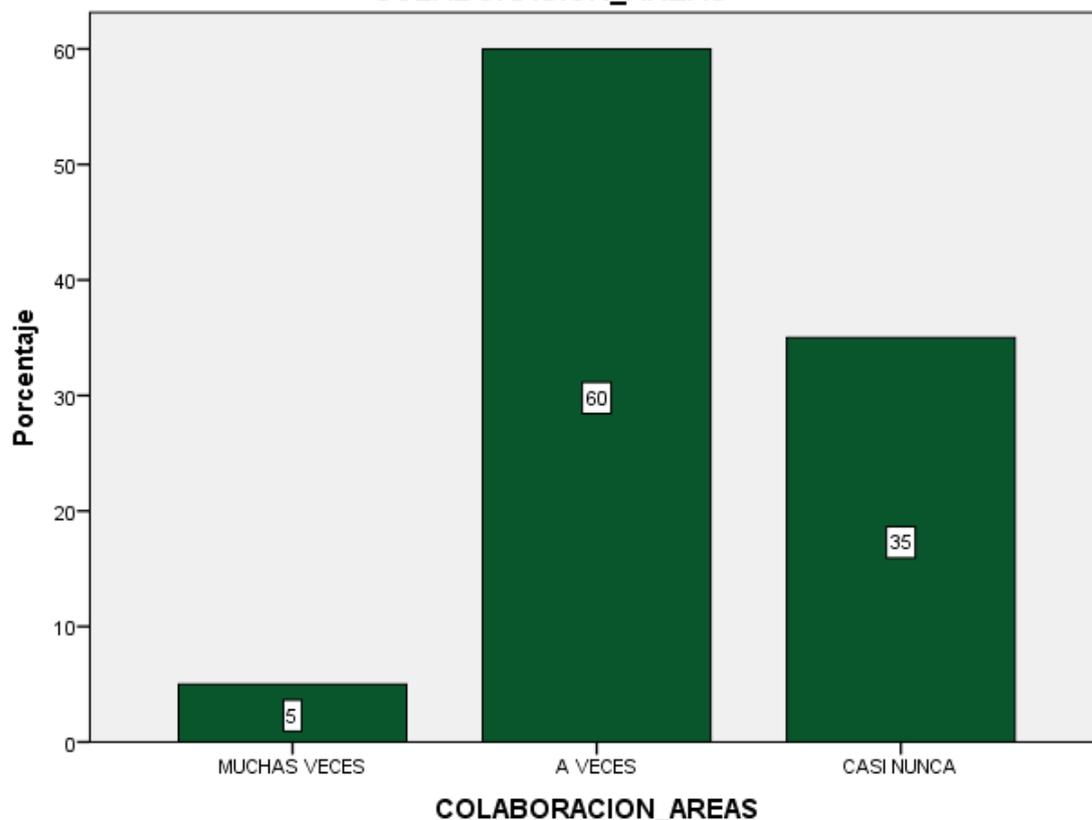
**TABLA N° 25: BUENA COLABORACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA**

**COLABORACION\_AREAS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUCHAS VECES	1	5,0	5,0	5,0
A VECES	12	60,0	60,0	65,0
CASI NUNCA	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

### IMAGEN N° 26

#### COLABORACION\_AREAS



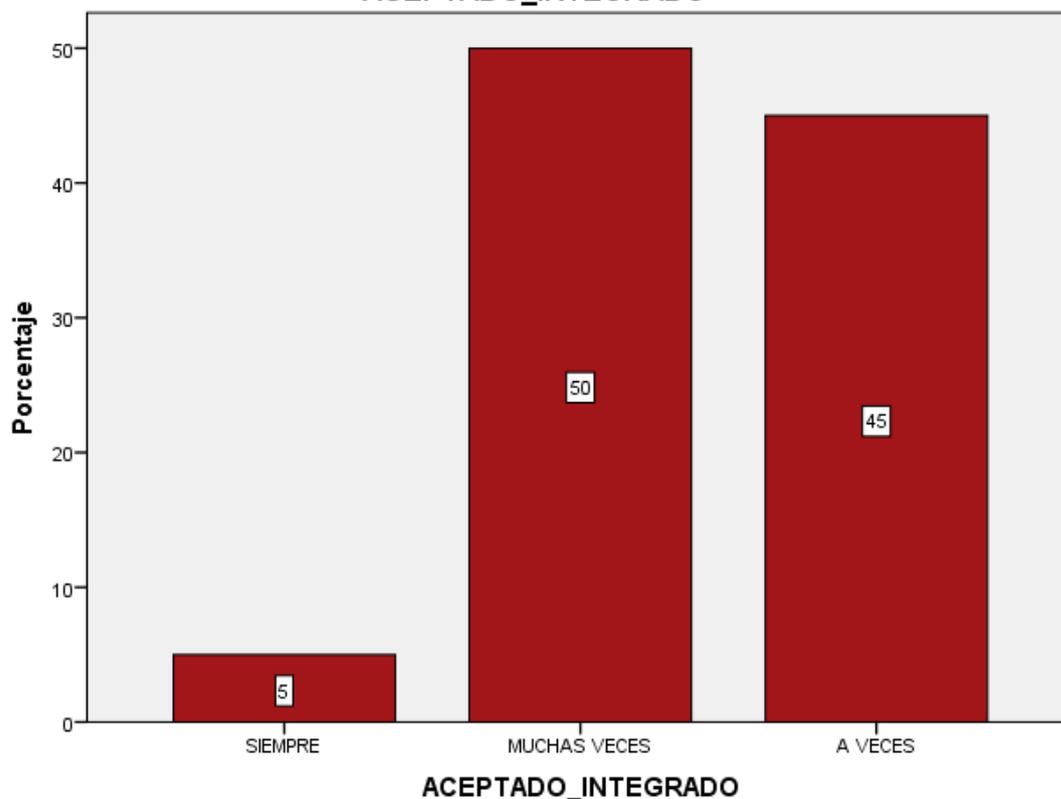
**Interpretación:** En la imagen 26 observamos que el 60% de los trabajadores opinan que a veces existe una buena colaboración entre las diferentes áreas que hay en la empresa; pero un 5% de los trabajadores opinan que muchas veces existe una buena colaboración entre las diferentes áreas que hay dentro de la empresa.

**TABLA N° 26: SENTIMIENTO DE ACEPTACIÓN E INTEGRACIÓN**

ACEPTADO_INTEGRADO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	1	5,0	5,0
	MUCHAS VECES	10	50,0	55,0
	A VECES	9	45,0	100,0
	Total	20	100,0	

## IMAGEN N° 27

### ACEPTADO\_INTEGRADO



**Interpretación:** En la imagen 27 observamos que un 50% trabajadores opinan que muchas veces se sienten aceptados e integrados por parte de sus compañeros y jefe; pero el 45% de los trabajadores opina que a veces se sienten aceptados e integrados por parte de sus compañeros y jefes.

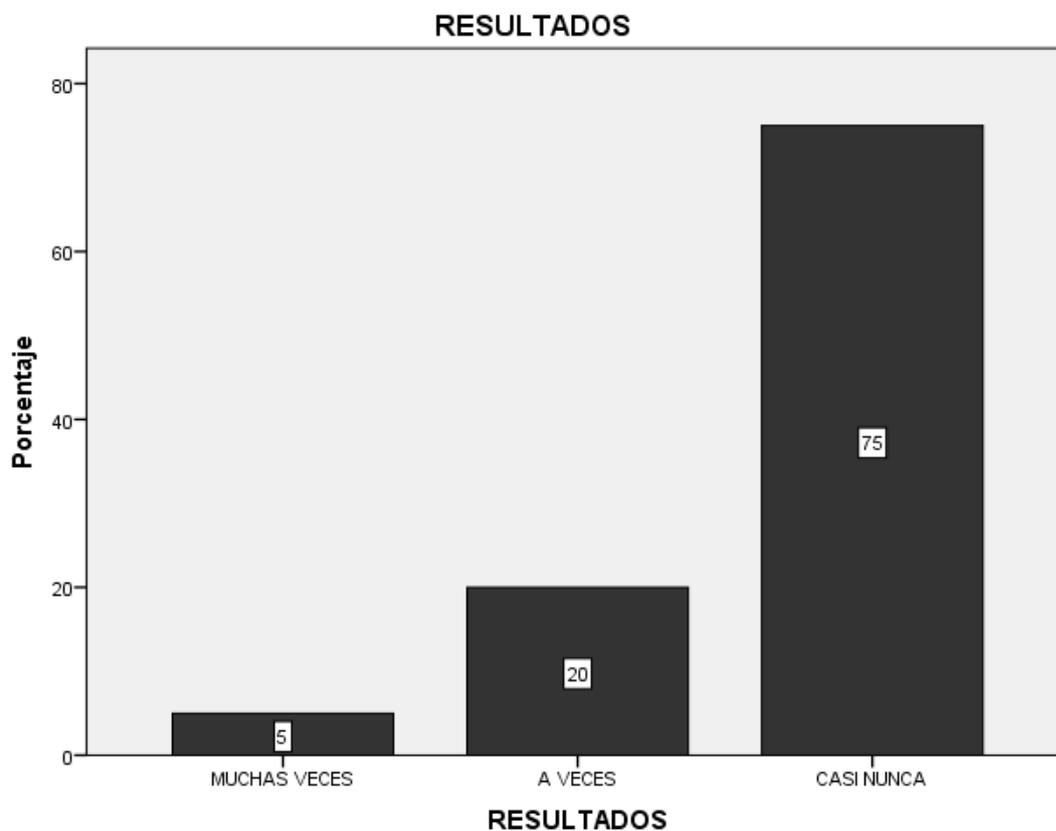
## DIMENSIÓN N° 06: PRODUCTIVIDAD

**TABLA N° 27: TRIUNFO DEL TRABAJADOR QUE PROPORCIONA MEJORES RESULTADOS**

### RESULTADOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUCHAS VECES	1	5,0	5,0	5,0
A VECES	4	20,0	20,0	25,0
CASI NUNCA	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

## IMAGEN N° 28



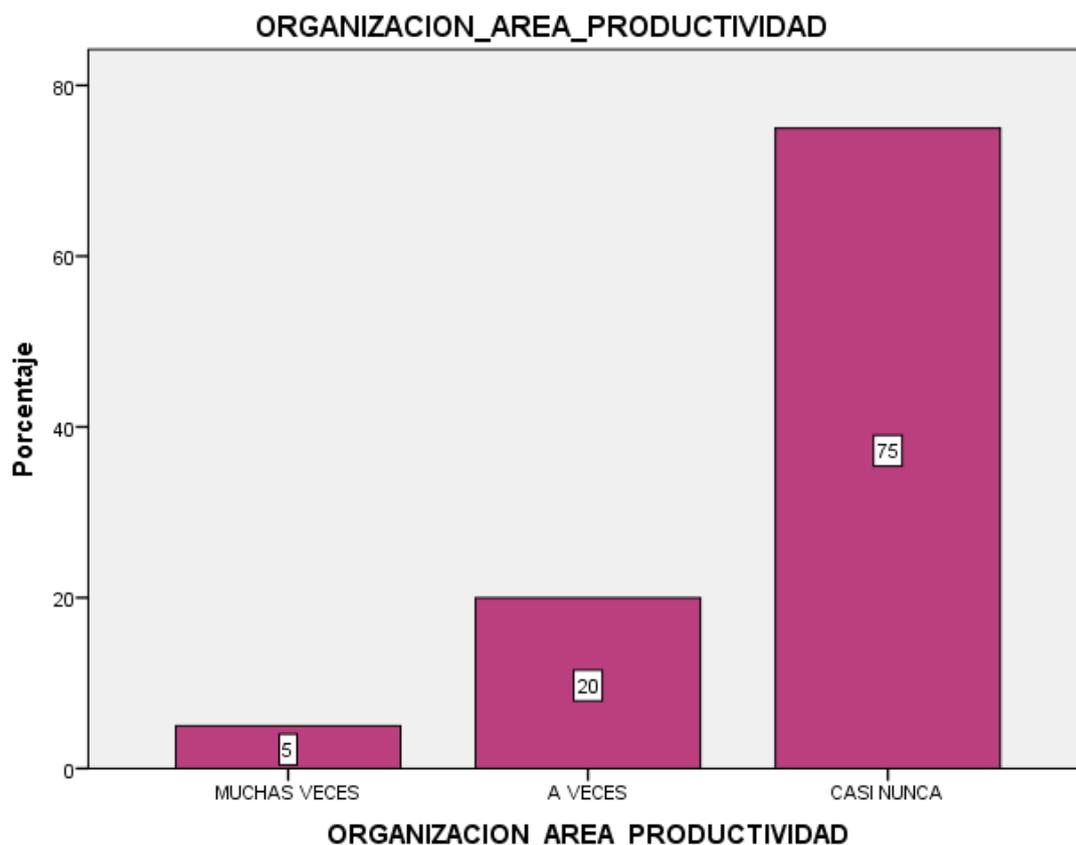
**Interpretación:** En la imagen 28 se aprecia que el 75% de los trabajadores opinan que casi nunca el que da mejores resultados es el que triunfa en la empresa; pero el 5% de los trabajadores opinan que el que da mejores resultados muchas veces es el que triunfa en la empresa.

