UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

ESTRATEGIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

TESIS PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autor:
Bach. Vives Coronado Luis Alfonso

Asesor:
Mg. García Yovera Abraham José

Línea de Investigación:
Dirección Estratégica Del Talento Humano Y Cambio Organizacional

Chiclayo – Perú

2019

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ESTRATEGIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

AUTOR

BACH VIVES CORONADO LUIS ALFONSO

CHICLAYO – PERÚ

2019

ESTRATEGIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

APROBACIÓN DE LA TESIS

Mg. Pérez Martinto Pedro Carlos

Asesor Metodológico

Dr. Urbina Cárdenas Max Fernando

Presidente del jurado de tesis

Mg. Pérez Martinto Pedro Carlos

Secretario del jurado de tesis

Mg. García Yovera Abraham José

Vocal del jurado de tesis

DEDICATORIA

A Dios, por permitir que exista y poder ser útil en la sociedad, fortaleciendo mi mente, cuerpo y espíritu, por poner en mi destino a personas que suman a mi existencia en todo momento.

A mis padres, por ser la piedra angular de lo que soy aquí y ahora, en todo aspecto de mi vida, por su incondicional apoyo, sinceramente muchas gracias.

A mi esposa Analí M. Ramos Díaz, que siempre ha estado junto a mí brindándome su apoyo incondicional y por su puesto a mis hijos con son el motor, combustible y fuerzas para seguir adelante superando y afrontando cualquier adversidad; son lo mejor que tengo, los amo.

Finalmente, a los maestros que me impulsaron y guiaron en este proceso, ya que son, el faro que iluminan con sus conocimientos y experiencias, sin ellos no hubiera sido posible la elaboración y culminación de la tesis.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios, ante todo, a mis padres por estar siempre guiando mi vida, a mis amigos por apoyarme y motivarme a culminar la tesis.

A mi Esposa Analí, por estar a mi lado siempre, siendo mi soporte en las buenas y en las malas, por su paciencia y amor incondicional.

Agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a los Docentes especialistas en metodología de investigación, en forma especial una mención al Mg. Pedro Carlos Pérez Martinto por haberme compartido sus conocimientos.

ÍNDICE

PÁGINA DE JURADO ..... **¡Error! Marcador no definido.**

DEDICATORIA iv

AGRADECIMIENTO v

RESUMEN x

ABSTRACT x

INTRODUCCIÓN 11

PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 16

CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO 16

1.1 Caracterización del Clima Organizacional 16

1.2 Enfoques del clima organizacional 20

1.2.1 Tipos de Variables del Clima organizacional (Likert, 2014) 22

1.2.2 Factores psicológicos individuales (Schneider, 1983) 24

1.2.3 Tipos de Clima organizacional (Robbins, 2000) 25

1.2.4 Características del Clima organizacional 29

1.2.5 Funciones del Clima organizacional 30

1.2.6 Teorías Clima organizacional 30

1.3 Determinación de las tendencias históricas del proceso de clima organizacional 34

CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 37

2.1 Justificación del Problema 37

2.2 Diagnóstico del estado actual del campo de acción 39

2.3 Marco conceptual 58

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN 60

3.1 Definición de hipótesis 60

3.2 Determinación y conceptualización de las variables de la hipótesis 60

3.3 Diseño de la ejecución 62
3.3.1 Métodos de investigación científica y selección de técnicas, instrumentos, fuentes de verificación 63
3.3.2 Universo. 65
3.3.3 Selección de muestra. 65
3.3.4 Forma de tratamiento de los datos 66
SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE 67
CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO 67
4.1 Fundamentación del aporte práctico. 67
4.2 Construcción del aporte práctico. 68
TERCERA PARTE: VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS 79
CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS 79
5.1 Valoración de los resultados 79
5.2 Corroboración estadística de las transformaciones logradas 81
CONCLUSIONES GENERALES 83
RECOMENDACIONES 84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 85
ANEXOS 88

Índice de Tablas

Tabla 1 Competencia Manejo de Documentación 41
Tabla 2 Competencia Integridad y Discreción 42
Tabla 3 Creatividad 43
Tabla 4 Responsabilidad 44
Tabla 5 Relaciones Interpersonales 45
Tabla 6 Capacidad de Organización 46
Tabla 7 Comunicación e Influencia 47
Tabla 8 Coordinación y Supervisión 48
Tabla 9 Conocimiento de Especialidad 49
Tabla 10 Persuasión 50
Tabla 11 Pensamiento Estratégico 51
Tabla 12 Trabajo en Equipo 52
Tabla 13 Toma de Decisiones 53
Tabla 14 Resolución de Conflicto 54
Tabla 15 Gestión del Tiempo 55
Tabla 16 Liderazgo 56
Tabla 17 Escala General de Desempeño Laboral 57

Índice de Figura

Figura 1 Competencia Manejo de Documentación 41
Figura 2 Competencia Integridad y Discreción 42
Figura 3 Competencia Creatividad 43
Figura 4 Competencia Responsabilidad 44
Figura 5 Competencia Relaciones Interpersonales 45
Figura 6 Competencia Capacidad de Organización 46
Figura 7 Competencia Comunicación e Influencia 47
Figura 8 Competencia Coordinación y Supervisión 48
Figura 9 Competencia Conocimiento de Especialidad 49
Figura 10 Competencia Persuasión 50
Figura 11 Competencia Pensamiento Estratégico 51
Figura 12 Competencia Trabajo en Equipo 52
Figura 13 Competencia Toma de Decisiones 53
Figura 14 Competencia Resolución de Conflicto 54
Figura 15 Competencia Gestión del Tiempo 55
Figura 16 Competencia Liderazgo 56
Figura 17 Escala General de Desempeño Laboral 57

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo general elaborar una estrategia de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en el personal administrativo de la Universidad Señor de Sipán. El aporte práctico de esta investigación está basada en la teoría del Scheneider & Bartlett quienes manifiesta que los líderes deben preocuparse por el desarrollo de su equipo de trabajo, deben estar atentos a las necesidades básicas de los colaboradores, mostrando una postura de apoyo y consideración; capacitándolos en temas relacionados a sus actividades diarias y procesos que demanda su puesto de trabajo, Asimismo está fundamentada en la Ley N° 30709, ley que prohíbe la discriminación remunerativa proponiendo una homologación de sueldos con la finalidad de aumentar los niveles de motivación y satisfacción y como consecuencia el desempeño laboral. La población estuvo conformada por 470 colaboradores. La investigación fue descriptiva propositiva; el instrumento utilizado - Escala de Desempeño Laboral, para el procedimiento de resultado se utilizó el programa estadístico SPSS 24.0. Encontrando los siguientes resultados: Que existe un regular desempeño laboral, además niveles bajos en las competencias blandas (trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva, relaciones interpersonales, Innovación y gestión del tiempo).

Palabras Claves: *Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Competencias blandas.*

ABSTRACT

The general objective of this research was to develop an organizational climate strategy to improve job performance in the administrative staff of a Private University. The practical contribution of this research is based on the theory of the Scheneider & Bartlett who states that leaders must be concerned about the development of their work team, they must be attentive to the basic needs of the collaborators, showing a position of support and consideration; training them in topics related to their daily activities and processes that demand their job, It is also based on Law No. 30709, a law that prohibits remunerative discrimination by proposing a homologation of salaries in order to increase levels of motivation and satisfaction and as a consequence, job performance. The population consisted of 470 employees. The investigation was descriptive propositive; the instrument used - Labor Performance Scale, for the result procedure the statistical program SPSS 24.0 was used. Finding the following results: That there is a regular work performance, also low levels in soft skills (teamwork, leadership, effective communication, interpersonal relationships, innovation and time management).

Keywords: *Organizational Climate, Labor Performance, Soft Skills*

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones que brindan servicio educativo universitario están siendo evaluadas por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) con la finalidad de verificar si cumplen con las condiciones básicas de calidad y como consecuencia otorgarle la licencia de funcionamiento, acontecimiento que ha generado que las autoridades de las Universidades se preocupen por el desempeño laboral de sus colaboradores, porque son ellos quienes tienen que restructurar y optimizar los procesos y alcanzar los indicadores que SUNEDU exige. (Diario Peruano, 2014)

Las Universidades no solo deben preocuparse por capacitar y formar a los colaboradores en competencia cognitivas como son gestión de procesos, norma ISO, planificación y organización sino que el 90% del desempeño de un colaborador es logrado gracias a las competencias blandas como son: comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflicto, negociación, relaciones interpersonales, gestión del tiempo. (Alles, 2015)

Es importante que el área de Gestión del talento humano, comiencen a identificar que competencias blandas falta desarrollar, a fin de establecer estrategias y un plan de mejora que permita tener un mejor desempeño laboral.

Un factor importante para lograr un desempeño laboral efectivo, sin lugar a dudas es la adecuada comunicación entre jefes y colaboradores, la designación de actividades retadoras, las relaciones interpersonales que fomenten el trabajo en equipo y las competencias genéricas del talento humano, que según Soto (2013) son el conjunto de capacidades tales como habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas interesantes, que permiten conseguir los objetivos fijados bien a nivel empresarial o a nivel de un puesto de

trabajo específico o actividad, tal y como lo señala Spencer y Spencer con su Modelo del Iceberg.

La Universidad Señor de Sipán cuenta con más de 470 colaboradores administrativos en los niveles estratégicos, tácticos y operativos (DGTH 2018).

Sin embargo, en la Universidad se observan una insuficiencia en las relaciones interpersonales, las cuales se corroboran mediante la aplicación de instrumento que se pueden resumir en las siguientes **manifestaciones:**

- Comparaciones inadecuadas de colaboradores con respecto a si uno trabaja más que otros.
- Insuficientes relaciones de subordinación entre jefe y colaboradores.
- Insatisfacción en los trabajadores con la remuneración recibida.
- No existe el compromiso con la Universidad
- Poca atención al padre de familia por parte del personal administrativo.
- Poca colaboración de los trabajadores con las actividades que realiza la Universidad.
- Tensión, indiferencia, miedo por los cambios organizacionales

Estas manifestaciones se sintetizan en el **problema científico** de investigación: Insuficiencia en las relaciones interpersonales del personal administrativo de la Universidad Señor de Sipán, limita el desempeño laboral.

Se ejecutó un instrumento psicológico a la población investigada encontrando las **causas de problema** en la Universidad:

- Limitantes en los contenidos teóricos y prácticos del proceso del clima organizacional, que fundamente la motivación de los colaboradores hacia el desempeño laboral.
- Insuficiente concepción teórica- metodológica del proceso clima organizacional que potencie la conexión entre cultura organizacional y el desempeño laboral.
- Ausencia de habilidades blandas en los jefes para gestionar el desempeño laboral.

- Escasa connotación praxiológica del proceso de clima organizacional a partir del desempeño laboral.

Estas causas se relacionan con el **objeto** de investigación que es el proceso del clima organizacional. En relación al proceso de clima organizacional los especialistas manifiestan que:

El clima organizacional puede actuar como variable independiente y moduladora, ellos demuestran que el clima interactúa con las necesidades de personalidad de los individuos para influir sobre la motivación laboral y el desempeño. (Hellriegel & Slocum, 1974).

Joyce & Slocum (1988) consideran que la unidad de análisis del clima es el individuo y, estudian la diferencia entre el clima psicológico y el clima organizacional y el efecto de esta diferencia sobre actitudes sentimientos y conductas de los individuos en la organización. El clima psicológico está más cerca al concepto de satisfacción laboral pues son atributos individuales mientras que el clima organizacional es una característica del sistema social.

En la **inconsistencia teórica** de la investigación los resultados todavía no satisfacen los requerimientos teóricos, metodológicos y praxiológicos para el estudio del proceso de clima organizacional, desde una gestión que potencie la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral en una Universidad Señor de Sipán, a partir de la sistematización y orientación de la política de la organización; la visión; misión y los valores que establece en función del comportamiento.

Se plantea como **objetivo general** de la investigación, elaborar una estrategia de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en el personal administrativo de una Universidad Señor de Sipán.

Por lo que, se determina como **campo de acción**, la gestión del proceso de clima organizacional.

En la fundamentación epistemológica y metodológica del objeto y el campo de la investigación se revela la necesidad de significar la formación contextualizada y sistematizada del proceso del clima organizacional en los colaboradores de una Universidad, propiciando con ello, las relaciones entre el cultura organizacional y desempeño laboral para lograr relaciones interpersonales entre colaboradores y jefes, lo que se constituye en la **orientación epistémica de la investigación.**

Por lo mencionado líneas arriba se plantea como **hipótesis:** Si se elabora una estrategia de clima organizacional en la Universidad Señor de Sipán, que tenga en cuenta las relaciones interpersonales entre colaboradores y jefes, entonces se mejorará el desempeño laboral

Para dar tratamiento tanto al objetivo como a la hipótesis presentada en esta investigación, se han propuesto las siguientes **tareas de investigación:**

1. Fundamentar epistemológicamente el proceso de Clima organizacional y su Gestión.
2. Determinar las tendencias históricas del proceso de Clima organizacional y su Gestión.
3. Caracterizar el estado actual del desempeño laboral en el personal administrativo de una Universidad Señor de Sipán.
4. Elaborar una estrategia de clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad Señor de Sipán.
5. Valorar la pertinencia científico-metodológica del aporte práctico mediante criterio de expertos.

El aporte práctico está en elaborar una estrategia de clima organizacional en la Universidad Señor de Sipán

La significación práctica de esta investigación, está dada, por la formulación de la estrategia de clima organizacional, porque permitirá que los colaboradores se sientan el activo más importante de la organización, que entre ellos se muestren valorados, queridos, que crean espacios que permitan la gestión de relaciones interpersonales saludables, que

fomente el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la negociación, el manejo de conflicto con la finalidad de aumentar los niveles de desempeño laboral y brindar un excelente servicio a los estudiantes de la Universidad.

La novedad de la investigación se basa en la teoría de clima organizacional de Scheneider & Bartlett quienes manifiesta que los líderes deben realizar una serie de actividades para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Deben preocuparse por el desarrollo de su equipo de trabajo, deben estar atentos a las necesidades básicas de los colaboradores, es decir sus pagos de remuneraciones y beneficios sociales en el tiempo establecido por la ley, los líderes siempre deben mostrar una postura de apoyo y consideración; capacitando a los colaboradores en sus actividades y en los procesos que demandan su puesto de trabajo, brindar supervisiones con la finalidad de mejorar los errores, al mismo tiempo premiar el trabajo en equipo, la efectividad de los trabajo, la buena comunicación entre compañeros, las mejores decisiones tomadas.

Asimismo está fundamentada en la Ley N° 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa publicada en el diario peruano el día 7 de marzo de 2018, donde precisa que, el inciso 2 del artículo 2 de la Constitución Política del Perú señala que toda persona tiene derecho a la igualdad ante la ley y que nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole;

Que, el primer párrafo del artículo 24 de la Norma Fundamental establece que el trabajador tiene derecho a una remuneración **equitativa y suficiente**, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual;

PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Introducción

Esta primera parte tiene como finalidad recoger los aspectos más relevantes del estudio epistemológico del proceso de clima organizacional y su dinámica; mencionando las principales teorías para determinar las tendencias históricas del proceso de clima organizacional y teniendo en cuenta los indicadores de análisis.

1.1 Caracterización del Clima Organizacional

El clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo, entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: (logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación innovación).

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto un mejor logro por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la Institución.

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno.

Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Otros autores como Glick (1985) considera que la unidad de análisis del clima es la organización.

Rosseau (1988) acepta la definición de que el clima viene a ser las descripciones individuales del ambiente o contexto social de las que las personas forman parte, según este autor los atributos característicos del clima persisten a través de dos formas, a través de las percepciones, es decir las sensaciones experimentadas por un individuo a través de sus sentidos, y a través de la descripción de los informes que una persona hace de sus sensaciones.

Weinert (1985) analiza las tendencias para conceptuar el constructo clima organizacional, él refiere que las características objetivas de la organización se dan en las dimensiones estructurales (realidad).

Hodgetts & Altman (1997) refieren que el clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas por los individuos que laboran en ese lugar, que sirve como fuerza vital y que influyen en su conducta de trabajo.

Peiró (1987) menciona que el clima organizacional viene a ser una serie de percepciones, impresiones o imágenes de una realidad organizacional “subjetivada”.

Brunet (1987) también lo toma como una medida perceptiva de los atributos organizacionales donde el individuo actúa como un filtro de información de su ambiente, así como de sus características personales a través de los diseños y procesos organizacionales.

Goncalves (1997) refiere que son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral.

Rodríguez (1995) habla del clima como apreciaciones evaluativas y valorativas compartidas por los miembros de una organización con respecto al trabajo, al ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo, los miembros de la organización no constituyen los elementos del sistema organizacional, sino parte de su ambiente interno. El clima en esta perspectiva ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional.

Schneider (1975) refiere que el clima es a la vez una variable que está en la mente de los individuos y en las características del entorno.

En el atributo organizacional del clima organizacional la unidad de análisis es la organización. Los atributos son objetivos, se traducen en la dimensión de las estructuras es decir de las propiedades del ambiente laboral que sirven con fuerza que impulsa e influye en la conducta laboral.

Clima organizacional es considerado el carácter de la organización, se ve influenciado por la estructura, los procedimientos, las políticas, el estilo de gobierno, el tipo de cultura, las creencias, los valores, los comportamientos de cada colaborador (Chiavenato, 1992).

1.2 Enfoques del clima organizacional

Existen cuatro enfoques para definir el clima organizacional:

- Estructuralista,
- Perceptual o Subjetivo
- Interactivo
- Cultural.

Para efecto de este estudio se han tomado como referencia los enfoques perceptual y estructural descartándose el enfoque interactivo cuyo supuesto básico es la interacción entre las características de personalidad de los individuos con los elementos estructurales de la organización, el componente central que contribuye al clima es la comunicación y que a partir de todo esto se desarrolla una visión compartida Welsch & La Van (1981), lo cual no es el objetivo del estudio.

El enfoque cultural tampoco se ha tomado en cuenta porque este se centra en la manera como los grupos construyen interpretan y negocian la realidad a través de una cultura organizacional Moran & Volkwein (1992), esta última variable tampoco es objeto de nuestro estudio.

Enfoque perceptual o subjetivo: Sus representantes Halpin & Crofts (1963, citado en Dessler, 1979) lo definen en términos de la "opinión" que el empleado se forma de la organización.

El aspecto más importante es la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a la satisfacción de sus necesidades, también define la" consideración" como un término que refleja la forma como el empleado u obrero juzga el comportamiento de su superior en términos de su propia satisfacción.

Incluyen además otras dimensiones subjetivas y perceptivas como la obstaculización, el alejamiento e inclusive la intimidad.

Según este enfoque el individuo crea una representación subjetiva del clima que resulta en representaciones cognitivas relevantes para el sujeto.

La base para la formación del clima está dentro del individuo, se reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde el punto de vista psicológico. El clima es una descripción individual de las características y condiciones organizacionales procesadas psicológicamente (James y Jones, 1979, citado en Mañas et. al, 1999).

El clima psicológico es histórico, se toma en cuenta el aprendizaje anterior y la predisposición cognitiva del individuo. Por lo que la percepción de una misma situación puede ser diferente (James & Sells, 1981, citado en Mañas et al, 1999).

Estructuralista: Sus representantes son Forenhand & Gilmer (1964) quienes definen el clima organizacional como el conjunto de características distintivas de factores permanentes que describen una organización, que influyen en el comportamiento de las personas que la conforman (reglamento, tecnología y liderazgo).

Los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización, como resultado de esto sus percepciones son similares. Según Guión (1973) las condiciones reales en la organización son determinantes claves de las actitudes de sus miembros, de los valores y de las percepciones.

La medición del clima implica una medición objetiva de las propiedades y procesos de la organización y una medida indirecta perceptual de los atributos objetivos organizacionales (Jablin, 1980).

1.2.1 Tipos de Variables del Clima organizacional (Likert, 2014)

Variables Causales

Esta variable no se siente afecta por ningún proceso de la organización, esta variable no puede ser controlada por la empresa, sin embargo, impacta en el clima organizacional de la organización.

Variables Intermediarias

Permite que la organización se vuelva más humana, no tiene nada que ver con el dinero, ni con la infraestructura, ni con la tecnología, sino con el salario emocional (el reconocimiento, el incentivo, clima organizacional, satisfacción laboral, cero estrés).

Variables Finales

Es lo que se espera conseguir para crear un ambiente agradable de trabajo, estamos enfocándonos en el objetivo de la empresa (aumentar los niveles de productividad, rentabilidad, alcanzar los indicadores, brindar la calidad total en sus bienes.

Variables del ambiente físico

Instalaciones.

Ruidos.

Temperatura adecuada al ambiente.

Tecnología.

Ambientes en mal estado (sin limpieza).

Variables estructurales

Empresas verticales.

Procesos inquebrantables.

Estilos de dirigir.

Variables del ambiente social

Comunicación.

Innovación.

Pensamiento Creativo.

Variables personales

Inteligencia Personal.

Valores.

Planes de vida.

Variables propias del comportamiento organizacional

Acoso laboral.

Eficiencia.

Ausencia laboral.

Renuncias masivas.

Estrés laboral.

Compromiso.

1.2.2 Factores psicológicos individuales (Schneider, 1983)

Factores externos

Son todas variables que tienen una relación indirecta con la empresa (proveedores, clientes, líderes de opinión, prensa, terceros, bancos, financieras.

Factores psicológicos

Todo lo que no se pueden ver en los colaboradores pero que influye en el clima organizacional (temperamento, carácter, inteligencia, profesión, creatividad).

Factores psicológicos individuales

a) Deseo de relacionarse y estrechar relaciones estables y duraderas.

b) Deseo de alcanzar proyectos más retadores.

Factores Grupales

Trabajar en grupo permite agilizar los procesos, cada colaborador dar su punto de vista desde su experiencia y desde el espacio que se encuentre dentro de la empresa.

Factores Organizacionales

Las organizaciones hoy en día tienen factores que son indispensables que salgan a evidencia (proceso, evaluación, retroalimentación, políticas, expectativas, recursos).

1.2.3 Tipos de Clima organizacional (Robbins, 2000)

Sistema I: Autoritario.

El personal estratégico de las organizaciones, asume el control de los procesos, de los reglamentos y fomentan un clima rígido, debido de que si un colaborador se equivoca en una actividad lo sancionan conforme indica el reglamento disciplinario de la organizacional.

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados. ***Fuerzas motivacionales*** • Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos • Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos. • Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía. • Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa. ***Proceso de influencia.*** • No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. • No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada. ***Proceso de establecimiento de objetivos*** • Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca	Investigación de los objetivos a nivel medio. • Pocas posibilidades de formación ***Modos de comunicación*** • Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación. ***Proceso de toma de decisiones*** • Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre ***Proceso de control*** • El control no se efectúa más que en la cumbre. • Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. • Existe una organización informal y busca reducir el control formal.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. (Brunet, 1987. Pág. 33)

Sistema II: Paternal.

Este estilo de gobernar es más enfocado a las personas, se preocupan por el bien común de los colaboradores, este sistema se enfoca en la democracia, en brindarles los recursos y las condiciones necesarias para que los colaboradores hagan de la mejor manera su trabajo.

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados. ***Fuerzas motivacionales*** • Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo. • Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. • La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. • Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. • Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización. ***Proceso de influencia*** • Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. • En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana. ***Proceso de establecimiento de objetivos*** • Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. • Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación ***Modos de comunicación*** • Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. • Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. ***Proceso de toma de decisiones*** • Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. • Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo ***Proceso de control*** • El control se efectúa en la cumbre. • Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados • Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 34)

Sistema III: Consultivo.

Este sistema se caracteriza por descentralizar las responsabilidades las decisiones que van impactar en toda la organización las toma el directorio, las decisiones que van impactar en un departamento, las toma el responsable de ese departamento y las decisiones que van impactar en el puesto de trabajo las toma el colaborador responsable de ese puesto, en este sistema existe mucha confianza, sentimiento de pertenencia y consideración.

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada. ***Fuerzas motivacionales*** • La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. • Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. • Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. ***Proceso de influencia*** • Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado. ***Proceso de establecimiento de objetivos*** • Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.	Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación. **Modos de comunicación** • Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. • Puede darse un poco de distorsión y de filtración. ***Proceso de toma de decisiones*** • Las políticas y las decisiones • generalmente se toman en la cumbre pero • se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles ***Proceso de control*** • Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. • Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 35)

Sistema IV: Participativo.

En este sistema las decisiones se toman en consenso con la participación de todos los colaboradores, existe un grado de confianza muy alto, los colaboradores se sienten socios de la organización no solo simples trabajadores, sienten que su voz tiene valores, que son personas importantes para la organización.