**TABLA N° 28:** INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO CON LA PRODUCTIVIDAD

**ORGANIZACION AREA PRODUCTIVIDAD**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUCHAS VECES	1	5,0	5,0
	A VECES	4	20,0	25,0
	CASI NUNCA	15	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

**IMAGEN N° 29**



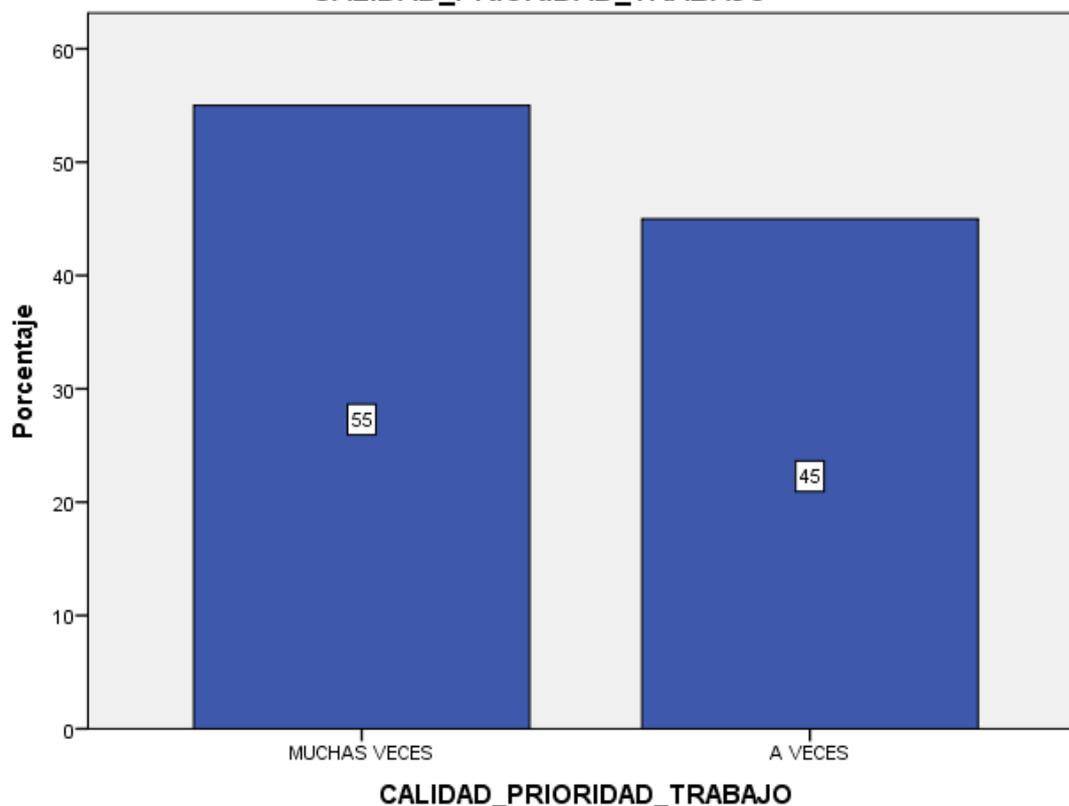
**Interpretación:** En la imagen 29 se muestra que el 75% de los trabajadores consideran que la forma en que se organiza el trabajo en sus áreas casi nunca contribuye con la productividad; pero el 5% de los trabajadores opinan que la forma en se organiza el trabajo en sus áreas muchas veces contribuye con la productividad.

**TABLA N° 29:** LA CALIDAD COMO ALTA PRIORIDAD EN EL ÁREA DE TRABAJO

<b>CALIDAD_PRIORIDAD_TRABAJO</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MUCHAS VECES	11	55,0	55,0	55,0
A VECES	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

**IMAGEN N° 30**

**CALIDAD\_PRIORIDAD\_TRABAJO**



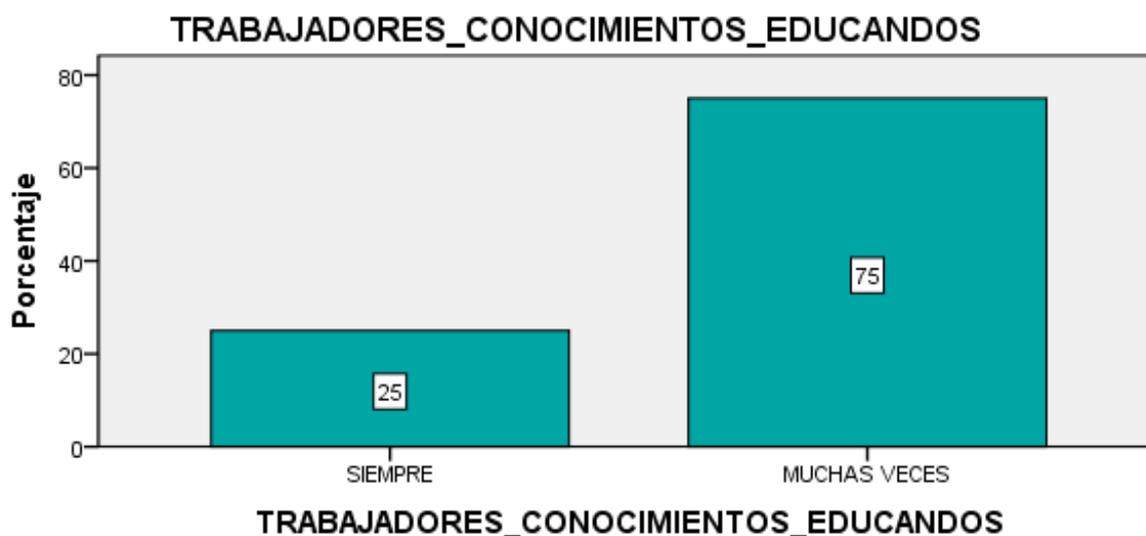
**Interpretación:** En la imagen 30 se aprecia que el 55% de los trabajadores opinan que muchas veces la calidad del trabajo es la más alta prioridad en su área; pero el 45% de los trabajadores opinan que a veces la calidad del trabajo es la más alta prioridad en su área.

**TABLA N° 30: CONOCIMIENTO Y HABILIDADES DE LOS TRABAJADORES**

**TRABAJADORES\_CONOCIMIENTOS\_EDUCANDOS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	5	25,0	25,0	25,0
Válidos MUCHAS VECES	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

**IMAGEN N° 31**



**Interpretación:** En la imagen 31 se muestra que el 75% los trabajadores opinan que las personas que trabajan con ellos poseen conocimientos y habilidades para satisfacer muchas veces las necesidades de los educandos, pero el 25% de los trabajadores opinan que las personas que trabajan con ellos poseen conocimientos y habilidades para satisfacer siempre las necesidades de los educandos.

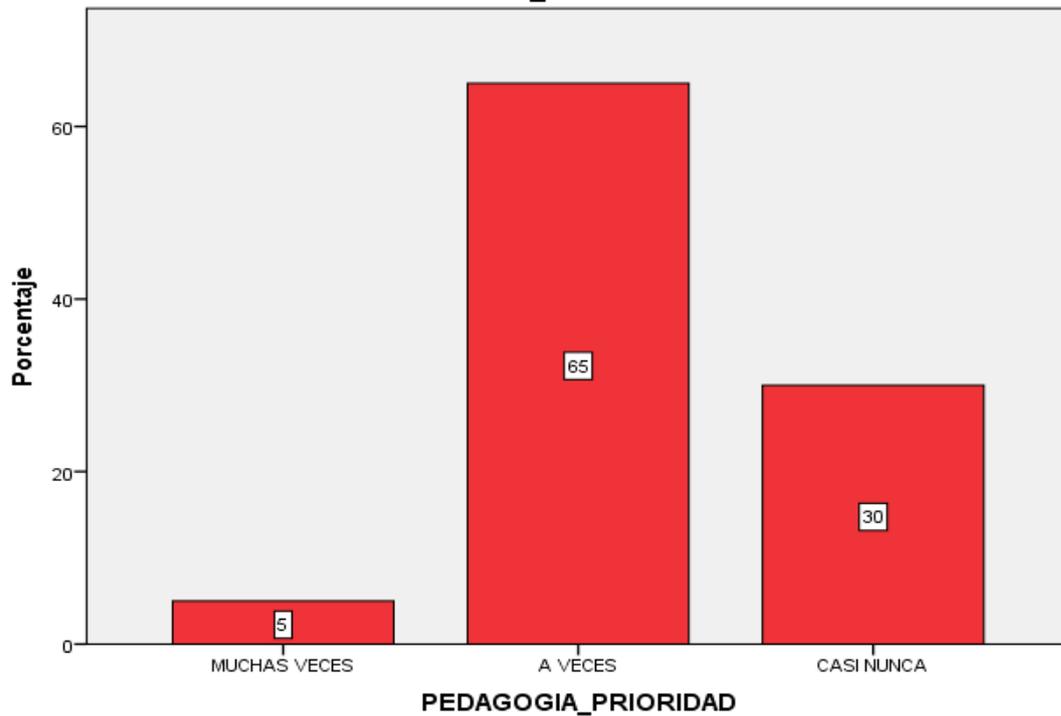
**TABLA N° 31:** ALTA PRIORIDAD DE LA “PEDAGOGÍA CON CALIDAD” EN EL INSTITUTO

**PEDAGOGIA\_PRIORIDAD**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
MUCHAS VECES	1	5,0	5,0	5,0
A VECES	13	65,0	65,0	70,0
CASI NUNCA	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

**IMAGEN N° 32**

**PEDAGOGIA\_PRIORIDAD**



**Interpretación:** En la imagen 32 se aprecia que un 65% de los trabajadores opinan que a veces la utilización la pedagogía con calidad es la más alta prioridad en el instituto; pero el 30% de los trabajadores opinan que la utilización de la pedagogía con calidad es casi nunca la más alta prioridad en el instituto.

### **3.1.2. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL**

De acuerdo a la información obtenida observamos que no se realiza una muy buena productividad.

1. A mayor comunicación se realizara una mayor productividad.
2. A menor motivación habrá una menor productividad.
3. Con buenas decisiones habrá una mejor productividad.
4. A menor liderazgo, menor será la productividad.

5. A mayor sea las relaciones interpersonales, mayor será la productividad.

#### **A) Determinación de la Influencia del Clima Organizacional en la Productividad**

1. Observamos que uno de los problemas que tiene la empresa es que no se realiza capacitaciones, ni reuniones con el personal para conocer los problemas o las inquietudes de estos, esto con lleva a que el personal no se desempeñe bien en su área de trabajo por la falta de comunicación entre el jefe y trabajadores.
2. Hacer partícipes al personal de trabajo con sus opiniones y sugerencias, para el mejoramiento de la empresa, esto hará sentir parte importante de la organización al trabajador.
3. La empresa debe realizar reconocimientos a sus trabajadores para que así se sientan más motivados y comprometidos con la organización.
4. El jefe debe permitir que su personal participe y se involucre con la empresa para que ellos se sientan identificados dentro de la organización.
5. Los problemas identificados en la organización se observó que influyen directamente en la productividad de los empleados y esto con lleva a que los clientes no se sientan satisfechos con la atención brindada.
6. Se detectó que no hay un buen clima laboral dentro de la organización y esto repercute en el desempeño de los colaboradores.
7. La empresa es rentable pero debe mejor en lo que el clima organizacional ya que es un factor importante dentro de la organizacional.

### 3.1.3. DISCUSIÓN

- El clima organizacional es bueno; debido a que los factores positivos son la comunicación, relaciones interpersonales; y los factores negativos son motivación, toma de decisiones, liderazgo y productividad.
- La comunicación es el agente más importante para la empresa ya que el jefe propone charlas, reuniones para la mejoría del clima organizacional.
- La motivación es un agente importante en la empresa y los trabajadores señalan que no reciben capacitaciones ni bonificaciones para la mejoría del clima organizacional, por lo tanto la empresa debe crear programas de capacitación e incentivos a sus trabajadores.
- La toma de decisiones es un agente muy importante para la empresa y el jefe tiene decisiones no confiables a las soluciones.
- El liderazgo es un agente muy importante para la empresa y el jefe no impone su autoridad por qué no se dedica plenamente a la empresa.
- Las relaciones interpersonales es un agente muy importante para la empresa y los trabajadores manifiestan buenas relaciones interpersonales.
- La productividad es un agente muy importante para la empresa, tiene sus fortalezas que son la calidad, conocimientos y habilidades.

### **3.1.4. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **A. Datos generales**

- Empresa responsable : Instituto SECOMTUR
- Lugar : Chimbote
- Beneficiarios : todo el Instituto
- Ejecutor : Bachiller Pilar Hervias Nolasco

#### **B. Fundamentación**

La propuesta para el clima organizacional está sustentada bajo la experiencia de un Modelo de clima organización realizada en el año 2013 en las empresas del Uruguay, -Montevideo por los investigadores: Soledad Pasini Diaz & Gabriela Rivas Garafalo.

El clima organizacional es un tema que ha venido prosperando a lo largo de los años, respecto a la percepción que los individuos tienen de su entorno profesional, influye directamente en su trabajo, es por ello que las organizaciones han comenzado a prestar más atención respecto a cómo se sienten los empleados, cuál es la imagen que tienen de la empresa, y como se proyectan hacia el exterior.

La finalidad de este trabajo fue el plantear estrategias para mejorar algunos elementos dimensiones del clima organizacional que se han sido percibidos poco satisfechos por parte de los trabajadores, factores que lo configuran, vínculo con otras variables organizacionales, beneficios de estudiarlo, entre otros elementos.

Si bien el abordaje del clima organizacional es un asunto poco estudiado en las organizaciones, aunque muchas de ellas realizan estudios y acciones buscando mejorar el clima de su empresa favoreciendo y mejorando la calidad del trabajo y la

calidad de vida de los trabajadores y con ello mejorar la productividad y calidad del servicio también tendrá su impacto al mejorar el clima y consecuentemente habrá satisfacción en los trabajadores.

### **C. Justificación**

Tomando en cuenta los factores fundamentales investigados en este estudio, la presente propuesta pretende plantear herramientas de mejoramiento del clima organizacional para todas aquellas dimensiones descritas como deficitarias siendo estas oportunidades de mejora las que permitirán alcanzar una mejor productividad de los trabajadores del Instituto SECOMTUR.

### **D. Marco conceptual**

Para plantear estrategias de clima organizacional es necesario saber que los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Las organizaciones son agrupaciones humanas intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. La empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales. Una vez reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la organización para lograrlo.

La interdependencia de las necesidades del Individuo y la organización es muy grande. La relación individuo-organización no es siempre cooperativa y satisfactoria; muchas veces es tensa y con Activa. El individuo debe ser capaz (alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación) y ser eficiente (satisfacer sus necesidades individual mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema.

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización. El individuo ingresa a la organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. La organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización; la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda (Chiavenato, 1999).

Una organización laboral puede verse como un micro-ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural.

Un hecho de especial importancia es que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador de ellos. Su percepción depende entonces, en buena medida, de las actividades, interacciones y las experiencias que cada miembro de la organización obtuvo en su quehacer en la empresa (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009).

Un modelo de administración inteligente permite manejar un esquema de medición multidimensional que incluye, en sus análisis, algunos elementos que intervienen en el proceso productivo que no han sido tomados en consideración, como el índice actitudinal, que puede ser expresado en término del número de trabajadores que ofrecen una actitud positiva dividido entre el número de trabajadores totales. El índice actitudinal puede formularse en función de una ponderación de factores que se podrían medir.

Para la propuesta se ha tomado la definición de clima organizacional de Litwin & Stringer (1968), citado por Rodríguez et al. (2007), la cual señala que el clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales. Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización.

En cuanto a la satisfacción laboral, Díaz (2008, p.5) define los tipos de climas existentes en las organizaciones de la siguiente forma:

- **Clima autoritario - explotador.-** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presente un ambiente estable y aleatorio en el

que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

- **Clima tipo autoritario - paternalista.-** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
  
- **Clima tipo participativo - consultivo.-** es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.
  
- **Clima tipo participativo - en grupo.-** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación.

## **E. Metodología de propuesta**

### **- Proceso de propuesta**

Para la puesta en marcha de la propuesta es necesario seguir una serie de procesos hasta la puesta en marcha de la propuesta la cual ha sido elaborada a partir de la selección de cuatro estrategias no solo para mejorar el clima organizacional sino para generar un ambiente favorable que propicie la satisfacción de los trabajadores del instituto y a la vez mejore la productividad, por ello se ha creído conveniente utilizar la estrategia de comunicación, la estrategia de reconocimiento, la estrategia de factibilidad de la producción y Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo.