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados. ***Fuerzas motivacionales*** • La dirección tiene plena confianza en sus empleados. • Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. ***Proceso de influencia*** Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia. ***Proceso de establecimiento de objetivos*** Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. • Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes. ***Modos de comunicación*** • La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. • No se observa ninguna filtración o distorsión ***Proceso de toma de decisiones*** El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles. ***Proceso de control*** • Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 36)

1.2.4 Características del Clima organizacional

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos.

Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

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

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

Es distinto a la cultura organizacional. Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima organizacional con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa. El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima organizacional de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima organizacional, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.
-

1.2.5 Funciones del Clima organizacional

- Sentimiento de pertenencia.
- Genera motivación.
- Espíritu de apoyo.
- Genera compañerismo.
- Genera retroalimentación.
- Tolerancia a la frustración.
- Atrae a nuevos talentos.
- Mejora la comunicación.
- Mejora las relaciones interpersonales.
- Aumenta el trabajo en equipo.

1.2.6 Teorías Clima organizacional

a) Litwin y Stinger (1968)

Estructura

Es el discernimiento que los colaboradores tienen de la organización, es decir cuáles son las cosas que tengo que hacer, de qué manera debo realizarlo para llegar a mi meta, incluyendo las políticas, procedimiento, jerarquías organizacionales.

Responsabilidad

Es el grado de autonomía que tienen los colaboradores para realizar sus trabajos, tienen la potestad de hacerlo o tiene que consultar a su jefe inmediato para ejecutarlo.

Recompensa

Es el grado de premiación que tienen los colaboradores por cumplir con sus obligaciones antes de tiempo establecidos o con menos recursos que la organización había establecido.

Riesgos - desafíos

Es el grado de riesgo que la organización ha establecido para llegar a realizar un trabajo exigente, tiene que ver con la infraestructura, las normas de seguridad y salud ocupacional.

Calor - cordialidad

Es el grado de respeto y consideración que existen entre los colaboradores y también en esa relación jefe – colaborador.

Cooperación/apoyo

Es el grado de cooperación que existe entre los ejecutivos de las altas esferas con los colaboradores operativos de la organización.

Estándares

Es el grado de exigencia de los procedimientos y políticas que tiene la organización.

Conflictos

Es el grado del conocimiento que tienen los jefes para manejar y negociar los conflictos dentro de la organización.

b) Scheneider & Bartlett (1970)

Consideración:

- Los ejecutivos se preocupan por el desarrollo de sus equipos.
- Los ejecutivos apoyan el bienestar de sus equipos de trabajo
- Cuando los ejecutivos convocan a reunión lo realizan con ese ambiente de consideración y apoyo.

Estructura gerencial:

- Los ejecutivos permiten que los colaboradores sea auténticos en sus trabajos o tienen que regirse a los procedimientos de la organización.

Preocupación por el nuevo empleado:

- Los ejecutivos han elaborado procesos de inducción según el grupo ocupacional.
- Los ejecutivos generan programas de entrenamiento para los nuevos colaboradores.
- Estos programas de bienvenida y de inducción involucran a la familia del colaborador.

Conflicto intra-agencia:

- Los ejecutivos tienden a mostrar un pseudologro delante de las otras oficinas
- Los ejecutivos no respetan la autoridad de sus jefes inmediatos.

Independencia del agente:

- Los ejecutivos realizan programas de incentivos.
- Los ejecutivos realizan la selección de personal a través de referencias personales.

c) House y Rizzo (1971)

Conflicto e inconsistencia:

Los ejecutivos han elaborado normas, políticas, procesos que son aplicados por los colaboradores de manera inconsistentes.

Formalización:

Los ejecutivos formalizan todas sus normas, políticas, reglamentos, procedimiento y dan a conocer a toda la organización.

Adecuación de la planificación:

Los colaboradores ven a los planes estratégicos como rutas realistas y alcanzables.

Selección basada en habilidad y desempeño:

Los ejecutivos realizan su selección de personal de una manera objetiva haciendo uso de las nuevas tendencias como la selección por competencias y no solo por la personalidad del postulante.

Tolerancia de error:

Los ejecutivos felicitan a los colaboradores que aportan ideas innovadoras para el desarrollo de la organización, además cuenta con planes de contingencias para cuando los colaboradores se equivocan y no utilizan el castigo.

d) **Bowers y Taylor (1972)**

Apertura a los cambios tecnológicos:

Los ejecutivos son conscientes que los tiempo han cambiado y que necesitan recursos tecnológicos para la comunicación, para mejorar los servicios para dar una respuesta inmediata a los clientes.

Recursos Humanos:

Los ejecutivos saben que el agente más importante dentro de una organización es el talento humano por eso debe preocuparse por su bienestar laboral y por su crecimiento profesional.

Comunicación:

Los ejecutivos saben que el ser humano necesitar expresarse y ser escuchado por eso debe haber sistemas de comunicación efectivos donde el colaboradores pueda ser escuchado y respondido de inmediato.

Motivación:

Los ejecutivos deben incentivar y promover la motivación intrínseca, ya que los colaboradores necesitan esa fuerza interna para desarrollar cada día su trabajo.

Toma de decisiones:

Los ejecutivos piden información autentica, veraz y oportuna a los colaboradores para tomar las mejores decisiones para la organización con la finalidad que favorezca a todos los colaboradores.

e) **Brunet (1999)**

Autonomía Individual:

Los ejecutivos deben conocer que el ser humano es un ser creativo, innovadores que siempre busca mejorar sus procesos siempre y cuando se le de ese espacio personal de la autonomía para que puedan ser eficientes en sus trabajos.

Tipo de recompensa:

Los ejecutivos no solo deben proponer recompensas monetarias que son importantes para todo colaborador, sino que también deben ser equilibradas con recompensas sociales, turísticas, académicas, profesionales para mantener motivado al colaborador.

Consideración, agradecimiento y apoyo:

Estas son frases que el jefe inmediato debe tener presente para felicitar a su equipo de trabajo al momento de alcanzar los resultados esperados.

f) **Great Place To Work (2015)**

- Credibilidad.
- Orgullo.
- Imparcialidad.
- Respeto.
- Compañerismo.

1.3 Determinación de las tendencias históricas del proceso de clima organizacional

En este apartado se explica cómo ha ido evolucionando el proceso de clima organizacional en las organizaciones, para eso se ha dividido en dos etapas la era industrial y la era del conocimiento, además utilizaremos 4 indicadores.

-Clima Organizacional

-Colaborador.

-Competencias blandas.

-Incentivo Laboral.

Indicadores	Nueva Industrialización	Era del conocimiento (ACTUALIDAD)
Colaborador	Era considerado como un recurso que tenía fecha de caducidad	Era considerado el agente más importante dentro de la organización
Clima Organizacional	Las organizaciones empezaron a realizar actividades lúdicas, dinámicas energéticas, paseos institucionales, tardes deportivas, noches artísticas.	Las organizaciones se preocupan por brindar un ambiente acogedor, retador, donde el colaborador pueda concentrarse en sus actividades y pueda dar todo su tiempo a favor de la organización, tratan de controlar todo lo que pueda estar pasando alrededor del colaborador.
Competencias Blandas	Las organizaciones no formaban, ni entrenaban a sus trabajadores solo les brindan información acerca del producto o del servicio que iban a vender y sino vendían o realizan mal su trabajo de inmediato los despedían.	Las organizaciones capacitan, entrenan, forman y desarrollan sus propios talentos, tienen políticas de línea de carreras y se preocupan por el crecimiento profesional de sus colaboradores, financian estudios de especialización con 100% algunas empresas con el 50 o 25% y muchas veces de posgrado en el extranjero.
Incentivo Laboral	Las organizaciones empiezan aplicar las teorías psicológicas para mantener a sus colaboradores motivados porque conocían del beneficio que este genera en la producción, por tal motivo iniciaron a motivar a sus colaboradores: -Pagando un salario que cubra sus necesidad básicas. -Condiciones físicas adecuadas. -Brindando buen clima organizacional.	Las organizaciones implementaron sus programas de motivación personalizados, de acuerdo a los deseos y a la personalidad de sus colaboradores, no solo le brinda un salario razonable sino una serie de incentivos para él y su familia.

Fuente: Elaborado por Bulnes, 2018

Conclusiones Parciales

- El análisis epistemológico del proceso clima organizacional y su dinámica posibilitó sistematizar las teorías y categorías principales del proceso; así como evidenciar las diferentes alternativas metodológicas que se han venido utilizando para el mejoramiento del clima organizacional en diferentes ámbitos empresariales.
- La caracterización de las tendencias históricas del proceso de clima organizacional destaca los primeros aportes sobre la temática en los años 1960 y hasta el día de hoy sigue evolucionando de acuerdo a las propias particularidades empresariales.

CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Introducción

En el presente capítulo justifica el problema partiendo del análisis de los estudios realizados por diferentes autores sobre la temática en cuanto al bajo desempeño laboral, donde se muestran sus principales causas.

2 Justificación del Problema

Desde la revolución industrial los empresarios y representantes de las organizaciones siempre han estado preocupados por el desempeño de sus colaboradores, preguntándose ¿Qué debo de hacer o que debo dejar de hacer para que mis colaboradores cumplan con su trabajo?

Artigas, (2016) manifiesta que debemos entender la conducta humana y lo qué hace que en un momento dado la persona se sienta frustrada. Nuestras acciones en la vida, por lo general, están orientadas a conseguir objetivos.

Tener objetivos nos mantiene ocupados y también motivados; tenemos una meta y queremos llegar a ella. El trabajador motivado pone todos sus esfuerzos en alcanzar el objetivo que se propone, y en el caso del trabajo, los objetivos son también en beneficio de la empresa.

Se establece así un proceso que todo trabajador asume mentalmente: tengo una idea, lo convierto en un objetivo, me motivo para que se cumpla, y finalmente lo llevo a cabo. ¿Qué puede suceder en este camino que haga que la persona pierda la motivación y no llegue a la meta? Vamos a ver los principales sucesos que se han identificado como causas del bajo desempeño laboral.

El estancamiento o falta de progreso**:** Es muy común encontrar a trabajadores que llevan años realizando la misma tarea sin que se les asigne nada nuevo que hacer, o sin que se confíe en ellos para llevar a cabo otras posiciones o colaborar con otros equipos.

La monotonía y la falta de participación en otras áreas de la empresa hacen que el empleado sienta que su desarrollo profesional está estancado y que ya no tiene nada más que ofrecer. Esa mentalidad coarta la creación de nuevas iniciativas e ideas.

La mala comunicación o entendimiento con los rangos superiores y compañeros**:** Esta tal vez sea la más recurrente. El problema se agrava cuando hay, no sólo falta de comunicación, sino miedo a llevarla a cabo; miedo por lo que se dirá, si te traerá repercusiones. Cuando los jefes no escuchan o valoran las ideas de sus empleados se crea un clima de inseguridad, el empleado no se siente cómodo aportando su opinión y el silencio habla por sí sólo empeorando la situación.

La remuneración económica**:** Cuando empezamos en un sitio tal vez esa no sea nuestra primera preocupación, pensamos primero en demostrar lo que valemos y en hacerlo ver. Pero con el tiempo esperamos que nuestro trabajo y esfuerzo se vea correspondido a final de mes en nuestra nómina. Una de las principales causas de desacuerdo y molestia en la remuneración es el hecho de que al empezar en la empresa hacemos unas tareas concretas pero al ir avanzando esa lista de tareas va aumentando porque ya somos capaces de asumir más responsabilidad. Sin embargo, no aumenta al mismo ritmo la retribución que recibimos por ello. Es ahí cuando al trabajador le empieza a resultar injusto tener que dar tanto por tan poco y descuida o no muestra el mismo nivel de responsabilidad por el trabajo.

La falta de confianza y concordancia con la empresa y sus líderes: La desconfianza en nuestros líderes es un gran problema porque implica perder el respeto por ellos. Es imprescindible que los trabajadores estén convencidos de la capacidad de dirigir y la preparación para el puesto de sus líderes. De lo contrario, no sentirán nunca respeto por sus

opiniones o sus directrices, haciendo que el trabajo que deban realizar les resulte inútil o que va en contra de sus principios.

La desconformidad en cómo se hacen las cosas es otra causa del bajo desempeño; sentirse cómodo con la filosofía de la empresa y con la forma de trabajar de ésta es una de las claves para seguir estado motivado.

El bajo desempeño laboral es un problema para el trabajador y para la empresa. Es importante, especialmente para los empresarios, comprender que el bajo desempeño laboral de sus empleados es algo que va a afectar directamente en su negocio. La productividad de una empresa puede reducirse hasta en un 40% cuando los empleados no se sienten a gusto en su puesto de trabajo. Cuando una persona se siente desmotivada no puede dar lo mejor de sí misma y con su mala actitud puede afectar el desempeño laboral de toda la organización.

2.2 Diagnóstico del estado actual del campo de acción

En este apartado se describe las competencias del instrumento de desempeño laboral, para el **personal estratégico** se utilizó las siguientes competencias: Trabajo en Equipo, Liderazgo, Manejo de Documentación, Pensamiento Estratégico, Resolución de Conflicto, Gestión del Tiempo; para el **personal táctico** se evaluó las competencias de Capacidad de Organización, Conocimiento de la especialidad, Comunicación e influencia, Persuasión y para el **personal operativo** se trabajó con la competencia Manejo de Documentación, Integridad, Creatividad, Responsabilidad y Relaciones interpersonales; por otro lado se analizó la escala de general de desempeño laboral.

Tipo de Colaborador	Competencia a Evaluar
Estratégico (Gerentes, Directores de Área o Responsables de oficina)	-Trabajo en Equipo -Liderazgo -Pensamiento Estratégico -Resolución de Conflicto -Gestión del Tiempo -Toma de Decisiones
Tácticos (jefes y Coordinadores)	-Capacidad de Organización -Conocimiento de la especialidad -Comunicación e influencia -Persuasión -Coordinación y Supervisión
Operativo (Secretarias, Asistentes, Auxiliares)	-Manejo de Documentación -Integridad y Discreción -Creatividad -Responsabilidad -Relaciones Interpersonales

Tabla 1 *Competencia Manejo de Documentación*

Manejo de Documentación		
Niveles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Deficiente	36	10,5
Regular	79	23,1
Bueno	185	54,1
Destacado	42	12,3
Total	342	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

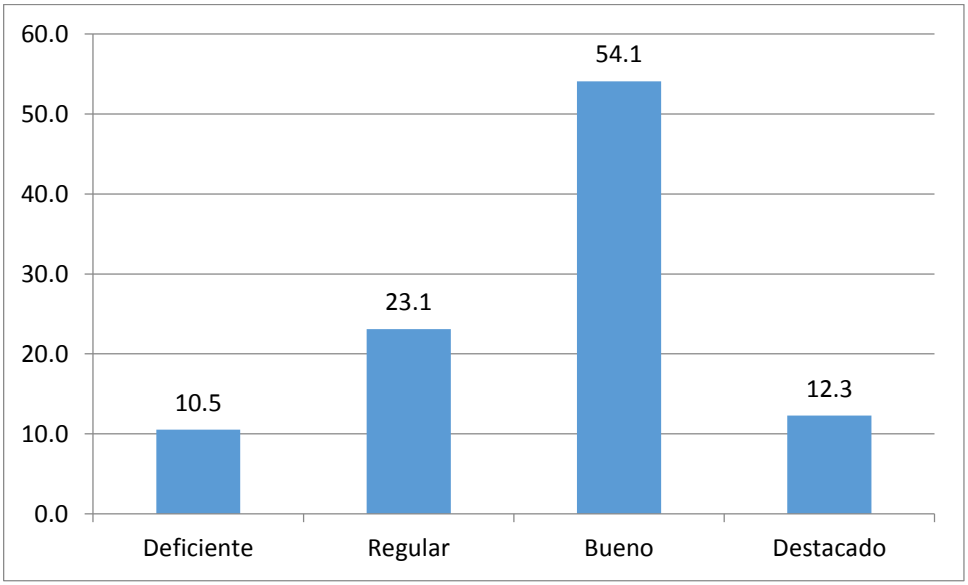


Figura 1 *Competencia Manejo de Documentación*

Según la Tabla 1, se observa que el 54,1% del personal operativo (secretarias, auxiliares, asistentes, técnicos) de la Universidad evaluada muestran un nivel bueno de la competencia manejo de documentación, sin embargo, el 10.5% tienen un nivel deficiente, lo que indica que tienen dificultades para manejar la documentación importante y urgente de la Universidad.

Tabla 2 Competencia Integridad y Discreción

Integridad y Discreción		
Niveles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Deficiente	169	49,4
Regular	97	28,4
Bueno	55	16,1
Destacado	21	6,1
Total	342	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

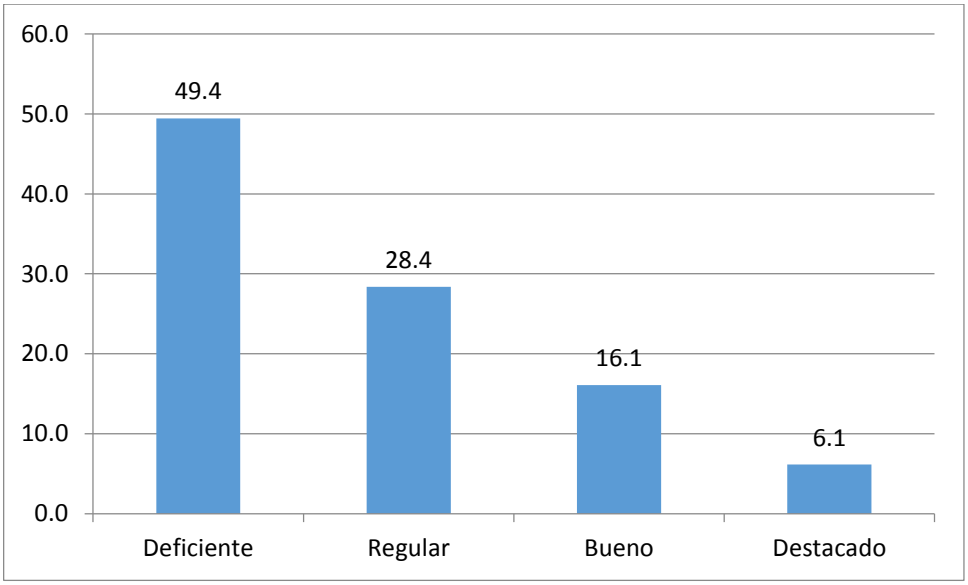


Figura 2 *Competencia Integridad y Discreción*

Según la Tabla 2, se observa que el 49, 4% del personal operativo (secretarias, auxiliares, asistentes, técnicos) de la Universidad evaluada poseen un nivel deficiente en la competencia Integridad y Discreción y el 28.4% tienen un nivel regular, precisando que podría haber problemas con la información que ingresa y sale de la Universidad

Tabla 3 *Competencia Creatividad*

Creatividad		
Niveles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Deficiente	154	45,0
Regular	106	31,0
Bueno	58	17,0
Destacado	24	7,0
Total	342	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

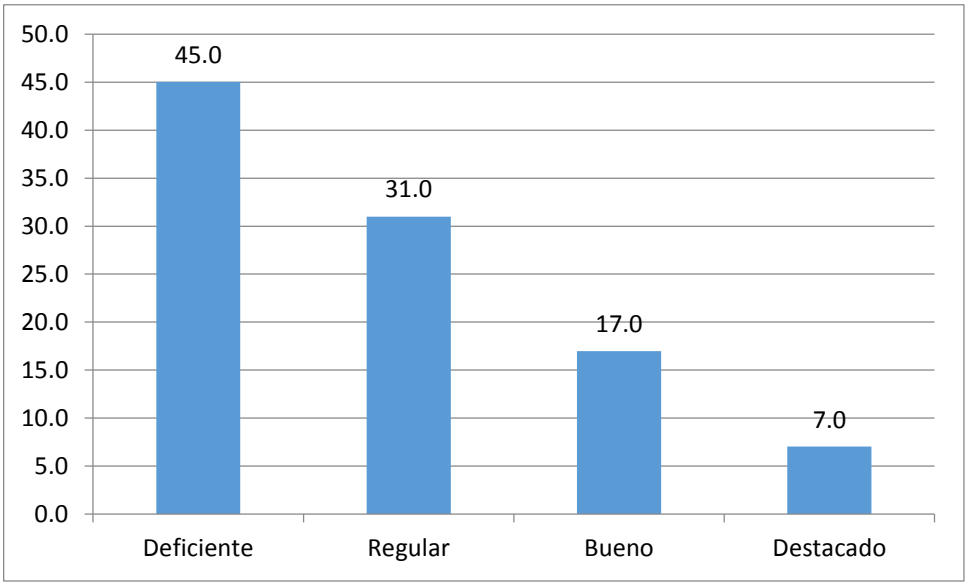


Figura 3 *Competencia Creatividad*

Según la Tabla 3, se observa que el 45% del personal operativo (secretarias, auxiliares, asistentes, técnicos) de la Universidad evaluada poseen un nivel deficiente en la competencia Creatividad y el 31% tienen un nivel regular, mostrando rigidez en las actividades y en los procedimientos de la Universidad

Tabla 4 *Competencia Responsabilidad*

Responsabilidad		
Niveles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Deficiente	31	9,1
Regular	82	24,0
Bueno	174	50,9
Destacado	55	16,1
Total	342	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

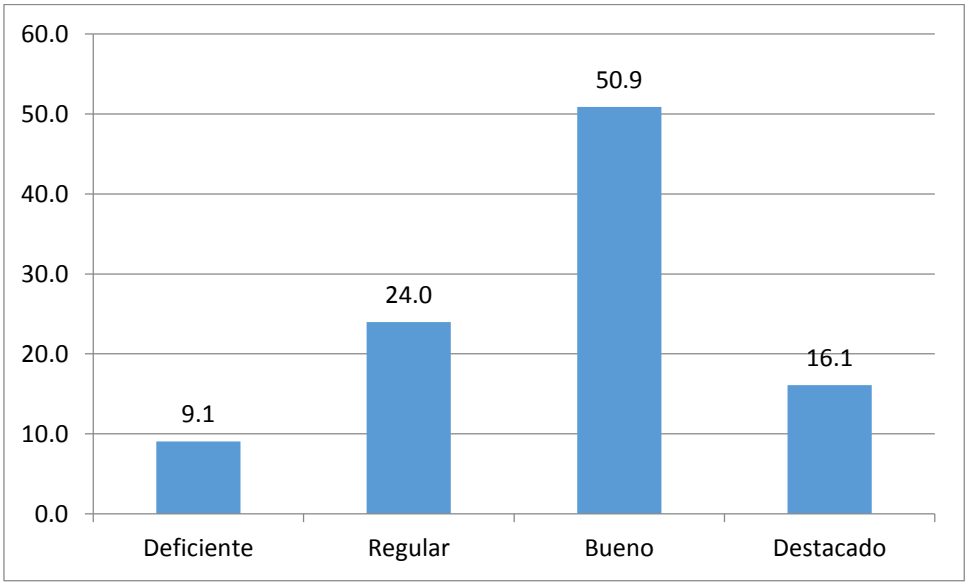


Figura 4 *Competencia Responsabilidad*

Según la Tabla 4, se observa que el 50.9% del personal operativo (secretarias, auxiliares, asistentes, técnicos) de la Universidad evaluada poseen un nivel bueno en la competencia Responsabilidad y el 24% tienen un nivel regular.

Tabla 5 *Competencia Relaciones Interpersonales*

Relaciones Interpersonales		
Niveles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Deficiente	223	65,2
Regular	106	31,0
Bueno	7	2,0
Destacado	6	1,8
Total	342	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

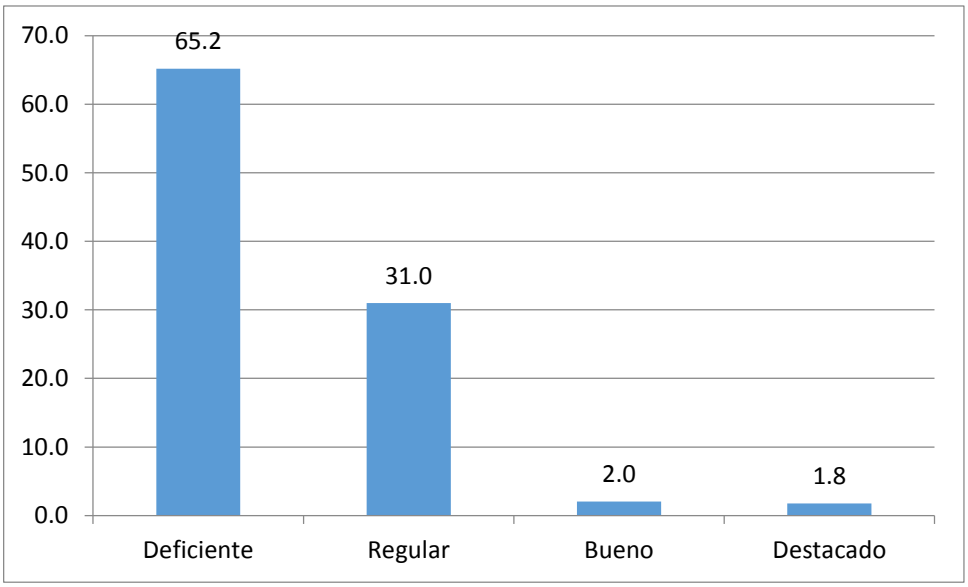


Figura 5 *Competencia Relaciones Interpersonales*

Según la Tabla 5, se observa que el 65% del personal operativo (secretarias, auxiliares, asistentes, técnicos) de la Universidad evaluada poseen un nivel deficiente en la competencia Relaciones Interpersonales y el 31% tienen un nivel regular.