### **- Descripción de las Estrategias**

Para la puesta en marcha de la propuesta se ha creído conveniente describir cada una de las estrategias que servirán para mejora de la productividad de los trabajadores del Instituto SECOMTUR.

## **I. ESTRATEGIA Nº 1: COMUNICACIÓN**

- 1. Objetivo:** Establecer una línea de comunicación eficaz entre los colaboradores, la dirección y las diferentes áreas.

**2. Diagnóstico:** La evaluación en las área identifica que existe poca o regular acceso a la comunicación de acuerdo que en sus áreas de trabajo, que muchas veces conlleva a se producen errores por falta de información. Se evidencia que las opiniones del trabajador son escuchadas, pero se tiene la percepción de que no son tomadas en cuenta, esta deficiencia afecta la confianza y la apertura a expresar sus opiniones.

**3. Acciones**

- La dirección debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Talento Humano será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias.
- Implementar cursos de comunicación para conocer las técnicas y habilidades para brindar un mejor servicio.
- Diseñar actividades encaminadas a capacitar a trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, reconocimientos y actividades que la empresa esté planificando.

**4. Beneficiarios:** Todos los colaboradores que laboran en el Instituto.

**5. Recursos:**

- **Infraestructura:** Ninguna adicional a la estructura actual de la institución.
- **Materiales y Equipo:** Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, papel bond.

- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo del área de Talento Humano para proveer la información a publicar en el boletín informativo.
- **Tiempo estimado:** La publicación del boletín será programada al menos una vez al mes.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente, así como el costo de la publicación del boletín mensual.

## II. ESTRATEGIA N° 2: RECONOCIMIENTO

1. **Objetivo:** Construir una cultura de reconocimiento, mostrar atención al personal, interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho de los trabajadores.
2. **Diagnóstico:** La evaluación en las áreas identifica que la mayoría de los trabajadores perciben que su labor no es reconocida como tal y sus remuneraciones no están de acuerdo al trabajo realizado por lo que no se muestran muy seguros y satisfechos en su área de trabajo.
3. **Acciones**
  - Mantener una constante retroalimentación entre directivos y trabajadores.
  - Crear formas de reconocimiento moral y material para estimular a los trabajadores, entregando diplomas de reconocimiento, placas de agradecimiento; entregar invitaciones recibidas de entidades privadas al mejor trabajador.
  - Promover programas de recreación física y deportiva al personal a través de un plan de actividades físico deportivo recreativo donde los servidores y trabajadores regeneran fuerzas gastadas en el proceso laboral, de manera que sus condiciones se encuentren restablecida o recuperadas, para dividir sus tareas; laborar con mejor

actitud y estado de ánimo para emprender nuevas actividades.

**4. Beneficiarios:** Todo el personal que labora actualmente en la institución.

#### **5. Recursos**

- **Infraestructura:** Ninguna adicional a la estructura actual de la institución.
- **Materiales y Equipo:** Diplomas de reconocimiento, placas de agradecimiento, invitaciones de entidades públicas y privadas.
- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo del personal de todas las áreas.
- **Tiempo estimado:** Los diplomas de reconocimiento y placas de agradecimiento se entregaran una vez cada dos meses por el lapso de un año; los programas de recreación física y deportiva se realizaran una vez cada quince días por el lapso de un año.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente, así como el costo del alquiler de las canchas deportivas.

### **III. ESTRATEGIA N° 3: EFICIENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD**

**1. Objetivo:** Estimular al servidor y trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución.

**2. Diagnóstico:** La evaluación de esta área identifica que los trabajadores se muestra poco de acuerdo que en su área de trabajo y casi nunca reciben atención ni reconocimiento.

#### **3. Acciones**

- Realizar un simulacro de una situación de la vida real donde se le presenta al participante situaciones reales

de problemas que ellos deberían resolver a través de un esfuerzo en equipo.

Según Idalberto Chiavenato, (1995), las técnicas de entrenamiento se pueden clasificar en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación, para nuestra propuesta utilizaremos un Entrenamiento en cuanto al uso es decir un Entrenamiento Mixto con la finalidad de transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos.

**4. Beneficiarios:** Todo el personal que labora actualmente en la institución.

**5. Recursos**

- **Infraestructura:** Estructura actual de la empresa.
- **Materiales y Equipo:** Pizarrón de tiza líquida.
- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo del personal de todas las áreas.
- **Tiempo estimado:** Los simulacros se realizarán una vez cada quince días por dos meses (4 sesiones).

**6. Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente.

#### **IV. ESTRATEGIA N° 4: SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES FÍSICAS EN EL TRABAJO**

- 1. Objetivo:** Garantizar que el personal cuente con las condiciones físicas y ambientales, que propicien el confort y garanticen los medios técnicos necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades de los trabajadores.
- 2. Diagnóstico:** La infraestructura actual de la empresa no brinda las condiciones favorables para realizar el trabajo que

los lleva a mostrarse algo insatisfecho con su lugar de trabajo.

### 3. Acciones

- Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo a las instalaciones, mobiliarios y equipos.
- Garantizar los suministros y equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- Redistribuir los espacios, la ubicación de las personas y el mobiliario.
- Colaborar y asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como de grupo, en el mantenimiento de una Delegación limpia.
- Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.

4. **Personal Objetivo:** No existe un personal objetivo, sino más bien la estructura de la institución como objetivo de esta intervención.

### 5. Recursos

- **Infraestructura:** Ninguna adicional a la estructura actual de la institución.
- **Materiales y Equipo:** Todo lo necesario para dar la satisfacción y comodidad a los trabajadores.
- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo del personal de todas las áreas y adicionalmente contratar una empresa que nos provea de los servicios de mantenimiento de instalaciones, mobiliarios y equipos.
- **Tiempo estimado:** El mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales tendrá una duración de tres meses aproximadamente.

6. **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la realización de mejoras físicas y modificaciones a la infraestructura.

7. **Responsable:** La alta dirección serán los responsables de establecer las reformas necesarias al presupuesto.

## V. OTRAS ESTRATEGIAS

1. Una de las soluciones sería que la empresa se preocupe mucho más por los trabajadores, motivarlos de forma constante para que así ellos se puedan desempeñar bien y realicen un buen trabajo.

Una forma de motivarlos sería realizando cuadros de méritos, en las cuales cada mes podamos ver el desempeño de cada trabajador y el que cumpla con todo lo requerido se le da una recompensa económica adicional a su pago de S/. 200

<b>CUADRO DE MERITO</b>
<b>Ítems:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Responsabilidad</b></li><li>• <b>Trabajo en equipo</b></li><li>• <b>Puntualidad</b></li><li>• <b>Honradez</b></li><li>• <b>Solidaridad</b></li></ul>

2. Que realicen capacitaciones cada 3 meses para sus secretarias, y los temas para la capacitación pueden ser: Atención al cliente, Trabajo en Equipo, Motivación. Para que así ellos puedan desempeñarse y desenvolverse bien en su área de trabajo, además estos trabajadores tienen más contacto con los clientes.

También hacer que trabajen en equipo, para que así entre ellos haya más comunicación, se apoyen entre ellos y así puedan realizar un buen trabajo y llegar a cumplir sus metas.

**3.** El jefe debe hacer participar más a sus trabajadores; dejándolos que den sus opiniones para que así ellos se sientan más comprometidos con la empresa y así de alguna forma ayudar a ver los errores que hay en la empresa y así darle solución a cada uno de ellos.

Aquí el jefe debe realizar reuniones mensuales donde les haga participar a sus trabajadores, dejándoles dar sus opiniones con respecto a las fallas que está teniendo la empresa y así en grupo poder resolverlo o mejorarlo.

**4.** El jefe debe darles confianza y saber escuchar a sus trabajadores para que así ellos puedan comunicar algún tipo de necesidad que puedan tener o algunos problemas que puedan estar pasando.

Deben colocar líderes en cada área para que los trabajadores puedan transmitir a los líderes y sentirse escuchados sabiendo que el líder transmitirá el mensaje al gerente.

**5.** Debe haber un buen ambiente de trabajo, ya que esto ayuda a sus trabajadores a que se desenvuelvan y se concentren mejor; también les ayuda a que mantengan una buena relación con sus compañeros.

Para mejorar el ambiente de trabajo debemos tener: un ambiente amplio e iluminado, las áreas deben estar pintadas, colocar frases motivadoras en las paredes, normas de convivencia, tener una buena comunicación, que haya reglamentos dentro de la empresa.

**6.** El jefe siempre tiene que estar midiendo el clima organizacional ya que es un factor importante en la empresa; ya que esto les ayudara a ver como se sienten los trabajadores y el desempeño que está realizando cada uno de ellos.

Deben realizar estudios o evaluaciones acerca del clima organizacional cada mes ya que es un factor importante en la

empresa que nos ayudara a cumplir con nuestras metas y/o objetivos.

- **CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Dada la Hipótesis “El clima organizacional tiene una influencia negativa en la productividad de los trabajadores del instituto SECOMTUR de la ciudad de Chimbote”, el análisis de resultados y las conclusiones de la investigación se concluye que la hipótesis se comprueba totalmente.

## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **A. CONCLUSIONES**

- Después de realizar la siguiente investigación podemos concluir que el Instituto Secomtur no cuenta con un buen clima organizacional el cual está afectando el rendimiento de los trabajadores, debido a los diversos problemas de toma de decisiones, motivación, liderazgo que influyen en la productividad de los trabajadores.
- De acuerdo a la investigación podemos determinar que los factores positivos son: comunicación y relaciones interpersonales; mientras que los factores negativos son: motivación, toma de decisiones, liderazgo y productividad.
- Una herramienta técnica - administrativa sería que el instituto Secomtur realice encuestas a los trabajadores de manera consecutiva cada 3 meses para determinar los niveles de satisfacción interna de la organización, y de esta manera adoptar acciones preventivas y de mejora.

### **B. RECOMENDACIONES**

- Aplicar los estudios o evaluaciones temporales propuestos acerca del clima organizacional para ver cómo se sienten los

trabajadores y como se están desempeñando en cada uno de sus áreas.

- Incentivar a que los trabajadores se comprometan e involucren con la empresa, para que todos trabajen en equipo puedan lograr las metas y objetivos propuestos, y de esta manera alcanzar un buen clima organizacional; y a la vez podrán captar más clientes y seguir siendo uno de los líderes en el mercado y poder mejorar su rentabilidad.
- El instituto Secomtur debe proponer las siguientes estrategias: reconocimiento a sus trabajadores, remuneraciones en la fecha acordada, grado de compromiso por parte de sus colaboradores, el jefe debe definir los puestos y funciones para cada uno de sus colaboradores. Todas estas acciones dentro de un ambiente controlado por las unidades técnicas de la empresa, como recursos humanos y la gerencia general.
- El clima organizacional es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, la organización debe de contar con mecanismos de medición periódica aparte de las encuestas propuestas, preferentemente realizadas por organismos externos para evitar posibles presiones o filtraciones de información.

## **BIBLIOGRAFIA**

## A) LIBROS:

### Textuales

- Chiavenato I. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Editorial México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A. (1989).
- Goncalves, A. “Fundamentos del clima organizacional”. Editorial Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) - (2000).
- Brunet L. “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. (1999)
- Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional”. Editorial Hall, México. (1996)
- Rodríguez, D. “Diagnóstico Organizacional”. Ediciones Universidad Católica de Chile. (1998)
- Bernal Augusto (2006), "Metodología De Investigación", Pearson, Segunda Edición.
- Brunet, Luc. (2002). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. (4ta ed.) México: Trillas

### Virtuales

- José Marino Montenegro Vielman “ El desarrollo organizacional y su efecto sobre el clima organizacional” (1998) <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/2608.pdf>
- Carmen Peña Vargas “ Diseño de un instrumento para caracterizar el clima organizacional en unidades académicas de la universidad de colima” (2005) <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/2608.pdf>
- Mariela Bravo y Daniela Cárdenas “ relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una

empresa de servicios de asesoría” (2005)  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN7770.pdf>

- Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Ed. Trillas, México.
- Cortés Jiménez, Nelsy Marien (2009:10) "diagnóstico del clima organizacional", recuperado de: [http://www.uv.mx/msp/alumnos/documents/NELSYMARIENCORTE\\_SJ.pdf](http://www.uv.mx/msp/alumnos/documents/NELSYMARIENCORTE_SJ.pdf) el 11/03/2012
- Brunet (2009:2) "satisfacción laboral", recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/122/7/CAPITULO%201.pdf> el 10/03/2012. BUSINESS, solutions (2010:02) "productividad" recuperado de: <http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf> el 10/03/2012
- Chiang Vega, María Margarita (2008:25) "diagnóstico del clima organizacional", recuperado de: <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%20-8-1/margarita.pdf> el 11/03/2012
- Aje, Asturias (2010:4) "clima laboral", recuperado de: <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20clima%20laboral.pdf> el 10/03/2012
- Martínez, Luis. Clima Organizacional. Obtenida el 24 de setiembre de 2009, de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

# **ANEXOS**

### ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	MARCO TEÓRICO	METODOLOGÍA
<p>Clima Organizacional y la productividad de los trabajadores del Instituto SECOMTUR de la Ciudad de Chimbote del 2014</p>	<p><b>Problema Principal</b></p> <p>¿De qué manera el clima organizacional influye en la productividad de los trabajadores del instituto SECOMTUR de la ciudad de Chimbote del 2014?</p> <p><b>Problema Secundarios</b></p> <p><b>A.</b> ¿Cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional del Instituto SECOMTUR?</p> <p><b>B.</b> ¿Cuál es la herramienta técnica – administrativa necesaria para evaluar al clima organizacional de manera periódica?</p>	<p><b>Objetivo General.</b></p> <p>Determinar la influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores del instituto SECOMTUR de la ciudad de Chimbote.</p> <p><b>Objetivos Específicos.</b></p> <p><b>A.</b> Determinar los factores del clima organizacional en el instituto Secomtur.</p> <p><b>B.</b> Implementar</p>	<p><b>Variable Independiente (X)</b></p> <p>Clima Organizacional</p> <p><b>Variable Dependiente (Y)</b></p> <p>Productividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Libertad de Expresión.</li> <li>➤ Comunicación fluida.</li> <li>➤ Comunicación entre jefe y colaboradores.</li> <li>➤ Reconocimiento laboral</li> <li>➤ Beneficios a los trabajadores</li> <li>➤ Capacitación al equipo.</li> <li>➤ Decisiones apropiadas</li> <li>➤ Motivo de decisiones inapropiadas.</li> <li>➤ Libertad de Expresión.</li> <li>➤ Reconocimiento.</li> <li>➤ Influencia de estilo de dirección.</li> </ul>	<p><b>Clima Organizacional</b></p> <p>El objetivo del clima organizacional es lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.</p> <p>Por lo tanto; es necesario reconocer cuales son los puntos débiles que hay dentro de la organización.</p>	<p>Tipo y nivel de investigación</p> <p>Tipo de investigación:</p> <p>- Científica Básica</p> <p>Nivel de investigación:</p> <p>-Descriptiva, cuantitativa</p> <p>Método y diseño de la investigación:</p> <p>-Método inductivo, analítico, descriptivo.</p>

	<p><b>C.</b> ¿Cuáles son las estrategias necesarias que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa?</p>	<p>una herramienta técnica-administrativa de personal que contribuya a evaluar el clima organizacional de manera periódica.</p> <p><b>C.</b> Proponer estrategias para mejorar el clima organizacional de la empresa.</p>				<p>-Diseño descriptivo correlacional , no experimental transversal</p>
--	---	---	--	--	--	--

## ANEXO N° 02: ENCUESTA

### ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener una información sobre nuestro clima organizacional. Los resultados nos van ayudar en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal.