Tabla 6 *Competencia Capacidad de Organización*

Capacidad de Organización		
Niveles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Deficiente	4	4,7
Regular	17	20,0
Bueno	38	44,7
Destacado	26	30,6
Total	85	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

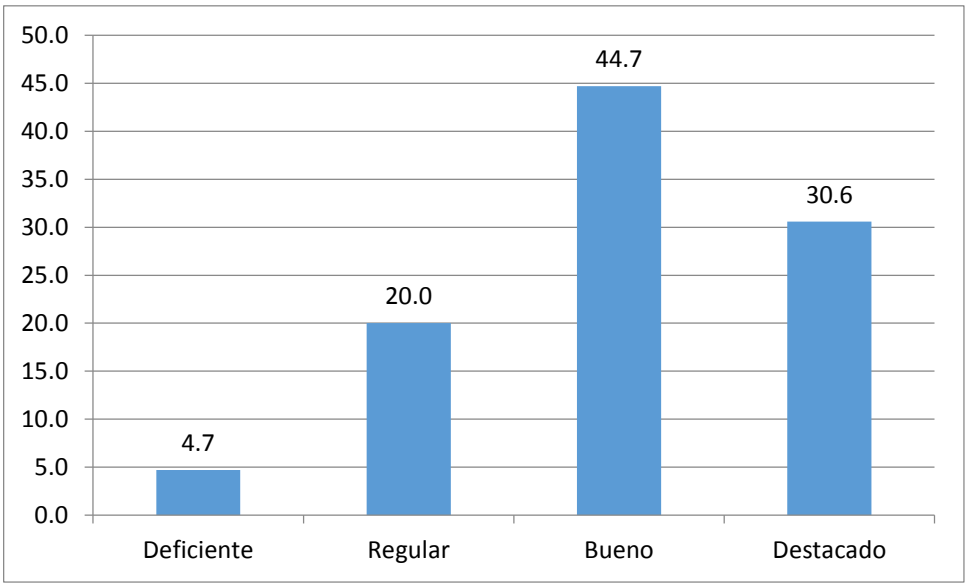


Figura 6 *Competencia Capacidad de Organización*

Según la Tabla 6, se observa que el 44.7% del personal táctico (Responsables de Área, Coordinadores) de la Universidad evaluada poseen un nivel bueno en la competencia Capacidad de Organización y el 30.6% tienen un nivel destacado, mostrando un gran dominio para coordinar sus actividades diarias.

Tabla 7 *Competencia Comunicación e Influencia*

Comunicación e Influencia		
Niveles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Deficiente	32	37,6
Regular	35	41,2
Bueno	14	16,5
Destacado	4	4,7
Total	85	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

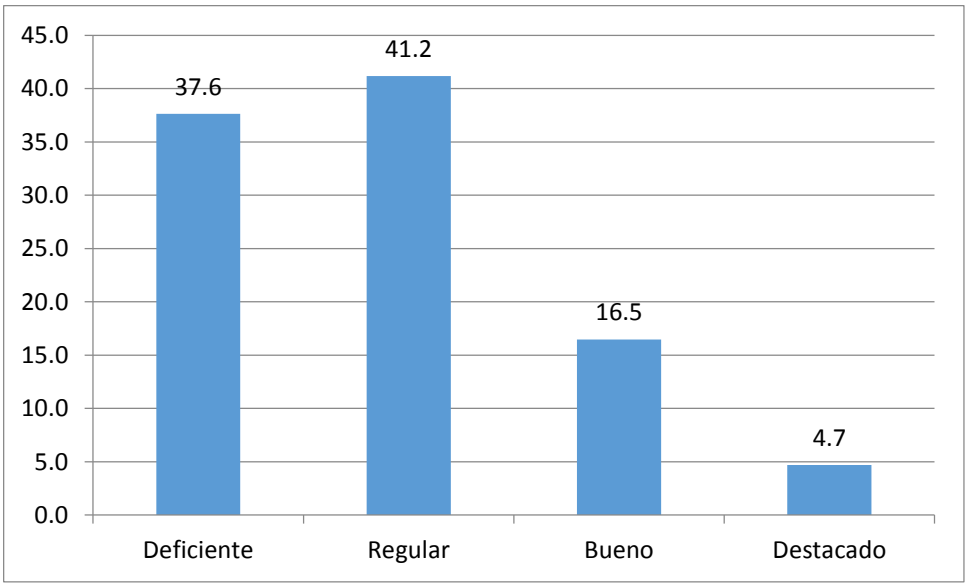


Figura 7 *Competencia Comunicación e Influencia*

Según la Tabla 7, se observa que el 41.2% del personal táctico (Responsables de Área, Coordinadores) de la Universidad evaluada poseen un nivel regular en la competencia Comunicación e Influencia y el 37.6% tienen un nivel Deficiente.

Tabla 8 *Competencia Coordinación y Supervisión*

Coordinación y Supervisión		
Niveles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Deficiente	4	4,7
Regular	9	10,6
Bueno	45	52,9
Destacado	27	31,8
Total	85	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

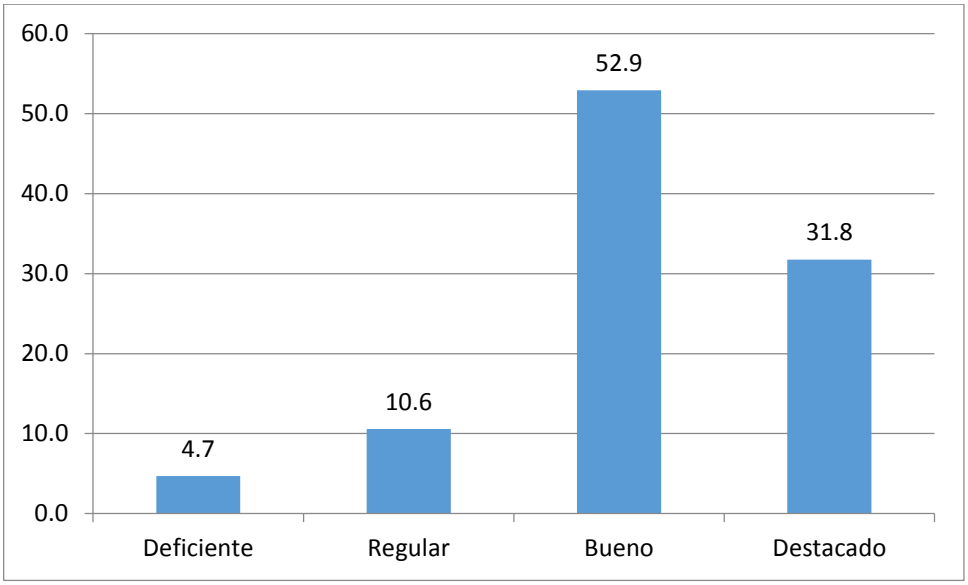


Figura 8 *Competencia Coordinación y Supervisión*

Según la Tabla 8, se observa que el 52.9% del personal táctico (Responsables de Área, Coordinadores) de la Universidad evaluada poseen un nivel bueno en la competencia Coordinación y Supervisión y el 31.8% tienen un nivel destacado.

Tabla 9 *Competencia Conocimiento de Especialidad*

Conocimiento de Especialidad		
Niveles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Deficiente	2	2,4
Regular	4	4,7
Bueno	52	61,2
Destacado	27	31,8
Total	85	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

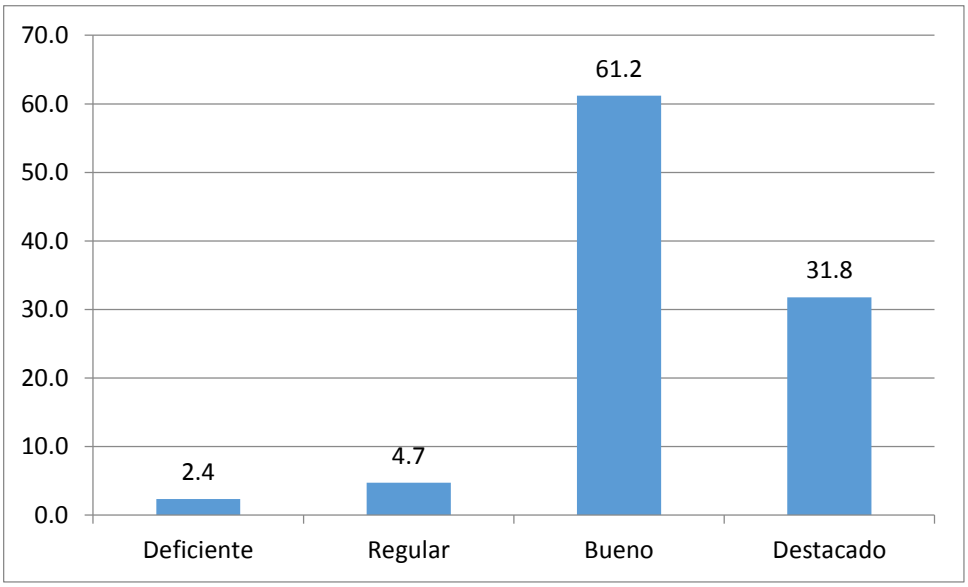


Figura 9 *Competencia Conocimiento de Especialidad*

Según la Tabla 9, se observa que el 61.2% del personal táctico (Responsables de Área, Coordinadores) de la Universidad evaluada poseen un nivel bueno en la competencia Conocimiento de la Especialidad y el 31.8% tienen un nivel destacado.

Tabla 10 *Competencia Persuasión*

Persuasión		
Niveles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Deficiente	27	31,8
Regular	50	58,8
Bueno	4	4,7
Destacado	4	4,7
Total	85	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

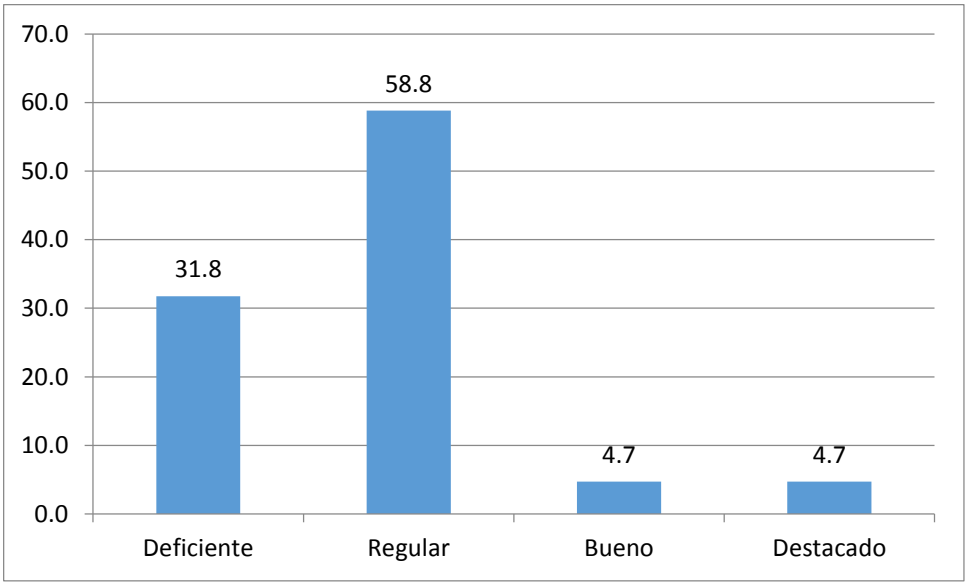


Figura 10 *Competencia Persuasión*

Según la Tabla 10, se observa que el 58.8% del personal táctico (Responsables de Área, Coordinadores) de la Universidad evaluada poseen un nivel regular en la competencia Persuasión y el 31.8% tienen un nivel deficiente.