A continuación encontraras una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos respondas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas. No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima.

#### **Comunicación:**

1. Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes:

( ) Siempre ( ) Muchas veces ( ) A veces ( ) Casi nunca ( )  
Nunca

2. Recibo de buen modo retroalimentación útil de mi jefe sobre mi desempeño:

( ) Siempre ( ) Muchas veces ( ) A veces ( ) Casi nunca ( )  
) Nunca

3. Existe comunicación fluida entre mi área de trabajo y en otras áreas de la empresa:

( ) Siempre ( ) Muchas veces ( ) A veces ( ) Casi nunca ( )  
) Nunca

4. Los jefes comunican oportunamente las necesidades de la empresa:

( ) Siempre ( ) Muchas veces ( ) A veces ( ) Casi nunca  
( ) Nunca

5. Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los trabajadores:

Siempre  Muchas veces  A veces  Casi nunca  
 Nunca

6. Existe una buena comunicación entre el jefe y los trabajadores:

Siempre  Muchas veces  A veces  Casi nunca  
 Nunca

**Motivación:**

7. Me siento reconocido en el trabajo:

Siempre  Muchas veces  A veces  Casi nunca  
 Nunca

8. Te sientes motivado:

Siempre  Muchas veces  A veces  Casi nunca  
 Nunca

9. La motivación que posees hace que establezcas nuevas metas:

Siempre  Muchas veces  A veces  Casi nunca  
 Nunca

10. La organización otorga buenos y equitativos beneficios a sus trabajadores:

Siempre  Muchas veces  A veces  Casi nunca  
 Nunca

11. Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación de personal:

Siempre  Muchas veces  A veces  Casi nunca  
 Nunca

12. Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas:

Siempre  Muchas veces  A veces  Casi nunca  
 Nunca

13. Se estimula el trabajo en equipo y se capacita al equipo:

Siempre  Muchas veces  A veces  Casi nunca  
 Nunca

### **Toma de Decisiones:**

14. Las decisiones que la organización ha tomado generalmente son las más apropiadas para la empresa:

Siempre    Muchas veces    A veces    Casi nunca  
 Nunca

15. Cuáles son los motivos de las decisiones que no está usted de acuerdo:

Comunicación    liderazgo    motivación    toma de decisiones

Relaciones interpersonales

### **Liderazgo:**

16. Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir:

Siempre    Muchas veces    A veces    Casi nunca  
 Nunca

17. Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él:

Siempre    Muchas veces    A veces    Casi nunca  
 Nunca

18. Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo:

Siempre    Muchas veces    A veces    Casi nunca  
 Nunca

19. Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada:

Siempre    Muchas veces    A veces    Casi nunca  
 Nunca

20. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación:

Siempre    Muchas veces    A veces    Casi nunca  
 Nunca

21. Considero que mi jefe es justo con sus decisiones:

Siempre    Muchas veces    A veces    Casi nunca  
 Nunca

22. El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente:

Siempre    Muchas veces    A veces    Casi nunca  
 Nunca

**Relaciones Interpersonales:**

23. Existen buenas relaciones de trabajo entre mi jefe y yo:

Siempre    Muchas veces    A veces    Casi nunca  
 Nunca

24. Existe buena colaboración entre las diferentes áreas de la empresa:

Siempre    Muchas veces    A veces    Casi nunca  
 Nunca

25. Me siento aceptado e integrado:

Siempre    Muchas veces    A veces    Casi nunca  
 Nunca

**Productividad:**

26. El que da mejores resultados es el que triunfa:

Siempre    Muchas veces    A veces    Casi nunca  
 Nunca

27. Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi área contribuye con la productividad:

Siempre    Muchas veces    A veces    Casi nunca  
 Nunca

28. La calidad en el trabajo es la más alta prioridad en mi área de trabajo:

Siempre    Muchas veces    A veces    Casi nunca  
 Nunca

29. Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de los educandos:

Siempre    Muchas veces    A veces    Casi nunca     
Nunca

30. La utilización de la pedagogía con calidad es la más alta prioridad en el Instituto:

Siempre    Muchas veces    A veces    Casi nunca     
Nunca

**ANEXO N° 03: CATÁLOGO DEL ANR**

**“CATÁLOGO DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, TESIS Y  
PROYECTOS**

**ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES”**

Resolución N° 1562-2006-ANR

**RESUMEN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN,**

**TESIS Y PROYECTOS**

**I. DATOS GENERALES:**

**• PRE GRADO**

- **UNIVERSIDAD:** Alas Peruanas
- **FACULTAD :** Ciencias Empresariales y Educación
- **CARRERA PROFESIONAL**  
Administración y Negocios Internacionales
- **TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**  
Clima organizacional y productividad de los trabajadores del Instituto Secomtur de la ciudad de Chimbote del 2014
- **ÁREA DE INVESTIGACIÓN:**  
Clima Organizacional
- **AUTORA:**  
**Bach.** Hervias Nolasco Susan del Pilar  
  
**DNI:** 47263513
- **TITULO PROFESIONAL A QUE CONDUCE**  
Licenciada en Administración y Negocios Internacionales
- **AÑO DE APROBACIÓN DE LA SUSTENTACIÓN**  
**2015**
- **Email:**  
**pilar\_4ever\_14@hotmail.com**

## II. EL RESUMEN

Clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

Es en este contexto, nuestra investigación denominada: “Clima Organizacional y la productividad de los trabajadores del Instituto SECOMTUR de la Ciudad de Chimbote del 2014”, resalta los factores y elementos condicionantes del clima organizacional y la productividad de dicha empresa.

A través del aprovechamiento efectivo de las estrategias planteadas, se alcanzará los objetivos propuestos, además de las metas propuestas para el año 2020; que también forman parte de los objetivos de esta investigación y que van a permitir lograr el mejoramiento de la productividad del Instituto.

El clima organizacional es una clave importante para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

Y se recomienda al jefe y/o cabeza de la institución que realice una medición periódica de su clima organizacional, realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información y para neutralizar la desconfianza y resistencia que podría tener el personal para participar.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Determinar la influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores del instituto SECOMTUR de la ciudad de Chimbote.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar los factores del clima organizacional en el instituto Secomtur.
- Implementar una herramienta técnica-administrativa de personal que contribuya a evaluar el clima organizacional de manera periódica.
- Proponer estrategias para mejorar el clima organizacional de la empresa.

## **BREVE REFERENCIA AL MARCO**

### **1. Antecedentes de la Investigación.**

#### **A. EN EL PERÚ :**

- Choton Calvo, Diana Mercedes (2011), realizaron una investigación titulada “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Chavín S.A.” en Trujillo-Perú. El estudio consiste en analizar la incidencia de la cultura y clima organizacional actuales en el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad financiera CRAC CrediChavin S.A, de la ciudad de Trujillo; para lo cual se hizo una encuesta específicamente dirigida a los empleados de CrediChavin. El trabajo de investigación se complementó con temas sobre teorías de cultura y clima organizacional, desempeño laboral, entre otros. La muestra seleccionada estuvo constituida por cuarenta y dos empleados que trabajan en dicha entidad financiera. De

acuerdo a los resultados se concluyó que la cultura organizacional no contribuye al involucramiento de los trabajadores con la organización, el clima en el cual se desarrolla el trabajo es desfavorable, la actividad laboral gira en torno al individuo no al grupo, existe desinterés y poca confianza entre el subordinado y su jefe y solo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho lo cual no contribuye al buen desempeño de los colaboradores ni de la empresa. Finalmente se propone un programa de desarrollo cultural y buen clima organizacional, el cual permitirá a la empresa mejorar su gestión en el mediano y largo plazos.

➤ Morí Suguillama, Alicia Florencia (2007), realizaron una investigación titulada “Clima Organizacional y su Incidencia significativa en el desempeño Docente de los Instituciones Privados de Educación Superior Los Libertadores y Santo Tomas de Aquino en Trujillo- Perú. El estudio consiste sobre El clima organizacional y su incidencia significativa en el desempeño docente de los Institutos privados de educación superior Los Libertadores y Santo Tomás de Aquino de la ciudad de Trujillo. Surge frente a la necesidad de descubrir cuáles son los puntos críticos que afecta el clima organizacional en las instituciones de educación superior investigadas, y como este influye en el desempeño docente: por eso, su principal objetivo consiste en demostrar que el Clima Organizacional incide en el desempeño docente. Se busca además, proponer un nuevo concepto teórico sobre Clima organizacional y diseñar un nuevo modelo metodológico motivacional que fortalezca el clima organizacional y contribuya a la optimización del desempeño de los formadores de los institutos Los Libertadores y Santo Tomás de Aquino. La población estuvo constituida por todos los actores educativos de ambos Institutos, en totalidad 356 del conjunto; la muestra estuvo conformada por directivos,

jerárquicos, administrativos y docentes. En cuanto a la población de los estudiantes se aplicó al 50 por ciento por convenir a nuestro estudio.

➤ Saavedra Ezaine, Hugo Leonardo (2012) realizó una investigación titulada Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del Complejo Turístico Baños del Inca – Cajamarca. El estudio consiste en determinar la Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal del Complejo Turístico Baños del Inca, ubicada en la ciudad de Cajamarca. El estudio se desarrolló como una investigación descriptiva, apoyado en un trabajo de campo, se tomó como población a setenta (70) sujetos, así mismo se aplicó técnica de recolección de datos la encuesta, por medio de un cuestionario con veintiocho (28) ítems, aplicando una escala de Likert con cinco opciones de respuestas, cada uno de los ítems validados por el juicio de expertos. Los datos recolectados, se presentan en cuadros estadísticos y gráficos circulares. De acuerdo a los resultados se concluye que existe un bajo nivel de motivación por falta de reconocimientos a los trabajadores, un sistemas de recompensas no justas para el desempeño de los trabajadores, oportunidades de desarrollo escasas, donde algunos se sienten desmotivados por no tener buenos beneficios. Se recomendó que la empresa desarrolle estrategias para mantener motivados al personal, ofrecer beneficios que mejoren las perspectivas de los empleados, asignar reconocimientos por la excelente labor de los trabajadores, Informan al trabajador sobre los problemas que tiene la institución para que estos con sus opiniones puedan participar y dar soluciones fructíferas.

## B. EN EL EXTRANJERO:

- Fernández y Paravic. (2003), en su trabajo de investigación denominado “Nivel de Satisfacción Laboral en enfermeras de Hospitales Públicos y Privados de la Provincia de Concepción, Chile”. La investigación de tipo descriptivo correlacional tuvo como objetivo principal determinar el nivel de satisfacción laboral en las enfermeras de centros hospitalarios públicos y privados. Se planteó que las enfermeras de los servicios privados presentaban mayor nivel de satisfacción laboral que las de los servicios públicos. Se trabajó con una muestra total de 248 enfermeras hospitalarias. Se utilizaron los siguientes instrumentos recolectores: Índice del Trabajo de Smith, la escala de condiciones del trabajo de Bolda, además de preguntas relacionadas con las variables sociodemográficas y con la satisfacción en su vida personal entre otras. Algunos de los resultados relevantes fueron: Las enfermeras hospitalarias se encuentra solo levemente satisfechas con su trabajo, indicando mayor satisfacción las enfermeras de hospitales privados. Las condiciones físicas del trabajo se destacan por ser un factor de insatisfacción para las enfermeras hospitalarias, principalmente para las del sector público. Los factores remuneraciones, promociones y ascensos son aquellos, con los que se encuentran más insatisfechas las enfermeras de ambos grupos. La interacción con sus pares, su supervisor y las actividades son aquellos factores con los cuáles obtienen mayor satisfacción de los hospitales privados.
- FUENTES NAVARRO, Silvia María (2012), se realizó una investigación titulada “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad de la delegación de recursos

humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango- Guatemala.

En este trabajo su objetivo específico es evaluar el nivel de satisfacción determinar la importancia que el personal rinda y se sienta satisfecho con su trabajo y los efectos que con lleva en la productividad. Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia. El procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad de la correlación.

➤ Guevara (2010), realizo una investigación titulada “Evaluación de la Satisfacción Laboral de los (las) trabajadores (as) de una empresa petrolera en Maturín, Monagas” en Ciudad Guayana – Venezuela. Para este trabajo se desarrolló una investigación denominada: Evaluación de la Satisfacción Laboral de los (las) trabajadores(as) de una empresa petrolera, en Maturín, estado Monagas de junio a noviembre del año 2008. Se realizó una investigación de campo, de corte transversal y la muestra estuvo conformada por 72 trabajadores. La mayoría de los individuos era del género masculino, con edades comprendidas entre 30 y 40 años y con más de 5 años de antigüedad laboral. Sobre las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta de Satisfacción Laboral, la determinación de las variables sociodemográficas y laborales así como la evaluación de los índices de Satisfacción Laboral y el Índice Global de Satisfacción, encontrándose diferencia significativa al comparar ambos grupos de estudio ( $p < 0,01$ ). Se determinó que los Índices de Satisfacción Laboral evidenciaron la necesidad de poner en marcha cambios organizativos y en

las condiciones de trabajo, a fin de alcanzar una mejor calidad de vida y satisfacción de los trabajadores.

## **2. Marco Teórico**

El Clima Organizacional es un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales. El desarrollo de clima organizacional y las dimensiones de clima organizacional, han permitido la comprensión y desarrollo de este tema.

Pérez de Maldonado (1997; 2000; 2004) describe a este concepto como un fenómeno que se deriva de las interacciones individuo, grupo, condiciones de trabajo, y que a su vez, ocasiona expectativas individuales y grupales sobre el ambiente de trabajo.

El autor Da Silva (2002), menciona que el Clima Organizacional es difícil de definir con precisión. Es más bien algo que se siente, porque está compuesto por fuerzas que no son todas comprensibles; el Clima Organizacional es el ambiente psicológico resultante de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y se reflejan en las relaciones interpersonales.