Tabla 11 *Competencia Pensamiento Estratégico*

Pensamiento Estratégico		
Niveles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Deficiente	2	4,7
Regular	10	23,3
Bueno	21	48,8
Destacado	10	23,3
Total	43	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

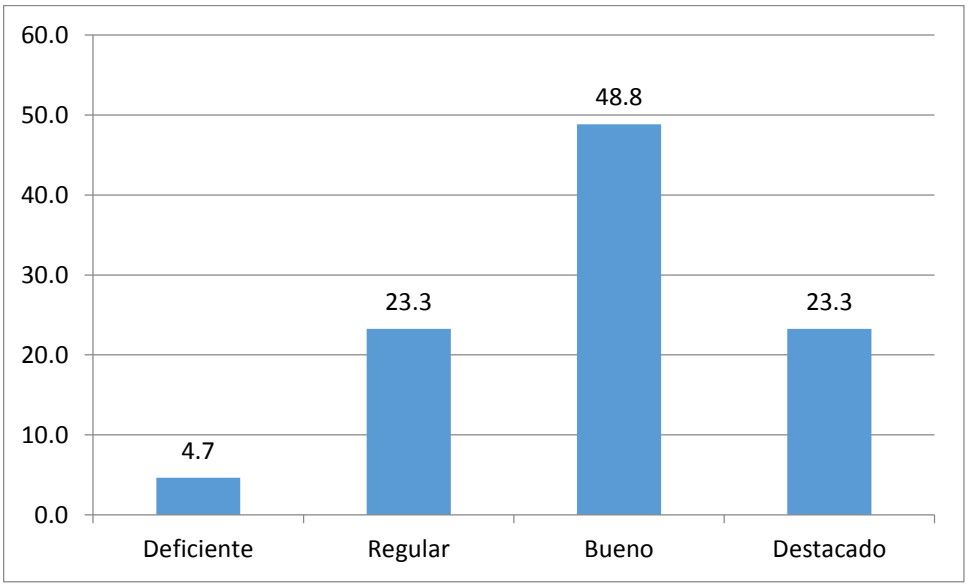


Figura 11 *Competencia Pensamiento Estratégico*

Según la Tabla 11, se observa que el 48.8% del personal estratégico (Gerentes, Directores de departamento) de la Universidad evaluada poseen un nivel bueno en la competencia Pensamiento Estratégico y el 23.3% tienen un nivel regular.

Tabla 12 *Competencia Trabajo en Equipo*

Trabajo en Equipo		
Niveles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Deficiente	11	25,6
Regular	22	51,2
Bueno	7	16,3
Destacado	3	7,0
Total	43	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

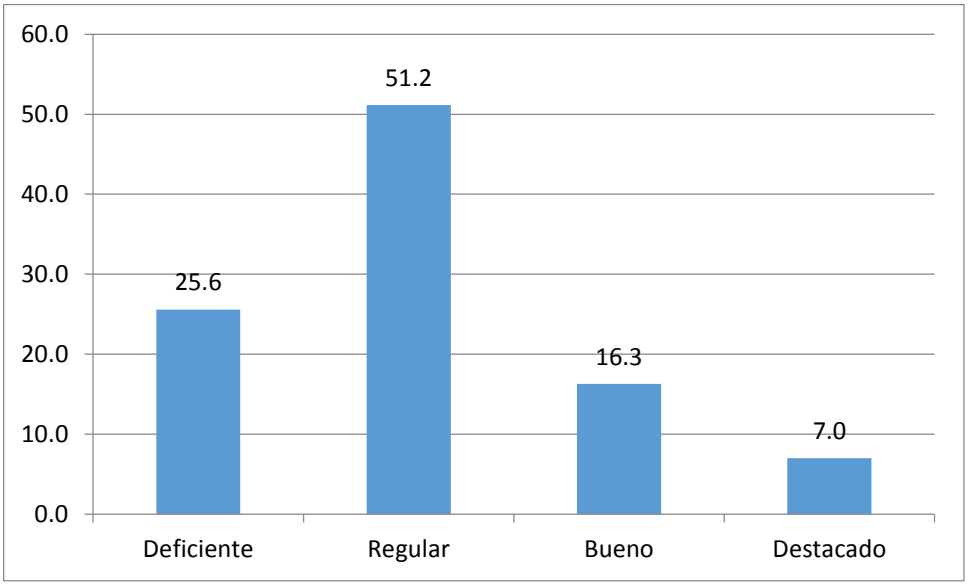


Figura 12 *Competencia Trabajo en Equipo*

Según la Tabla 12, se observa que el 51.2% del personal estratégico (Gerentes, Directores de departamento) de la Universidad evaluada poseen un nivel regular en la competencia Trabajo en Equipo y el 25.6% tienen un nivel deficiente.

Tabla 13 *Competencia Toma de Decisiones*

Toma de Decisiones		
Niveles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Deficiente	4	9,3
Regular	24	55,8
Bueno	10	23,3
Destacado	5	11,6
Total	43	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

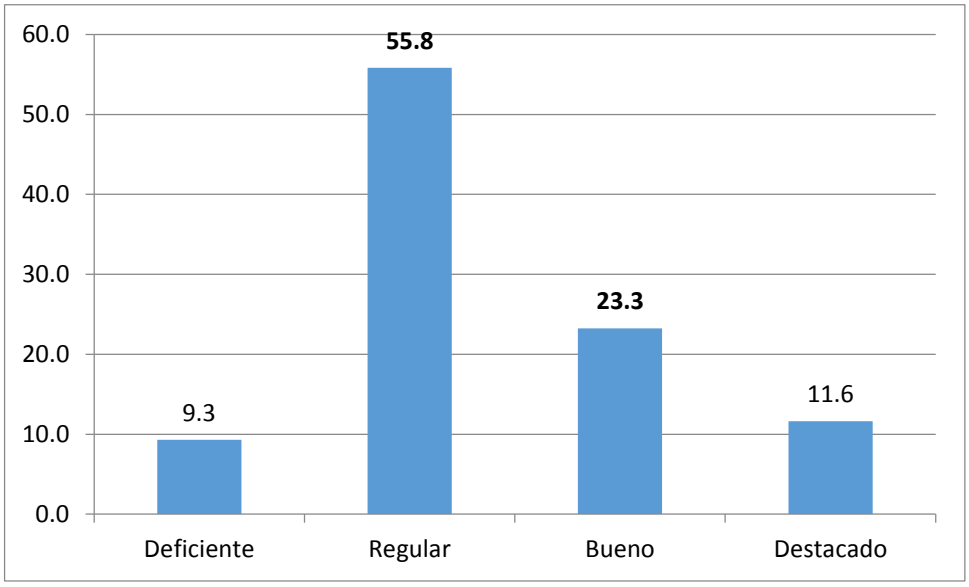


Figura 13 *Competencia Toma de Decisiones*

Según la Tabla 13, se observa que el 55.8% del personal estratégico (Gerentes, Directores de departamento) de la Universidad evaluada poseen un nivel regular en la competencia Toma de decisiones y el 23.3% tienen un nivel bueno.

Tabla 14 *Competencia Resolución de Conflicto*

Resolución de Conflicto		
Niveles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Deficiente	13	30,2
Regular	22	51,2
Bueno	5	11,6
Destacado	3	7,0
Total	43	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

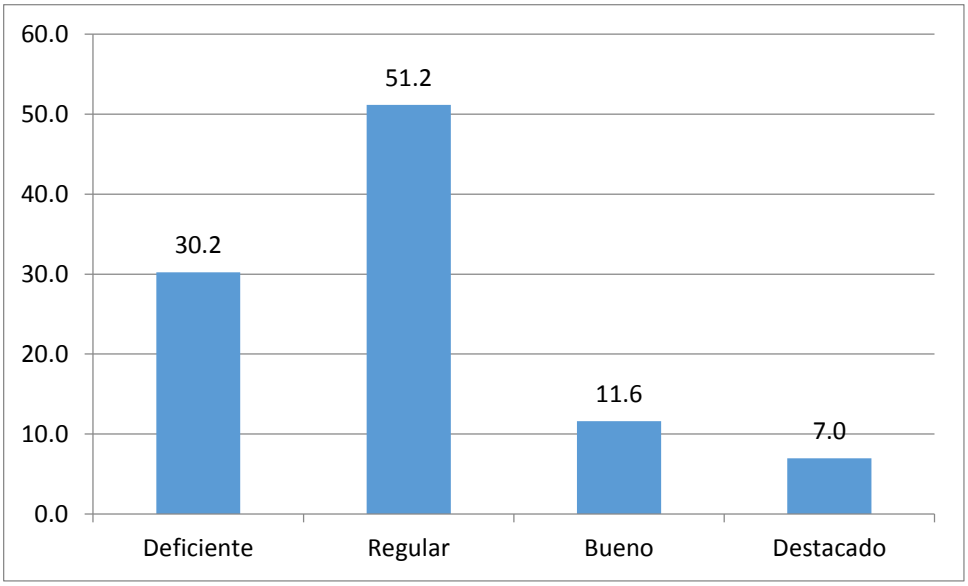


Figura 14 *Competencia Resolución de Conflicto*

Según la Tabla 14, se observa que el 51.2% del personal estratégico (Gerentes, Directores de departamento) de la Universidad evaluada poseen un nivel regular en la competencia Resolución de Conflicto y el 30.2% tienen un nivel deficiente.

Tabla 15 *Competencia Gestión del Tiempo*

Gestión del Tiempo		
Niveles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Deficiente	8	18,6
Regular	9	20,9
Bueno	25	58,1
Destacado	1	2,3
Total	43	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

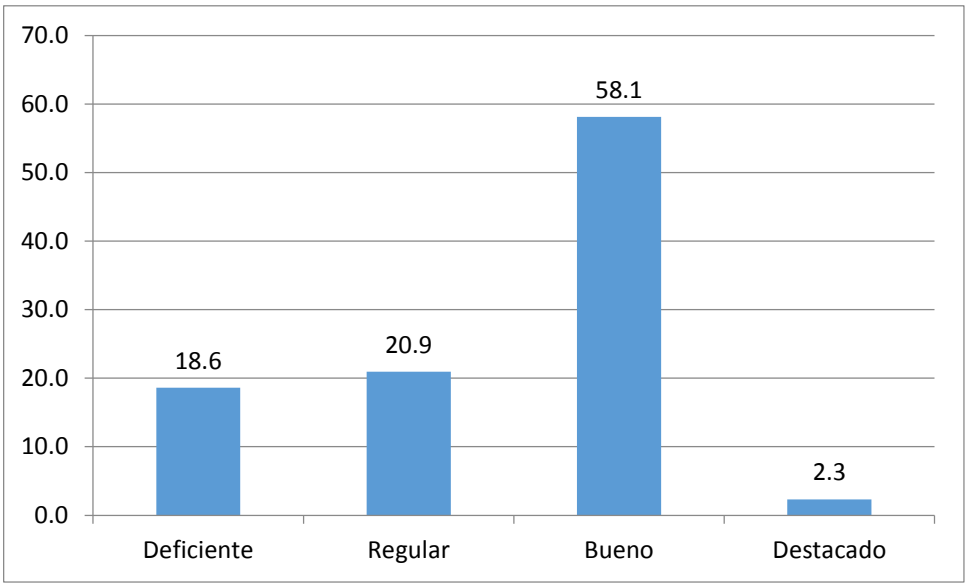


Figura 15 *Competencia Gestión del Tiempo*

Según la Tabla 15, se observa que el 58.1% del personal estratégico (Gerentes, Directores de departamento) de la Universidad evaluada poseen un nivel bueno en la competencia Gestión del Tiempo y el 20.9% tienen un nivel regular.