Carlos Paz (2007); la percepción individual del medio ambiente laboral en una organización y la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción de sus propiedades en una persona. El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden.

Cuando nos referimos a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, nos referimos al medio ambiente psicológico, es decir, a sus sistemas de filtros o estructuración perceptiva. De acuerdo a esa percepción los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples

estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su “situación laboral”; esta atmosfera psicológica de una organización se la designa como “clima de la empresa” para un individuo. Este mundo psicológico laboral representa de hecho una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo.

## **ASPECTO METODOLÓGICO**

- Tipo de investigación  
El tipo de investigación es Descriptiva – Explicativa
- Nivel de investigación  
El nivel de la investigación es no experimental - transaccional.
- Método de la investigación  
El método utilizado en la investigación es el Método Científico.
- Diseño de la Investigación  
El diseño del presente trabajo de investigación es mediante el uso del modelo del sistema viable.

## **CONCLUSIONES**

- Después de realizar la siguiente investigación podemos concluir que el Instituto Secomtur no cuenta con un buen clima organizacional el cual está afectando el rendimiento de los trabajadores, debido a los diversos problemas de toma de decisiones, motivación, liderazgo que influyen en la productividad de los trabajadores.
- De acuerdo a la investigación podemos determinar que los factores positivos son: comunicación y relaciones interpersonales; mientras que los factores negativos son: motivación, toma de decisiones, liderazgo y productividad.

- Una herramienta técnica - administrativa sería que el instituto Secomtut realice encuestas a los trabajadores de manera consecutiva cada 3 meses para determinar los niveles de satisfacción interna de la organización, y de esta manera adoptar acciones preventivas y de mejora.

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicar los estudios o evaluaciones temporales propuestos acerca del clima organizacional para ver cómo se sienten los trabajadores y como se están desempeñando en cada uno de sus áreas.
- Incentivar a que los trabajadores se comprometan e involucren con la empresa, para que todos trabajen en equipo puedan lograr las metas y objetivos propuestos, y de esta manera alcanzar un buen clima organizacional; y a la vez podrán captar más clientes y seguir siendo uno de los líderes en el mercado y poder mejorar su rentabilidad.
- El instituto Secomtut debe proponer las siguientes estrategias: reconocimiento a sus trabajadores, remuneraciones en la fecha acordada, grado de compromiso por parte de sus colaboradores, el jefe debe definir los puestos y funciones para cada uno de sus colaboradores. Todas estas acciones dentro de un ambiente controlado por las unidades técnicas de la empresa, como recursos humanos y la gerencia general.
- El clima organizacional es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, la organización debe de contar con mecanismos de medición periódica aparte de las encuestas propuestas, preferentemente realizadas por organismos

externos para evitar posibles presiones o filtraciones de información.

## **BIBLIOGRAFÍA REFERENCIAL**

### **A. Textuales:**

- Chiavenato I. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Editorial México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A. (1989).
- Goncalves, A. “Fundamentos del clima organizacional”. Editorial Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) - (2000).
- Brunet L. “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. (1999)
- Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional”. Editorial Hall, México. (1996)
- Rodríguez, D. “Diagnóstico Organizacional”. Ediciones Universidad Católica de Chile. (1998)
- Bernal Augusto (2006), "Metodología De Investigación", Pearson, Segunda Edición.
- Brunet, Luc. (2002). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. (4ta ed.) México: Trillas.

### **B. Virtuales:**

- José Marino Montenegro Vielman “ El desarrollo organizacional y su efecto sobre el clima organizacional” (1998) <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/2608.pdf>
- Carmen Peña Vargas “ Diseño de un instrumento para caracterizar el clima organizacional en unidades académicas de la universidad de colima” (2005) <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/2608.pdf>

- Mariela Bravo y Daniela Cárdenas “ relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría” (2005) <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AN7770.pdf>
- Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Ed. Trillas, México.
- Cortés Jiménez, Nelsy Marien (2009:10) "diagnóstico del clima organizacional", recuperado de: <http://www.uv.mx/msp/alumnos/documents/NELSYMARIENCORTESJ.pdf> el 11/03/2012
- Brunet (2009:2) "satisfacción laboral", recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/122/7/CAPITULO%20I.pdf> el 10/03/2012. BUSINESS, solutions (2010:02) "productividad" recuperado de: <http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf> el 10/03/2012
- Chiang Vega, María Margarita (2008:25) "diagnóstico del clima organizacional", recuperado de: <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%208-1/margarita.pdf> el 11/03/2012
- Aje, Asturias (2010:4) "clima laboral", recuperado de: <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20clima%20laboral.pdf> el 10/03/2012
- Martínez, Luis. Clima Organizacional. Obtenida el 24 de setiembre de 2009, de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

## **II. ABSTRACT**

Organizational climate is the name given by various authors; the atmosphere generated by the emotions of the members of a group or organization, which is related to employee motivation. It refers to both physical and emotional side.

The organizational climate is a socially constructed phenomenon, which is derived from the group-individual interactions working conditions, resulting a meaning to individual and group expectations. The development of organizational climate and organizational climate dimensions have allowed the understanding and development of this subject.

The organizational climate seems to positively or negatively affect the existence of certain types of interactions between members of an organization. It appears to affect the degree of security or insecurity to express feelings or talk about concerns, respect or disrespect in communication among members of the organization.

It is in this context, our research called "organizational climate and productivity of workers SECOMTUR Institute of the City of Chimbote in 2014", highlights the factors and conditions of the organizational climate and productivity of the company elements.

This research was conducted in the city of Chimbote, where a survey was applied to workers Secomtur Institute; in order to measure the approval of these in different topics covered in this research.

Through the effective use of the strategies presented, the objectives will be achieved, in addition to the goals set for 2020; which also form part of the objectives of this research and that will allow to achieve improved productivity of the Institute.

The organizational climate is an important key to the success of a company because it conditions the attitudes and behavior of their employees.

The main conclusion is that after all the analyzes; Secomtur organizational climate is affecting Institute if the productivity of workers.

And the head and / or head of the institution that performs a periodic measurement of organizational climate, conducted by an external entity to the company in order to avoid pressure or leakage of information and to neutralize the distrust and resistance is recommended that it could have the personnel to participate.

This research adopts a type of basic scientific research of nature and type of descriptive research was also used, according to the author Hernández Fernández, Baptista recommended to specify the properties, characteristics and profiles of major SECOMTUR Institute workers”.

Keywords: organizational climate and productivity.

## **ANEXO N° 04: ARTICULO CIENTIFICO**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO SECOMTUR DE LA CIUDAD DE CHIMBOTE- PERIODO 2014**

#### **ORGANIZATIONAL CLIMATE AND EMPLOYEE PRODUCTIVITY INSTITUTE SECOMTUR CHIMBOTE CITY OF 2014**

**Autora: Susan del Pilar Hervias Nolasco**

#### **RESUMEN**

Clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

El Clima Organizacional es un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales. El desarrollo de clima organizacional y las dimensiones de clima organizacional, han permitido la comprensión y desarrollo de este tema.

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

Es en este contexto, nuestra investigación denominada: "Clima Organizacional y la productividad de los trabajadores del Instituto SECOMTUR de la Ciudad de Chimbote del 2014", resalta los factores y elementos condicionantes del clima organizacional y la productividad de dicha empresa.

Esta investigación se realizó en la ciudad de Chimbote, donde se aplicó una encuesta a los trabajadores del Instituto Secomtur; con la finalidad de medir la aprobación de estos en los diferentes temas tratados en esta investigación.

A través del aprovechamiento efectivo de las estrategias planteadas, se alcanzará los objetivos propuestos, además de las metas propuestas para el año 2020; que también forman parte de los objetivos de esta investigación y que van a permitir lograr el mejoramiento de la productividad del Instituto.

El clima organizacional es una clave importante para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

La principal conclusión es que después de todos los análisis realizados; el clima organizacional del Instituto Secomtut si está afectando en la productividad de los trabajadores.

Y se recomienda al jefe y/o cabeza de la institución que realice una medición periódica de su clima organizacional, realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información y para neutralizar la desconfianza y resistencia que podría tener el personal para participar.

Esta investigación adopta un tipo de investigación de carácter científica básica y se utilizó también el tipo de investigación descriptiva, según el autor Hernández Fernández, Baptista recomienda especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de los trabajadores del Instituto SECOMTUR”.

**Palabras claves:** clima organizacional y productividad.

## **ABSTRACT**

Organizational climate is the name given by various authors; the atmosphere generated by the emotions of the members of a group or organization, which is related to employee motivation. It refers to both physical and emotional side.

The organizational climate is a socially constructed phenomenon, which is derived from the group-individual interactions working conditions, resulting a meaning to individual and group expectations. The development of organizational climate and organizational climate dimensions have allowed the understanding and development of this subject.

The organizational climate seems to positively or negatively affect the existence of certain types of interactions between members of an organization. It appears to affect the degree of security or insecurity to express feelings or talk about concerns, respect or disrespect in communication among members of the organization.

It is in this context, our research called "organizational climate and productivity of workers SECOMTUR Institute of the City of Chimbote in 2014", highlights the factors and conditions of the organizational climate and productivity of the company elements.

This research was conducted in the city of Chimbote, where a survey was applied to workers Secomtur Institute; in order to measure the approval of these in different topics covered in this research.

Through the effective use of the strategies presented, the objectives will be achieved, in addition to the goals set for 2020; which also form part of the objectives of this research and that will allow to achieve improved productivity of the Institute.

The organizational climate is an important key to the success of a company because it conditions the attitudes and behavior of their employees.

The main conclusion is that after all the analyzes; Secomtur organizational climate is affecting Institute if the productivity of workers.

And the head and / or head of the institution that performs a periodic measurement of organizational climate, conducted by an external entity to the company in order to avoid pressure or leakage of information and to neutralize the distrust and resistance is recommended that it could have the personnel to participate.

This research adopts a type of basic scientific research of nature and type of descriptive research was also used, according to the author Hernández Fernández, Baptista recommended to specify the properties, characteristics and profiles of major SECOMTUR Institute workers”.

Keywords: organizational climate and productivity.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca establecer la relación que existe entre dos variables que pueden afectar actualmente: el clima organizacional y la productividad.

El clima organizacional es un elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, este enfoque tiene su importancia, en el sentido de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que se origina de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores; sin embargo estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También 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.

Desde este punto de vista la presente investigación titulada "Clima Organizacional y la productividad de los trabajadores del Instituto SECOMTUR de la Ciudad de Chimbote del 2014", tiene como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores del instituto SECOMTUR de la ciudad de Chimbote.

Este estudio puede resultar clave para detectar ciertas áreas que podrían estar retrasando la producción y reduciendo la eficacia en la empresa. Así de esa manera, convertirse en áreas de oportunidad para mejorar los procesos de la organización y el desempeño de los empleados.

Por otra parte es importante conocer cómo se siente los trabajadores en su lugar de trabajo y cuan comprometidos están con la organización; de esta manera, la personas están dispuestas a realizar un mayor esfuerzo en beneficio de la empresa y aceptan las metas y los valores de la misma; además de sentir un gran deseo de trabajar ahí.

En el presente estudio vas a ver cuáles son los problemas de la empresa para

que así darle alguna solución a los problemas de dicha empresa.

En función a esta propuesta, la presente investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I: Planteamiento del problema, se describe la realidad problemática, se plantean los problemas de la investigación, se determinan los objetivos, las variables; asimismo se establece el diseño de la investigación, la población, la muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Finalmente se hace la justificación y se plantea la importancia de la investigación.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

- Determinar la influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores del instituto SECOMTUR de la ciudad de Chimbote.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar los factores del clima organizacional en el instituto Secomtur.
- Implementar una herramienta técnica-administrativa de personal que contribuya a evaluar el clima organizacional de manera periódica.

En el Capítulo II: Marco Teórico, se dan a conocer los antecedentes de la investigación, se plantean las bases teóricas de la investigación y se hace la definición de términos básicos.

En el Capítulo III: Se hace la presentación, el análisis y la interpretación de resultados de las encuestas aplicadas para la presente investigación

En el Capítulo IV: Presentamos la parte final de la investigación, entre ellas los resultados de la misma las cuales se ven reflejadas en las conclusiones, también encontramos las recomendaciones del trabajo, las fuentes de información y los anexos.

- Proponer estrategias para mejorar el clima organizacional de la empresa.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El método de investigación que se emplea en el presente proyecto es el Método Científico, ya que sigue un conjunto de pasos ordenados para el desarrollo de la investigación. Además, se complementa con el uso del enfoque de la metodología blanda.

## **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

## **A. En el Perú:**

➤ Choton (2011), realizaron una investigación titulada “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Chavín S.A.” en Trujillo-Perú. El estudio consiste en analizar la incidencia de la cultura y clima organizacional actuales en el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad financiera CRAC CrediChavin S.A, de la ciudad de Trujillo; para lo cual se hizo una encuesta específicamente dirigida a los empleados de CrediChavin. El trabajo de investigación se complementó con temas sobre teorías de cultura y clima organizacional, desempeño laboral, entre otros. La muestra seleccionada estuvo constituida por cuarenta y dos empleados que trabajan en dicha entidad financiera. De acuerdo a los resultados se concluyó que la cultura organizacional no contribuye al involucramiento de los trabajadores con la organización, el clima en el cual se desarrolla el trabajo es desfavorable, la actividad laboral gira en torno al individuo no al grupo, existe desinterés y poca confianza entre el subordinado y su jefe y solo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho lo cual no contribuye al buen desempeño de los colaboradores ni de la empresa. Finalmente se

propone un programa de desarrollo cultural y buen clima organizacional, el cual permitirá a la empresa mejorar su gestión en el mediano y largo plazos.

➤ Morí (2007), realizaron una investigación titulada “Clima Organizacional y su Incidencia significativa en el desempeño Docente de los Instituciones Privados de Educación Superior Los Libertadores y Santo Tomas de Aquino en Trujillo-Perú. El estudio consiste sobre El clima organizacional y su incidencia significativa en el desempeño docente de los Institutos privados de educación superior Los Libertadores y Santo Tomás de Aquino de la ciudad de Trujillo. Surge frente a la necesidad de descubrir cuáles son los puntos críticos que afecta el clima organizacional en las instituciones de educación superior investigadas, y como este influye en el desempeño docente: por eso, su principal objetivo consiste en demostrar que el Clima Organizacional incide en el desempeño docente. Se busca además, proponer un nuevo concepto teórico sobre Clima organizacional y diseñar un nuevo modelo metodológico motivacional que fortalezca el clima organizacional y contribuya a la optimización del desempeño de los formadores de los institutos Los Libertadores y Santo Tomás de Aquino. La población estuvo constituida por todos los actores

educativos de ambos Institutos, en totalidad 356 del conjunto; la muestra estuvo conformada por directivos, jerárquicos, administrativos y docentes. En cuanto a la población de los estudiantes se aplicó al 50 por ciento por convenir a nuestro estudio.