Tabla 16 *Competencia Liderazgo*

Liderazgo		
Niveles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Deficiente	19	44,2
Regular	16	37,2
Bueno	7	16,3
Destacado	1	2,3
Total	43	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

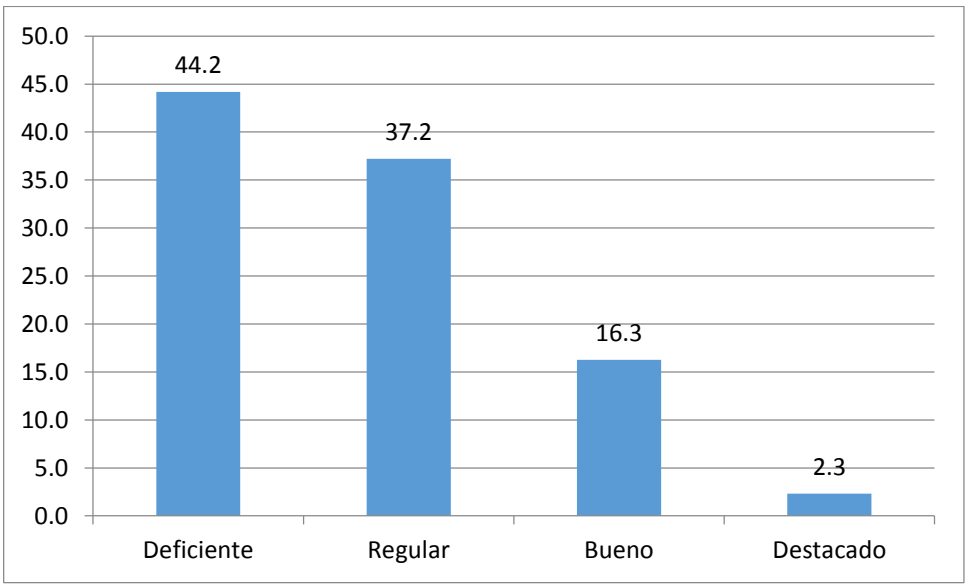


Figura 16 *Competencia Liderazgo*

Según la Tabla 16, se observa que el 44.2% del personal estratégico (Gerentes, Directores de departamento) de la Universidad evaluada poseen un nivel deficiente en la competencia Liderazgo y el 37.2% tienen un nivel regular.

Tabla 17 *Escala General de Desempeño Laboral*

Desempeño Laboral		
Niveles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Deficiente	74	15,7
Regular	178	37,9
Bueno	195	41,5
Destacado	23	4,9
Total	470	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

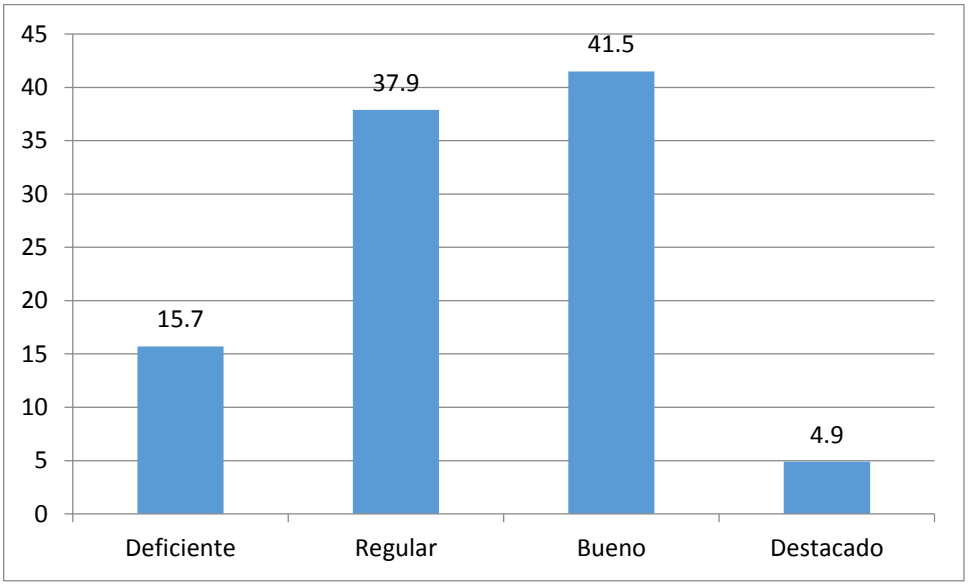


Figura 17 *Escala General de Desempeño Laboral*

Según la Tabla 17, se observa que el 41.5% del personal de la Universidad evaluada poseen un nivel bueno de desempeño laboral, mostrando que cumple con los establecido en el manual de organización y funciones (MOF) de la Universidad, sin embargo, el 37% tienen un nivel regula y el 15.7% un nivel deficiente.

2.3 Marco conceptual

Trabajo en equipo.

Un equipo de trabajo, es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

Desempeño Laboral

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Clima organizacional

Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

Conclusiones Parciales

-La justificación del problema partiendo del análisis de los estudios realizados por diferentes autores sobre la temática del proceso de evaluación de desempeño manifiesta una visión amplia de cómo fue evolucionando en las diferentes organizaciones a nivel nacional y mundial y luego realizar un aporte práctico, que ayude a la población investigada.

-La aplicación de los instrumentos posibilitó diagnosticar el estado actual del campo de acción, utilizando un instrumento que cumple con la validación y confiabilidad que requiere un estudio de investigación, permitiendo conocer los niveles de desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Señor de Sipán.

-Al analizar los resultados encontrados en los colaboradores administrativos de una Universidad Señor de Sipán, se identificó una serie de dificultades que permitieron la

elaboración de una estrategia de clima organizacional que desarrolle las competencias blandas y aumente el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Señor de Sipán.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN

Introducción

En este capítulo se define la hipótesis, las variables y el diseño de la investigación, asimismo la población, la muestra y el instrumento que se ha aplicado y el procesamiento de los resultados.

3 Definición de hipótesis

Si se elabora una estrategia de clima organizacional de la Universidad Señor de Sipán, que tenga en cuenta las relaciones interpersonales entre colaboradores y Jefes, entonces se mejorará el desempeño laboral

3.2 Determinación y conceptualización de las variables de la hipótesis

Variable independiente:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	TÉCNICA
Clima organizacional	Relaciones humanas	Intereses y valores	Cuestionario de Clima Organizacional	Juicio de experto
		Comprensión mutua		
		Resolución problemas		
		Camaradería		
		Discusiones		
		Luchas por el poder		
		Críticas constructivas		
		Circulación de chismes		
	Motivación	Sentido de pertenencia		
		Desarrollo personal		
		Oportunidades de capacitación		
		Aprovechamiento del potencial		
		Incentivos		
		Prestigio		
	Relaciones de autoridad	Sinceridad		
		Claridad toma de decisiones		
	Presión de trabajo	Razonabilidad establecimiento de metas		
		Tiempo asignado para desarrollar trabajo		
		Niveles de estrés		

	Organización del trabajo	Establecimiento de metas		
		Disponibilidad de recursos		
		Definición de tareas y responsabilidades		
		División del trabajo		
		Coordinación		
		Normas y procedimientos		
		Evaluación del desempeño		
	Equidad	Estabilidad		
		Premios		
		Remuneraciones		
		Promoción		
		Discriminación		

Variable dependiente:

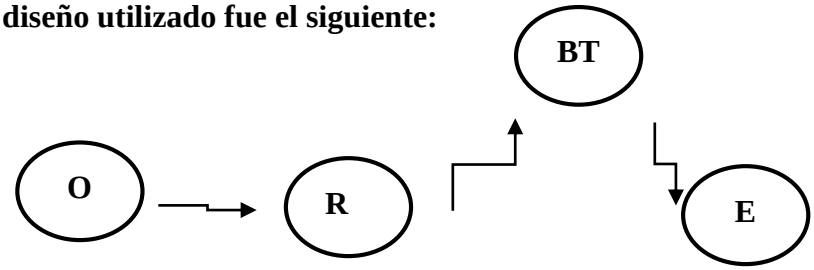
Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Técnica
Desempeño Laboral	-Trabajo en Equipo	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo.	Cuestionario de desempeño Laboral por competencia	Entrevista Cuestionario
	-Liderazgo	-Desarrollar a sus colaboradores -Capacidad de generar compromiso		
	-Pensamiento Estratégico	Identificar oportunidades y aplicar estrategias para aprovecharlas		
	-Resolución de Conflicto	Utilizar técnicas que permitan identificar intereses contrapuestos y alcanzar acuerdos compartidos.		
	-Gestión del Tiempo	Cumplir con las metas en el tiempo o antes de la fecha.		
	-Toma de Decisiones	Elegir la mejor estrategia para favorecer a la institución		
	-Capacidad de Organización	Llevar acabo sus actividades de la forma como fue planeada		
	-Conocimiento de la especialidad	Conocimiento al más alto nivel, actualizado y que pueden ser aplicados		
	-Comunicación e influencia	Lograr captar la atención de las personas para vender las ideas y los productos.		
	-Persuasión	Lograr que las personas hagan lo que deben hacer		

	-Manejo de Documentación	Recepción, registro, análisis, clasificación, sistematización, distribución y archivo de la documentación		
	-Integridad y Discreción	Maneja con responsabilidad la información reservada.		
	-Creatividad	Dar ideas nuevas y diferentes para solucionar problemas laborales		
	-Responsabilidad	Obrar en todo momento de acuerdo a la valores organizacionales		
	-Relaciones Interpersonales	Establece lazos de amistad con facilidad para llegar a la meta		

3.3 Diseño de la ejecución

Esta investigación es **no experimental**, porque se realiza el estudio sin manipular deliberadamente la variable independiente, la que solo es observada de manera empírica y sistemática. No hay un control directo sobre esta variable porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Es **cualitativa-cuantitativa** porque intervienen tanto indicadores cualitativos como cuantitativos, aunque debe señalarse que estos últimos constituyen datos cuantitativos secundarios, es decir, se trabaja con datos ya existentes. Además, el diseño de la investigación es descriptivo propositivo, porque después de analizar los resultados se realizar una propuesta para abordar la problemática observada.

El diseño utilizado fue el siguiente:



Dónde: O: Observador; **RP:** Realidad problemática; **BT:** Base teórica;

E: Estrategia Clima Organizacional.

3.3.1 Métodos de investigación científica y selección de técnicas, instrumentos, fuentes de verificación

Método deductivo

El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

El método analítico

El método analítico es aplicado en el proceso de la operacionalización de las variables de estudio, las mismas que serán desagregadas considerando la definición de ellas, luego pasando a las dimensiones y finalmente a los indicadores de tal manera que facilite con comprensión y evaluación, así como conocer las partes pequeñas que servirán para organizar la propuesta del modelo.

El método se verá aplicado en cuanto se tengan los datos que se recojan con la aplicación de los instrumentos de investigación los mismos que serán debidamente analizados.

Método Sintético

El método sintético se aplica en los indicadores trabajados a nivel de la operacionalización y llegar hacia las variables de estudio en un proceso inverso al análisis indicado anteriormente; de igual manera cuando se realiza la sistematización de los contenidos del marco teórico y asimismo cuando se tenga que elaborar los cuadros estadísticos correspondientes.

Método Inductivo

Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

Entrevista

Son una serie de interrogantes acordes a la investigación, que serán respondidas para la recopilación de la información en forma verbal, que se hará con el objetivo de poder recolectar datos estadísticos.

Encuesta

Instrumento cuantitativo de investigación mediante la consulta por un grupo de personas, el grupo investigador lo realizará con la ayuda de un cuestionario, que utilizará preguntas cerradas, esta será llenada por los Directores de Escuela hacia su personal docente tiempo completo.

Observación Directa

Esta técnica se utiliza desde la visita preliminar, y se seguirá aplicando mientras continúa la investigación Lo cual servirá para comprobar de qué manera se realizan los procesos, observando de primera mano cada uno de ellos.

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Autor: Pedro Jaramillo Arica, Moisés Reyes Pérez y Luis Vives Coronado
Año: Junio 2017
Significación: Mide la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación.
Tipificación: Los baremos para la escala fueron adaptados por los autores
Ítems: Está formado por 80 interrogantes.

3.3.2 Universo.

La Población estuvo conformada por 470 colaboradores administrativos de la Universidad Señor de Sipán.

3.3.3 Selección de muestra.

Para determinar el tamaño de muestra se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia o intencional de acuerdo a las necesidades que la investigación considera, por el hecho de que son accesibles para la evaluación, se utilizó toda la población, dividiéndola en 3 grupos de acuerdo el tipo de trabajador.