➤ Saavedra (2012) realizó una investigación titulada Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del Complejo Turístico Baños del Inca – Cajamarca. El estudio consiste en determinar la Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal del Complejo Turístico Baños del Inca, ubicada en la ciudad de Cajamarca. El estudio se desarrolló como una investigación descriptiva, apoyado en un trabajo de campo, se tomó como población a setenta (70) sujetos, así mismo se aplicó técnica de recolección de datos la encuesta, por medio de un cuestionario con veintiocho (28) ítems, aplicando una escala de Likert con cinco opciones de respuestas, cada uno de los ítems validados por el juicio de expertos. Los datos recolectados, se presentan en cuadros estadísticos y gráficos circulares. De acuerdo a los resultados se concluye que existe un bajo nivel de motivación por falta de reconocimientos a los trabajadores, un sistemas de recompensas no justas para el desempeño de los trabajadores, oportunidades de

desarrollo escasas, donde algunos se sienten desmotivados por no tener buenos beneficios. Se recomendó que la empresa desarrolle estrategias para mantener motivados al personal, ofrecer beneficios que mejoren las perspectivas de los empleados, asignar reconocimientos por la excelente labor de los trabajadores, Informan al trabajador sobre los problemas que tiene la institución para que estos con sus opiniones puedan participar y dar soluciones fructíferas.

➤ Tanteleán (2003), realizaron una investigación titulada Relación Entre el Clima Organizacional de la Gran Unidad Escolar "José Faustino Sánchez Carrión" con el Nivel de Autoestima del Segundo Grado de Secundaria en Trujillo-Perú. El estudio consiste en la correlación existente entre el clima organizacional y la autoestima del 2º grado de Secundaria de la Gran Unidad Escolar, José Faustino Sánchez Carrión, de Trujillo, en el año 2002. Considerando como indicadores del clima organizacional: la organización, la administración el comportamiento organizacional, el liderazgo de sus miembros; y para percepción del mismo se tiene en cuenta las opiniones que docentes, padres de familia y alumnos tienen sobre el clima sobre el liderazgo del director, el tipo de comunicación que predomina en la organización

educativa, la valoración de los resultados que se obtienen al término del trabajo previsto, la autoevaluación de los profesores, la evaluación del desempeño de los jefes de departamentos. Como el lógico, estos indicadores que son de amplio dominio y percepción de los profesores, es por ello que con ligeras modificaciones y adaptaciones se utiliza el Test de Rensis Likert. Para obtener la percepción de los padres de familia sobre el clima organizacional de la Gran Unidad Escolar José Faustino Sánchez Carrión, se ha utilizado 12 variables que son de su conocimiento y dominio tomados del Test de Rensis Likert; igualmente para conocer la percepción del clima organizacional que tiene los alumnos del segundo grado del educación secundaria se ha utilizado una encuesta que toma 6 variables del Test de R. Likert. Toda la información obtenida tiene su correspondiente sustento en la información contenida en el correspondiente marco teórico. En la determinación de la autoestima del alumno además de la revisión bibliográfica, se ha utilizado el inventario de autoestima diseñado y estandarizado, para el Perú, por S. Coopersmith. Para ambos casos se ha utilizado la correspondiente muestra estadísticamente establecida, y para establecer la correlación de sus resultados se ha utilizado el coeficiente

de correlación de spearman. Las conclusiones a las que se han llegado demuestran una perfecta correlación entre autoestima del estudiante con la percepción que docentes, padres de familia y alumnos tienen sobre el clima organizacional.

➤ VILLA (2011), realizaron una investigación titulada “Clima organizacional en la Caja Trujillo de Huamachuco” El estudio consiste en el desempeño y productividad de los trabajadores. Las circunstancias de su trabajo influyen en su rendimiento y productividad: por lo que el presente trabajo de investigación pretende determinar en qué medida el clima laboral influye en la productividad de los trabajadores, de Caja Trujillo - Huamachuco, la misma que es una importante institución financiera que contribuye al desarrollo regional. Si el clima laboral, no es el óptimo la productividad tampoco lo será, en este caso disminuirá el número de colocaciones y aumentará la mora, pero por el contrario si el clima laboral es el óptimo la productividad también lo será, aumentado el número de colocaciones y disminuyendo la mora.

#### **B. En el Extranjero:**

➤ Fernández & Paravic. (2003), en su trabajo de investigación denominado “Nivel de Satisfacción Laboral en enfermeras de Hospitales Públicos y

Privados de la Provincia de Concepción, Chile”. La investigación de tipo descriptivo correlacional tuvo como objetivo principal determinar el nivel de satisfacción laboral en las enfermeras de centros hospitalarios públicos y privados. Se planteó que las enfermeras de los servicios privados presentaban mayor nivel de satisfacción laboral que las de los servicios públicos. Se trabajó con una muestra total de 248 enfermeras hospitalarias. Se utilizaron los siguientes instrumentos recolectores: Índice del Trabajo de Smith, la escala de condiciones del trabajo de Bolda, además de preguntas relacionadas con las variables sociodemográficas y con la satisfacción en su vida personal entre otras. Algunos de los resultados relevantes fueron: Las enfermeras hospitalarias se encuentra solo levemente satisfechas con su trabajo, indicando mayor satisfacción las enfermeras de hospitales privados. Las condiciones físicas del trabajo se destacan por ser un factor de insatisfacción para las enfermeras hospitalarias, principalmente para las del sector público. Los factores remuneraciones, promociones y ascensos son aquellos, con los que se encuentran más insatisfechas las enfermeras de ambos grupos. La interacción con sus pares, su supervisor y las actividades son aquellos factores con los cuáles

obtienen mayor satisfacción de los hospitales privados.

➤ Fuentes (2012), se realizó una investigación titulada “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad de la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango- Guatemala.

En este trabajo su objetivo específico es evaluar el nivel de satisfacción determinar la importancia que el personal rinda y se sienta satisfecho con su trabajo y los efectos que con lleva en la productividad. Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia. El procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad de la correlación.

➤ Guevara (2010), realizo una investigación titulada “Evaluación de la Satisfacción Laboral de los (las) trabajadores (as) de una empresa petrolera en Maturín, Monagas” en Ciudad Guayana – Venezuela. Para este trabajo se desarrolló una investigación denominada: Evaluación de la Satisfacción Laboral de los (las) trabajadores(as) de una empresa petrolera, en Maturín, estado Monagas de junio a noviembre del año 2008. Se realizó una investigación de campo, de

corte transversal y la muestra estuvo conformada por 72 trabajadores. La mayoría de los individuos era del género masculino, con edades comprendidas entre 30 y 40 años y con más de 5 años de antigüedad laboral. Sobre las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta de Satisfacción Laboral, la determinación de las variables sociodemográficas y laborales así como la evaluación de los índices de Satisfacción Laboral y el Índice Global de Satisfacción, encontrándose diferencia significativa al comparar ambos grupos de estudio ( $p < 0,01$ ). Se determinó que los Índices de Satisfacción Laboral evidenciaron la necesidad de poner en marcha cambios organizativos y en las condiciones de trabajo, a fin de alcanzar una mejor calidad de vida y satisfacción de los trabajadores.

➤ Navarro (2008), realizó una investigación titulada “Aportación al estudio de la Satisfacción Laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana”, en Valencia – España. En este trabajo la estrategia metodológica utilizada para la obtención de datos es la entrevista en profundidad, que ha permitido explorar los significados de los sujetos estudiados y captar detalles y matices

expresados con su sentir y su propio lenguaje. Además, a través de una estrategia gradual de muestreo, se ha seleccionado y entrevistado a una muestra de cuarenta profesionales técnicos de la construcción, arquitectos y arquitectos técnicos de titulación, de distinto sexo, edad y experiencia profesional. El contenido íntegro de las entrevistas ha sido registrado mediante la grabación y transcrito para su posterior análisis e interpretación. Se concluye que, en general, los profesionales entrevistados están satisfechos con su trabajo en el sector de la construcción, disfrutan del mismo y describen globalmente su experiencia laboral en términos positivos. Los factores de satisfacción laboral más importantes son los relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, es decir, con factores intrínsecos como la identidad, el interés, la variedad y la significatividad de las tareas realizadas, el reconocimiento obtenido y el reto cotidiano. Por el contrario, los factores de insatisfacción laboral más señalados son de carácter extrínseco y vinculado al contexto de trabajo. Más de la mitad de los entrevistados padecen estrés en su ocupación actual y caracterizan al sector como estresante debido, sobre todo, al cumplimiento de plazos, a la sobrecarga de trabajo, a la responsabilidad, al aspecto económico y a las interminables jornadas

laborales. Por otra parte, la figura del jefe de obra es identificada como la más estresada de todas. A su vez, más de la mitad de los participantes consideran muy difícil conciliar su vida profesional y personal, de modo que vive cierto conflicto trabajo-familia debido a la irracionalidad de los horarios de trabajo y a una dedicación excesiva.

➤ VETUNOLO (2009), realizó un estudio titulado “Clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y

medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma Buenos Aires – Argentina. La investigación de tipo no experimental, aplicando herramientas de recolección de datos cuantitativos y cualitativos entre los trabajadores de las empresas seleccionadas como objetivo de estudio. Se plantean algunas posibles soluciones a las deficiencias antes señaladas, que podrán ser de mayor o menor efectividad de acuerdo a las particularidades de cada organización.

## **MARCO TEÓRICO**

El Clima Organizacional es un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales. El desarrollo de clima organizacional y las dimensiones de clima organizacional, han permitido la comprensión y desarrollo de este tema.

Carlos Paz (2007); la percepción individual del medio ambiente laboral en una organización y la descripción de sus propiedades son muy similar a la percepción y descripción de sus propiedades en una persona. El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden.

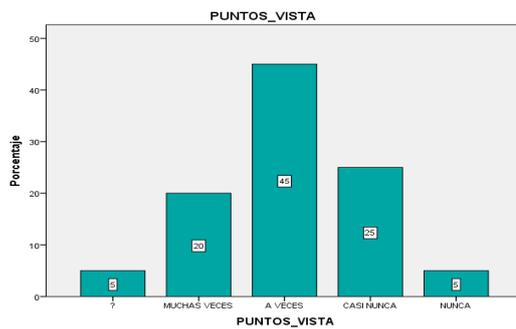
Cuando nos referimos a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, nos referimos al medio ambiente psicológico, es decir, a sus sistemas de filtros o estructuración perceptiva. De acuerdo a esa percepción los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su “situación laboral”; esta atmósfera psicológica de una organización se la designa como “clima de la empresa” para un individuo. Este mundo psicológico laboral representa de hecho una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

### DIMENSIÓN N° 01: COMUNICACIÓN

#### MANIFESTACIÓN ABIERTA DE PUNTOS DE VISTAS HACIA COMPAÑEROS Y JEFES

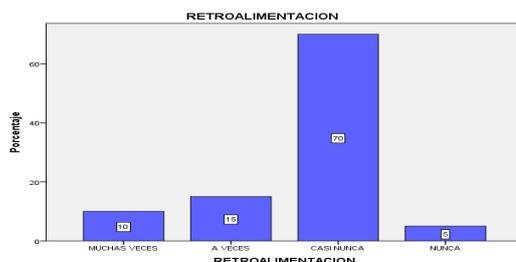
GRÁFICO N° 01



**Interpretación:** En la imagen 17 se muestra que un 45% de los trabajadores opinan que a veces pueden manifestar sus puntos de vista a sus compañeros y jefes y el 5% de trabajadores opinan que nunca pueden manifestar sus puntos de vista a sus compañeros y jefes.

#### RETROALIMENTACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

GRÁFICO N° 02

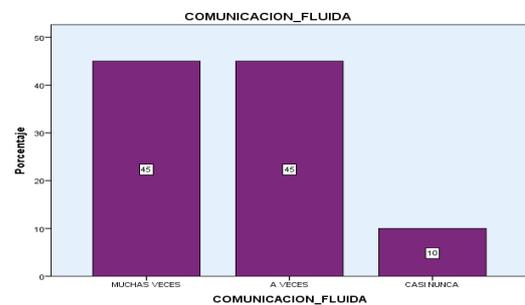


**Interpretación:** En la imagen 18 se aprecia que un 70% de los

trabajadores opinan que casi nunca reciben retroalimentación útil sobre su desempeño por parte del jefe y un 10% opina que su jefe muchas veces les brinda una retroalimentación útil sobre su desempeño.

#### EXISTE COMUNICACIÓN FLUIDA ENTRE MI ÁREA DE TRABAJO Y EN OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA

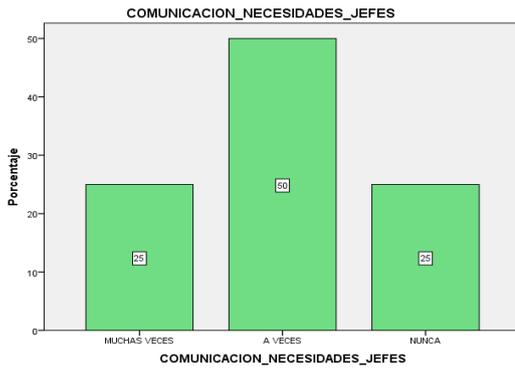
GRÁFICO N°03



**Interpretación:** En el gráfico 19 podemos observar que el 45% de los trabajadores opinan que muchas veces si existe una comunicación fluida entre las diferentes áreas de la empresa; pero también nos podemos dar cuenta que el otro 45% de los trabajadores opinan que solamente a veces existe una comunicación fluida entre las diferentes áreas de la empresa.

#### COMUNICACIÓN OPORTUNA DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA

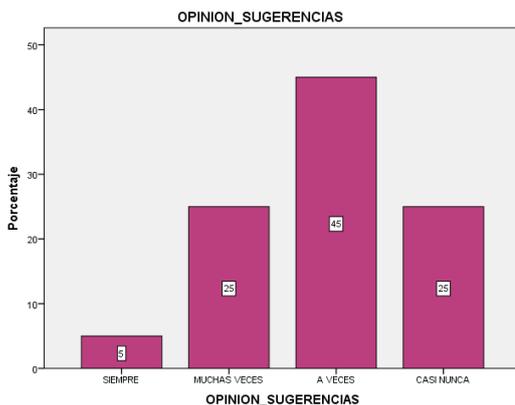
GRÁFICO N°04



**Interpretación:** En la imagen 20 observamos que la mitad de los trabajadores opinan que a veces los jefes comunican oportunamente las necesidades que hay en la empresa pero un 25% de trabajadores opinan que muchas veces su jefe comunica oportunamente las necesidades que tiene la empresa.

### ATENCIÓN DE OPINIONES Y SUGERENCIAS POR PARTE DEL JEFE

**GRÁFICO N°05**

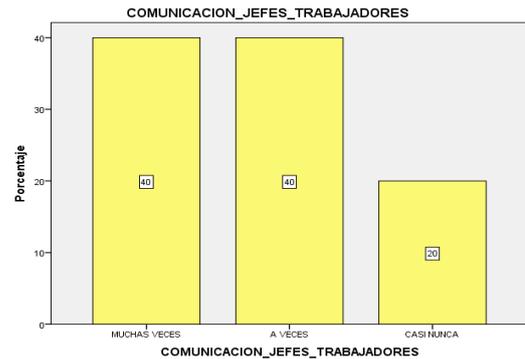


**Interpretación:** En la imagen 21 se aprecia que el 45 % de los trabajadores opinan que a veces su jefe si escucha las opiniones y sugerencias que dan; pero un 5 % de

trabajadores opinan que siempre su jefe escucha las opiniones y sugerencias que ellos puedan brindar.

### COMUNICACIÓN EXISTENTE ENTRE JEFE Y TRABAJADORES

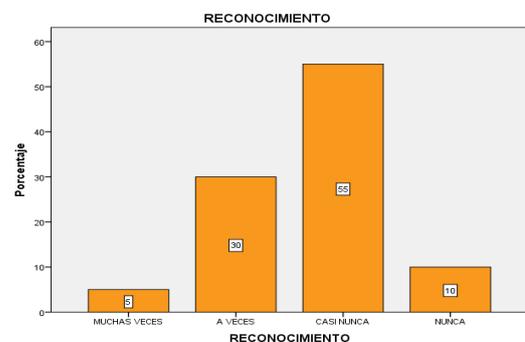
**GRÁFICO N°06**



**Interpretación:** En la imagen 22 observamos que el 40% de los trabajadores opinan que muchas veces existe una buena comunicación entre jefes y trabajadores pero el 20% de trabajadores opinan que casi nunca existe una buena comunicación entre jefes y trabajadores.

### DIMENSIÓN N° 02: MOTIVACION

**GRÁFICO N°07**

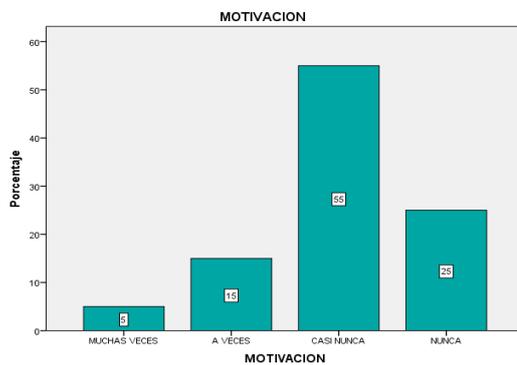


**Interpretación:** En la imagen 23 observamos que el 55% de los

trabajadores sienten que no son reconocidos por parte de su jefe; pero solo el 5% de trabajadores opinan que muchas veces se sienten reconocidos por parte de su jefe.

## GRADO DE MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR

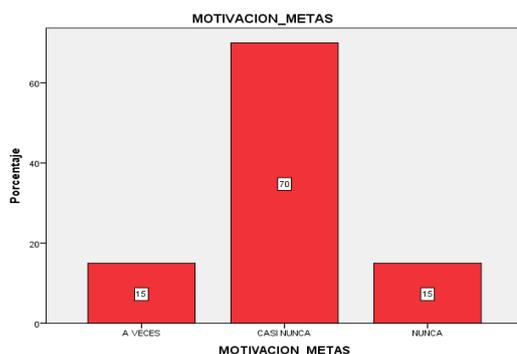
GRÁFICO N°08



**Interpretación:** En la imagen 24 podemos observar que un 55% mejor dicho más de la mitad de los trabajadores sienten que no son motivados; pero tan solo un 5% de los trabajadores opinan lo contrario, ellos sienten que si son motivados.

## CREACIÓN DE NUEVAS METAS A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN

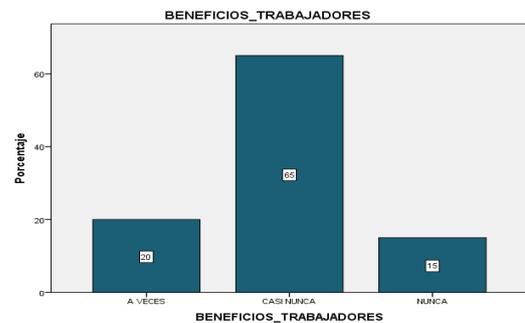
GRÁFICO N°09



**Interpretación:** En la imagen 25 se muestra que un 70 % de los trabajadores opinan que la motivación casi nunca hace que establezcan nuevas metas; pero un 15% de los trabajadores piensan que a veces la motivación hace que establezcan nuevas metas.

## BENEFICIOS DE LOS TRABAJADORES POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN

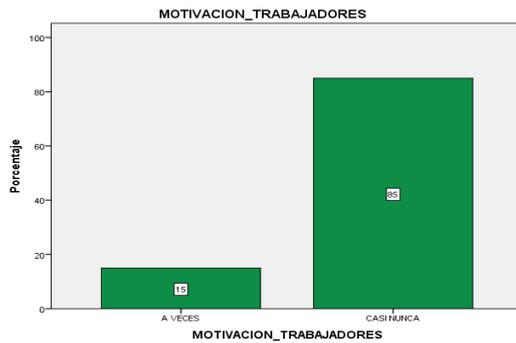
GRÁFICO N°10



**Interpretación:** En la imagen 26 se aprecia que el 65% de los trabajadores opinan que la empresa u organización casi nunca otorga buenos y equitativos beneficios pero un 20% de ellos opinan que la empresa a veces les otorga buenos y equitativos beneficios.

## PREOCUPACIÓN DE LA EMPRESA PARA MANTENER ELEVADO EL NIVEL DE MOTIVACIÓN DE PERSONAL

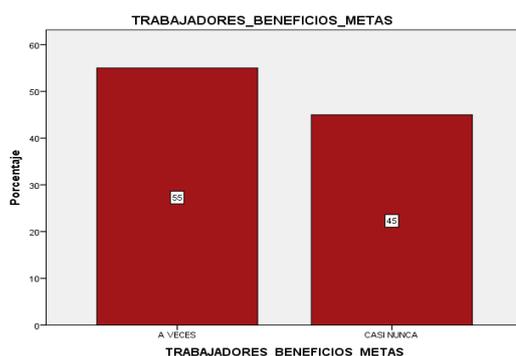
GRÁFICO N°11



**Interpretación:** En la imagen 27 se muestra que el 85% de los trabajadores opinan que casi nunca sus jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación de cada uno de ellos, por otro lado con tal solo el 15% de trabajadores opinan que a veces su jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación.

### REPARTICIÓN DE BENEFICIOS AL PERSONAL CUANDO SE SUPERA LA META

**GRÁFICO N°12**

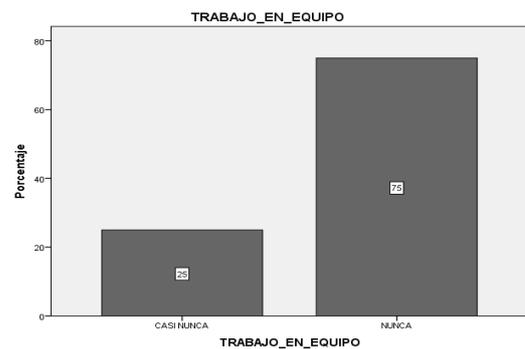


**Interpretación:** En la imagen 28 se aprecia que un 55% de los trabajadores opinan que en la empresa no se comparten los beneficios cuando los resultados superan las metas; pero un 45% de

los trabajadores opinan que casi nunca la empresa comparte los beneficios cuando los resultados superan las metas.

### ESTIMULACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO Y CAPACITACIONES

**GRÁFICO N°13**

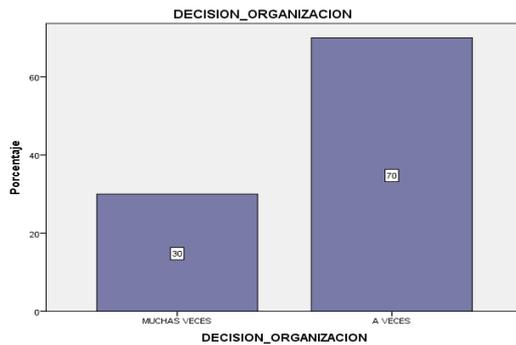


**Interpretación:** En la imagen 29 observamos que el 75% de los trabajadores opinan que nunca se estimula el trabajo en equipo y tampoco se realizan capacitaciones; pero el 25% de los trabajadores opinan que casi nunca se realiza trabajos en equipo y tampoco se realizan capacitaciones.

### DIMENSIÓN N° 03: TOMA DE DECISIONES

#### DECISIONES APROPIADAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA

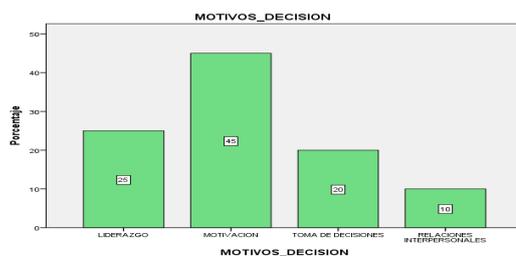
**GRÁFICO N° 14**



**Interpretación:** En la imagen 30 se aprecia que el 70% de los trabajadores opinan que a veces los jefes no toman las decisiones apropiadas para la empresa; pero el 30% de los trabajadores opinan que muchas veces los jefes no toman las decisiones apropiadas para la empresa.

### MOTIVOS DE DESACUERDO CON LAS DECISIONES

GRÁFICO N°15

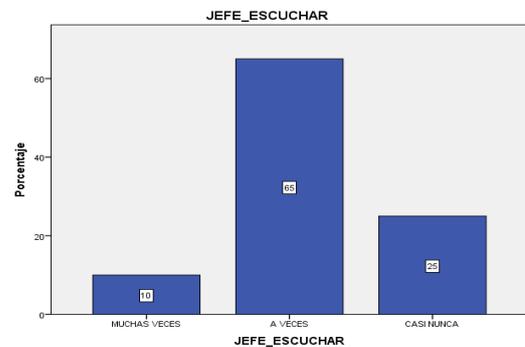


**Interpretación:** En la imagen 31 vemos que el 45% de los trabajadores opinan que uno de los motivos en lo que ellos no están de acuerdo son la motivación, pero un 10% de los trabajadores opinan que otro motivo de los cuales ellos no están de acuerdo es las relaciones interpersonales que existe en la empresa.

### DIMENSIÓN N° 04: LIDERAZGO

Interés del jefe por opiniones de mi persona

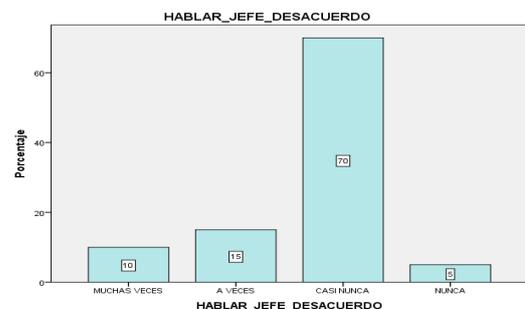
GRÁFICO N°16



**Interpretación:** En la imagen 32 vemos que del 100%, un 65% de los trabajadores opinan que a veces los jefes se interesan por escuchar lo que ellos tienen que decir, pero un 10% de los trabajadores opinan lo contrario que muchas veces sus jefes se interesan por escuchar lo que ellos tienen que decir.

### COMUNICACIÓN EFECTIVA EN CASOS DE DESACUERDO ENTRE TRABAJADOR Y JEFE

GRÁFICO N°17

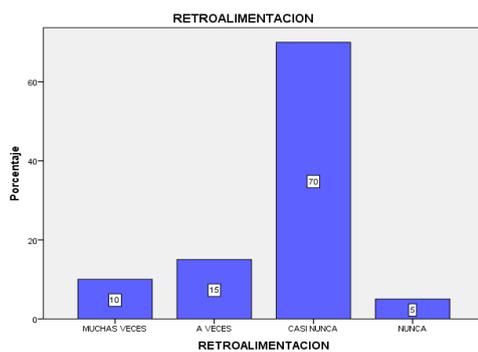


**Interpretación:** En la imagen 33 se muestra que un 70% de los

trabajadores opinan que casi nunca pueden hablar libremente con su jefe cuando ellos están en desacuerdo con su jefe; pero 10% de los trabajadores opinan lo contrario que muchas veces pueden hablar libremente con su jefe cuando ellos están en desacuerdo con su jefe.

### INFORMACIÓN DEL JEFE SOBRE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LOS TRABAJADORES

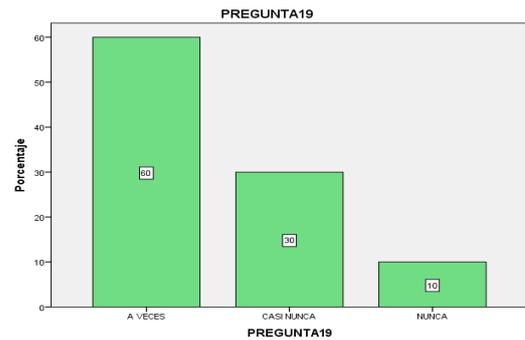
**GRÁFICO N°18**



**Interpretación:** En la imagen 34 vemos que del 100% el 45% de los trabajadores opinan que a veces su jefe está al corriente de las actividades que ellos desarrollan, pero un 15% opinan lo contrario que muchas veces su jefe está al pendiente de las actividades que ellos desarrollan.

### COMUNICACIÓN ADECUADA DEL JEFE HACIA EL TRABAJADOR CUANDO COMETE ERRORES

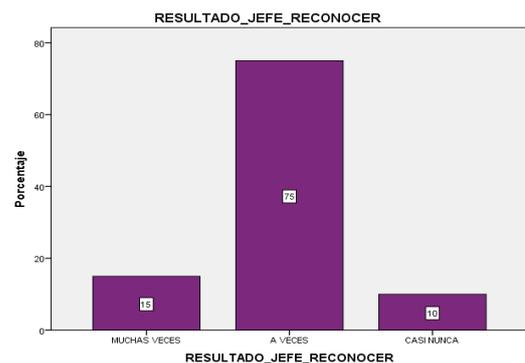
**GRÁFICO N°19**



**Interpretación:** En la imagen 35 se aprecia que el 60% de los trabajadores opinan que cuando ellos cometen algún error y su jefe lo detecta a veces les informa de manera adecuada; pero un 10% de los trabajadores opinan que cuando ellos cometen algún error y su jefe lo detecta nunca les informa de manera adecuada.

### RECONOCIMIENTO DEL JEFE HACIA EL TRABAJADOR

**GRÁFICO N°20**

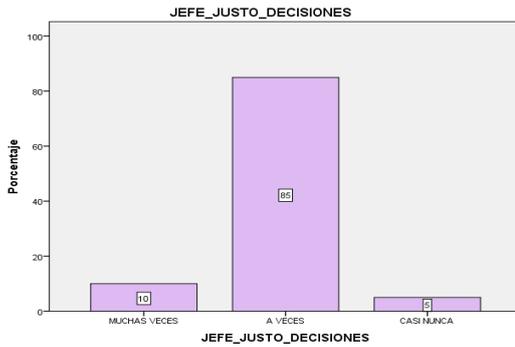


**Interpretación:** En la imagen 36 se muestra que el 75% de los trabajadores opinan que cuando ellos logran un buen resultado a veces su jefe reconoce su aportación; pero el 10% de los trabajadores opinan que

cuando ellos logran un buen resultado casi nunca su jefe les reconoce su aportación.

### DECISIONES JUSTAS DEL JEFE

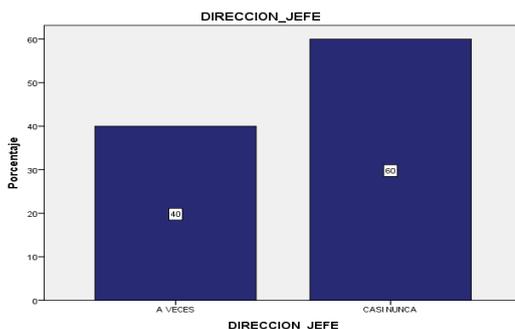
**GRÁFICO N°21**



**Interpretación:** En la imagen 37 observamos que el 85% de los trabajadores consideran que su jefe a veces es justo con las decisiones que toma dentro de la empresa; pero el 5% de los trabajadores opinan que casi nunca su jefe es justo con las decisiones que toma dentro de la empresa.

### INFLUENCIA POSITIVA DEL ESTILO DE DIRECCIÓN DEL JEFE SOBRE LOS TRABAJADORES

**GRÁFICO N° 22**

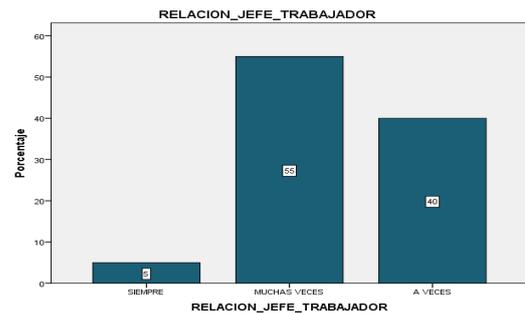


**Interpretación:** En la imagen 38 se aprecia que el 60% de los trabajadores opinan que casi nunca influye positivamente el estilo de dirección de su jefe; pero el otro 40% de trabajadores opinan que a veces influye positivamente el estilo de dirección que tiene su jefe.

### DIMENSIÓN N° 05: RELACIONES INTERPERSONALES

#### BUENAS RELACIONES DE TRABAJO ENTRE JEFE Y TRABAJADOR

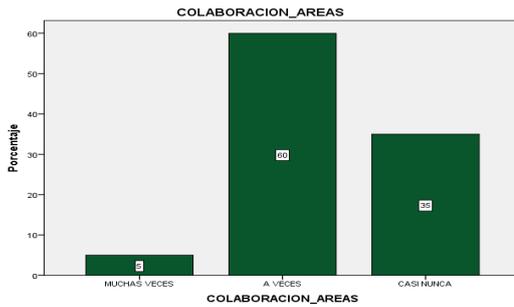
**GRÁFICO N°23**



**Interpretación:** En la imagen 39 observamos que el 55% de los trabajadores opinan que muchas veces existe una buena relación de trabajo entre ellos y su jefe; pero el 40% de los trabajadores opinan que a veces existe una buena relación de trabajo entre los trabajadores y su jefe.

#### BUENA COLABORACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA

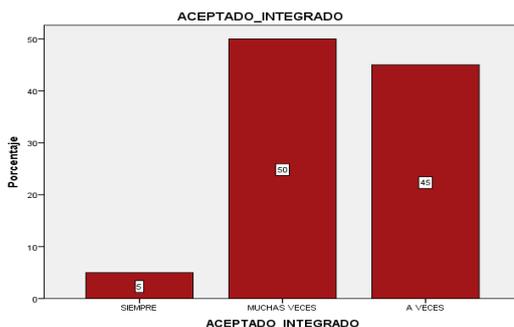
**GRÁFICO N°24**



**Interpretación:** En la imagen 40 observamos que el 60% de los trabajadores opinan que a veces existe una buena colaboración entre las diferentes áreas que hay en la empresa; pero un 5% de los trabajadores opinan que muchas veces existe una buena colaboración entre las diferentes áreas que hay dentro de la empresa.

### SENTIMIENTO DE ACEPTACIÓN E INTEGRACIÓN

GRÁFICO N°25

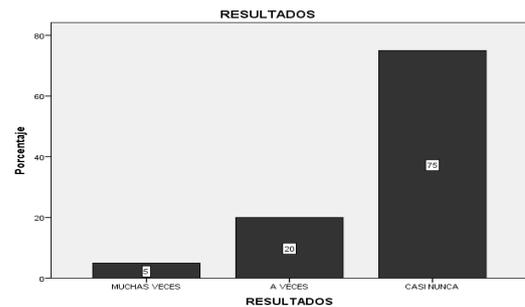


**Interpretación:** En la imagen 41 observamos que un 50% trabajadores opinan que muchas veces se sienten aceptados e integrados por parte de sus compañeros y jefe; pero el 45% de los trabajadores opina que a veces se sienten aceptados e integrados por parte de sus compañeros y jefes.

### DIMENSIÓN N° 06: PRODUCTIVIDAD

### TRIUNFO DEL TRABAJADOR QUE PROPORCIONA MEJORES RESULTADOS

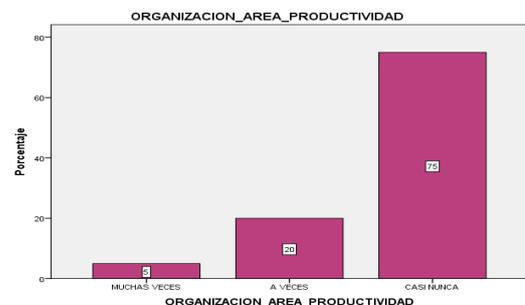
GRÁFICO N°26



**Interpretación:** En la imagen 42 se aprecia que el 75% de los trabajadores opinan que casi nunca el que da mejores resultados es el que triunfa en la empresa; pero el 5% de los trabajadores opinan que el que da mejores resultados muchas veces es el que triunfa en la empresa.

### INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO CON LA PRODUCTIVIDAD

GRÁFICO N°27

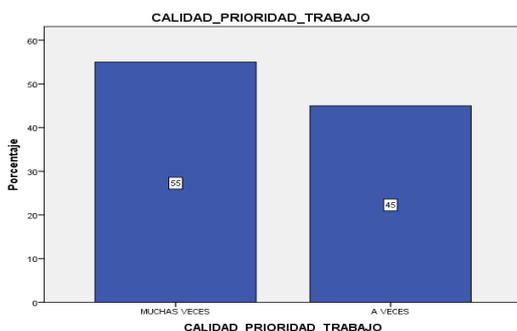


**Interpretación:** En la imagen 43 se muestra que el 75% de los

trabajadores consideran que la forma en que se organiza el trabajo en sus áreas casi nunca contribuye con la productividad; pero el 5% de los trabajadores opinan que la forma en que se organiza el trabajo en sus áreas muchas veces contribuye con la productividad.

## LA CALIDAD COMO ALTA PRIORIDAD EN EL ÁREA DE TRABAJO

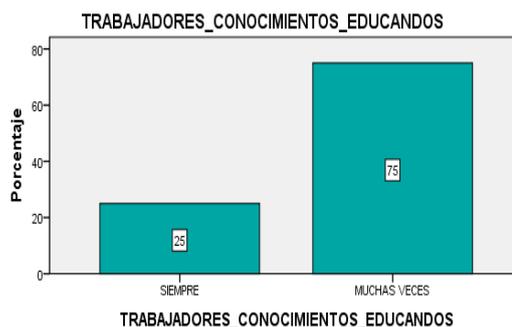
**GRÁFICO N°28**



**Interpretación:** En la imagen 44 se aprecia que el 55% de los trabajadores opinan que muchas veces la calidad del trabajo es la más alta prioridad en su área; pero el 45% de los trabajadores opinan que a veces la calidad del trabajo es la más alta prioridad en su área.

## CONOCIMIENTO Y HABILIDADES DE LOS TRABAJADORES

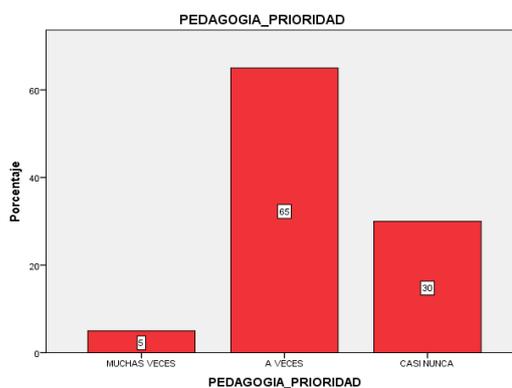
**GRÁFICO N°29**



**Interpretación:** En la imagen 45 se muestra que el 75% los trabajadores opinan que las personas que trabajan con ellos poseen conocimientos y habilidades para satisfacer muchas veces las necesidades de los educandos, pero el 25% de los trabajadores opinan que las personas que trabajan con ellos poseen conocimientos y habilidades para satisfacer siempre las necesidades de los educandos.

## ALTA PRIORIDAD DE LA “PEDAGOGÍA CON CALIDAD” EN EL INSTITUTO

**GRÁFICO N°30**



**Interpretación:** En la imagen 46 se aprecia que un 65% de los trabajadores opinan que a veces la

utilización la pedagogía con calidad es la más alta prioridad en el instituto; pero el 30% de los trabajadores opinan que la utilización de la pedagogía con calidad es casi nunca la más alta prioridad en el instituto.

## **CONCLUSIONES**

- Después de realizar la siguiente investigación podemos llegar a la conclusión que el Instituto Secomtur no hay un buen clima organizacional en la cual está afectando el rendimiento de los trabajadores debido a los diversos problemas de comunicación, trabajo en equipo, motivación y muchos otros factores que influyen en la productividad de los trabajadores.
- De acuerdo a la investigación podemos determinar que los factores positivos son: comunicación y toma de decisiones; mientras que los factores negativos son: motivación, relación interpersonal, liderazgo y productividad.
- Una herramienta técnica-administrativa sería que el instituto Secomtur contrátate a una empresa externa la cual evalué el clima organizacional de manera periódica.

## **RECOMENDACIONES**

- Realizar estudios o evaluaciones acerca del clima organizacional para ver cómo se sienten los trabajadores y como se están desempeñando en cada uno de sus áreas.
- Hacer que los trabajadores se comprometan e involucren con la empresa, si todos trabajan en equipo podrá lograr todas metas y objetivos propuestos y así tener un buen clima organizacional; y a la vez podrán captar más clientes y seguir siendo uno de los líderes en el mercado y poder mejor su rentabilidad.
- El instituto Secomtur debe proponer las siguientes estrategias: reconocimiento a sus trabajadores, remuneraciones en la fecha acordada, grado de compromiso por parte de sus colaboradores, el jefe debe definir los puestos y funciones para cada uno de sus colaboradores. Todas estas acciones dentro de un ambiente controlado por las unidades técnicas de la empresa, como recursos humanos y la gerencia general.
- El clima organizacional es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, la empresa debe de contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional,

mediante un organismo externo para evitar posibles presiones o filtraciones de información.

## BIBLIOGRAFÍA REFERENCIAL

### Textuales

- Chiavenato I. "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A. (1989).
- Goncalves, A. "Fundamentos del clima organizacional". Editorial Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) - (2000).
- Brunet L. "El Clima de Trabajo en las Organizaciones": Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. (1999)
- Robbins, Stephen. "Comportamiento Organizacional". Editorial Hall, México. (1996)
- Rodríguez, D. "Diagnóstico Organizacional". Ediciones Universidad Católica de Chile. (1998)
  - Bernal Augusto (2006), "Metodología De Investigación", Pearson, Segunda Edición.
  - Brunet, Luc. (2002). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. (4ta ed.) México: Trillas.

### Virtuales

- José Marino Montenegro Vielman " El desarrollo organizacional y su

efecto sobre el clima organizacional" (1998)  
<http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/2608.pdf>

- Carmen Peña Vargas " Diseño de un instrumento para caracterizar el clima organizacional en unidades académicas de la universidad de colima" (2005)  
<http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/2608.pdf>
- Mariela Bravo y Daniela Cárdenas " relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría" (2005)  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN7770.pdf>
- Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Ed. Trillas, México.
- CORTÉS Jiménez, Nelsy Marien (2009:10) "diagnóstico del clima organizacional", recuperado de: <http://www.uv.mx/msp/alumnos/documents/NELSYMARIENCORTESJ.pdf> 11/03/2012
- BRUNET (2009:2) "satisfacción laboral", recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/122/7/CAPITULO%20I.pdf> el 10/03/2012. BUSINESS, solutions (2010:02) "productividad" recuperado

de:

<http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf> el 10/03/2012

- Chiang Vega, María Margarita (2008:25) "diagnóstico del clima organizacional", recuperado de: <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%20-8-1/margarita.pdf> el 11/03/2012

- Aje, Asturias (2010:4) "clima laboral", recuperado de: <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20clima%20laboral.pdf> el 10/03/2012

- Martínez, Luis. Clima Organizacional. Obtenida el 24 de setiembre de 2009, de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

## **REFERENCIAS PERSONALES**



### **Hervias Nolasco, Susan del Pilar;**

Profesional en Administración y Negocios Internacionales egresada de la Universidad Alas Peruanas – Filial Trujillo. Así mismo me considero una persona activa, asertiva, creativa, responsable, facilidad para trabajar en equipo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, que me acompaña siempre y me ayudo a la culminación de mi carrera y del presente trabajo.

## **ANEXO N° 5: GASTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>BIENES</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL (S/.)</b>
Papel A4	Millar	5	22.00	110.00
Lapiceros	Unidad	1	1.00	1.00
Corrector Texto	Unidad	2	3.00	6.00
Fotocopia b/n y Colores	Unidad	2000	0.10	200.00
Digitación de encuestas	Hoja		100.00	100.00
Anillados	Unidad	6	8	48.00
Empastado	Unidad	4	25.00	100.00
Internet	Hora	200	1.00	200.00
Refrigerios				50.00
Movilidad Interna				80.00
Impresión	Hojas	3000	0.30	900.00
<b>TOTAL</b>				<b>1795.0</b>

ANEXOS N°6: IMÁGENES