Tipo de Trabajador	Cantidad
Estratégico (Gerentes, Directores de Área o Responsables de oficina)	43
Tácticos (jefes y Coordinadores)	85
Operativos (Secretarias, Asistentes, Auxiliares)	342
Total	470

3.3.4 Forma de tratamiento de los datos.

El análisis de datos se realizó mediante la estadística descriptiva e Inferencial; utilizando una hoja de cálculo – Microsoft Excel para codificar y crear una base de datos, luego la información se pasó al software estadístico SPSS 24.0 para procesar los datos recogidos y presentarlos mediante tablas de frecuencia, asimismo se utilizó la técnica de consistencia interna (coeficiente alfa de crombach) para conocer la confiabilidad del instrumento y el coeficiente de correlación producto de Pearson para conocer la validez de los reactivos del instrumento.

SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE

CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

Introducción

En este capítulo se describe la fundamentación, los objetivos, la planeación estratégica, la instrumentación, la evaluación y las etapas del aporte práctico (estrategia) para aumentar los niveles de desempeño laboral en los colaboradores de la Universidad Señor de Sipán.

4 Fundamentación del aporte práctico.

Esta estrategia de Clima Organizacional está basada en la teoría del "Scheneider & Bartlett" quienes manifiesta que los líderes deben realizar una serie de actividades para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Deben preocuparse por el desarrollo de su equipo de trabajo, deben estar atentos a las necesidades básicas de los colaboradores, es decir sus pagos de remuneraciones y beneficios sociales en el tiempo establecido por la ley, los líderes siempre deben mostrar una postura de apoyo y consideración; capacitando a los colaboradores en sus actividades y en los procesos que demandan su puesto de trabajo, brindar supervisiones con la finalidad de mejorar los errores, al mismo tiempo premiar el trabajo en equipo, la efectividad de los trabajo, la buena comunicación entre compañeros, las mejores decisiones tomadas.

Asimismo está fundamentada en la Ley N° 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa publicada en el diario peruano el día 7 de marzo de 2018, donde precisa que, el inciso 2 del artículo 2 de la Constitución Política del Perú señala que toda persona tiene derecho a la igualdad ante la ley y que nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole;

Que, el primer párrafo del artículo 24 de la Norma Fundamental establece que el trabajador tiene derecho a una remuneración **equitativa y suficiente**, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual;

Esta estrategia está diseñada para elevar los niveles de desempeño laboral en colaboradores de la Universidad Señor de Sipán.

4.2 Construcción del aporte práctico.

Se aplicó un cuestionario a los colaboradores que mide los niveles de desempeño laboral donde se concluyó que:

- No cuentan con un programa de desarrollo de competencias blandas que mejore el clima organizacional y aumente los niveles de desempeño laboral del personal administrativo.
- No cuenta como un programa de fidelización del talento humano.
- No tiene actividades de motivación e incentivo para el personal administrativo.
- No tiene grupos ocupacionales que garanticen la homologación de sueldo de acuerdo a la ley N° 30709.

La presente estrategia está conformada por 3 etapas

- 1ra Etapa: Elaboración del proceso de capacitación
- 2da Etapa: Programa de Formación de competencias blandas
- 3era Etapa: Incentivo Laboral (Escalas Salariales y Homologación de sueldo)

ETAPA 1 ELABORACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Determinación de las necesidades de capacitación	El responsable del área administrativa envía a la Dirección de GTH, el tipo de capacitación que necesitan sus colaboradores.	Jefe de Área	Documento (Trámite documentario)
2	Determinar el tipo y la modalidad de capacitación	La dirección de GTH distribuye las capacitaciones en dos bloques (organizacional y especificas)	Director GTH	Informe de tipos y modalidad de capacitación
		Analiza y de ser necesario modifica la modalidad de capacitación externa por interna "el jefe capacita a su colaborador"		
3	Elaboración del plan de capacitación	La dirección de GTH elabora el plan de capacitación genéricas e informa los responsables áreas para que incluyan en su plan operativo los presupuestos de las capacitaciones de sus colaboradores(lugar, fecha, costo, duración)	Director GTH	Plan de capacitación
4	Aprobación del plan de capacitación.	La presidencia de la JGA aprueba el plan de capacitación interna y externa de los colaboradores de la Universidad, indicando de qué manera va hacer financiada la capacitación (100%,75%, 50%,25%)	PJGA	Resolución
5	Ejecución del plan capacitación	En la capacitación organizacional interna, la Dirección de GTH solicitara la autorización a Gerencia General para el depósito de dinero para cubrir con los gastos (ponente, break, certificados)	Director GTH	Lista de asistencia
		En la capacitación específica externa, el jefe de área solicitara el visto bueno de su jefe inmediato y autorización a Gerencia General para el depósito de dinero para cubrir con los gastos.	Jefe de área	Certificado Boletas de notas Informe de la capacitación
6	Efecto multiplicador	Culminado la capacitación externa específica deberá capacitar y empoderar de conocimiento a sus compañeros de trabajo con el fin de continuar con la mejora continua de los procesos.	Jefe de área	Fotografía y o lista de asistencia
7	Verificación de la efectividad de la capacitación	Después de 3 meses de la capacitación evaluar al colaborador su desempeño.	Director GTH Jefe de área	Formato de evaluación

ETAPA 2 PROGRAMA DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS BLANDAS

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Elaboración del sílabo y la metodología	La Dirección de GTH elabora el reglamento, los sílabos y la metodología que se van utilizar en el programa	Dirección de GTH	Sílabo
2	Designación de comisión para revisión de silabo	El Gerente General designa una comisión para revisar el reglamento, silabo y la metodología	Gerente General	Lista de miembro
3	Silabo y metodología corregida	La comisión informa la corrección del reglamento, silabo y la metodología al Gerente General	Comisión	Silabo
4	Aprobación del silabo	El Gerente General aprueba el contenido del silabo y la metodología del programa.	Gerente General	Resolución
5	Determinación de los participantes	La Dirección de GTH en coordinación con el Gerente General seleccionan a los participantes en base al reglamento de formación de talento (Tiempo de servicio, resultados de la evaluación de desempeño)	Dirección de GTH	Resolución
6	Solicita autorización y aprobación de cronograma	Gerente General autoriza el programa de Formación **"Competencias Blandas"** y aprueba el cronograma de actividades.	Gerente General	Documento
7	Comunicar a los jefes de área	El Director de GTH comunica a los responsables de área para que brinden las facilidades del caso para que sus colaboradores asistan a la formación de Directores	Director de GTH	-Documento -Correo Institucional
8	Inicio del programa	Apertura del programa por las autoridades académicas y administrativas de la Universidad.	Director de GTH Director de Imagen Institucional	-Correo Institucional -Fotografía
9	Temas	Dependerá del perfil de puesto y del tipo de colaborador (operativo, táctico, estratégico)	Facilitador	-Fotografía -Trabajos grupales
10	Evaluación	Evaluación para medir el grado de efectividad del programa.	Director de GTH	Informe de las evaluaciones
11	Premiación y Graduación	Premiar y graduar a los participantes del programa	Autoridades de la Universidad	-Fotografía -Diplomas

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE COMPETENCIAS BLANDAS

I. DATOS GENERALES

Nombre de la institución: Universidad Señor de Sipán

Autor: Luis A. Vives Coronado

Participantes: Personal administrativo

II. OBJETIVO

Desarrollar y fortalecer en el personal administrativo de la Universidad Señor de Sipán las habilidades blandas evaluadas en el proceso de evaluación de desempeño.

III. DESCRIPCIÓN DE TALLERES

a. Trabajo en equipo

Objetivo: Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración, promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Expresa satisfacción por los éxitos de otros. Posee también la capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales. Ejemplo de colaboración y cooperación, comprende a los otros, generando y manteniendo un buen clima de trabajo.

Participantes: Personal Estratégico (Gerentes, Directores de departamento)

Modalidad: Taller vivencial (3 sesiones)

b. Liderazgo

Objetivo: Capacidad para desarrollar su equipo de trabajo, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión en general, a la consecución de los objetivos planteados y a la productividad de su área.

Participantes: PERSONAL ESTRATÉGICO (Gerentes, Directores de departamento)

Modalidad: Taller Vivencial (3 sesiones)

c. Pensamiento Estratégico

Objetivo: Capacidad para anticiparse rápidamente a las oportunidades y amenazas del mercado identificando la mejor respuesta estratégica para aprovechar las oportunidades y reducir el riesgo de las amenazas, considerando las fortalezas y debilidades de la Universidad.

Participantes: Personal Estratégico (Gerentes, Directores de departamento)

Modalidad: Coaching and Mentoring

d. Resolución de conflicto

Objetivo: Capacidad para identificar los conflictos actuales o potenciales individuales o colectivos y contribuir a resolver las diferencias y dificultades que se presenten, utilizando estrategias.

Participantes: Personal Estratégico (Gerentes, Directores de departamento)

Modalidad: Taller Vivencia (4 sesiones)

e. Gestión del tiempo

Objetivo: Aprender a gestionar sus horarios, su disponibilidad horaria y realizar los ajustes necesarios para cumplir con sus metas de manera mensual.

Participantes: Personal Estratégico (Gerentes, Directores de departamento)

Modalidad: Taller Vivencia (4 sesiones)

f. Toma de decisiones

Objetivo: Identificar de manera efectivas los aspectos positivos y negativos de las alternativas de solución que se propongan frente a una determinada situación

Participantes: Personal Estratégico (Gerentes, Directores de departamento)

Modalidad: Coaching and Mentoring

g. Capacidad de Organización

Objetivo: Es la capacidad para definir la secuencia e importancia de cada tarea a realizar para todo un proceso que tenga que ejecutar, teniendo en cuenta el monitoreo y la evaluación del proceso para evitar retrasos y errores en las actividades realizadas.

Participantes: Personal Tácticos (Responsables De Área, Coordinadores)

Modalidad: Taller

h. Comunicación e influencia

Objetivo: Capacidad para hacer uso de su alto dominio de recursos verbales, con la intención de persuadir, convencer e influir en las decisiones de los clientes potenciales. Utiliza estrategias que adapta a cada interlocutor implicado.

Participantes: Personal Tácticos (Responsables De Área, Coordinadores)

Modalidad: Taller (2 sesiones)

i. Innovación y Creatividad

Objetivo: Posee la capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización a la cual pertenece, con el propósito de agregar valor. Siendo un referente en la organización y en el mercado por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas.

Participantes: Personal Operativo (Secretarias, Auxiliares, Asistentes, Técnicos)

Modalidad: Taller 02 sesiones

j. Relaciones Interpersonales

Objetivo: Habilidad para establecer rápida y efectivamente relaciones, logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre los medios de comunicación social de la localidad, clientes, proveedores, etc.

Participantes: Personal Operativo (Responsables De Área, Coordinadores)

Modalidad: Taller – Gestal (4 sesiones)

3ERA ETAPA INCENTIVO LABORAL (ESCALAS SALARIALES)

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Solicita autorización	El Director de GTH solicita al Gerente General autorización para realizar el proyecto de **evaluación y categorización de puesto de trabajo** del personal administrativo.	Director de GTH	Documento (trámite)
2	Designación de comisión general evaluadora	El Gerente General designa la comisión para elaborar el proyecto de evaluación y categorización de puesto de trabajo.	Gerente General	Lista de miembros
3	Solicita aprobación de cronograma	El Gerente General aprueba el cronograma y da el visto bueno para que inicien con el proyecto.	Director de GTH Gerente General	Documentación
4	Capacitación a la comisión	El facilitador capacita a los miembros de la comisión y los asesora en la elaboración del proyecto.	Director de GTH Facilitador	-Fotografía -Avances del proyecto
5	Definir los factores y criterios	La comisión definirá los factores que tendrá en cuenta para la evaluación	Comisión	Informe de avance 1
6	Ponderación de los factores	La comisión realizará la ponderación de los factores que evaluaran en el proyecto.	Comisión	Informe de avance 2
7	Agrupar puestos	La comisión agrupará los puestos de manera equitativa.	Comisión	Informe de avance 3
8	Clasificación de puestos	La comisión clasifica los puestos de trabajo de manera similar según su jerarquía.	Comisión	Informe de avance 4
9	Designación de puntos a los puestos	La comisión designa puntaje a cada nivel de los factores y obtiene el puntaje final por puesto de trabajo.	Comisión	Informe de avance 5
10	Elaboración de la categoría Salarial	La comisión estable por consenso las categoría salariales	Comisión	Informe de avance 6
11	Reporta Informe Final	La comisión reporta el informe final a Gerencia General para conocimiento y aprobación de la escala salarial	Comisión	Documento
12	Aprobación del proyecto de evaluación	Gerencia General presenta a la JGA el proyecto de evaluación y categorización de puesto de trabajo del personal administrativo.	Gerencia General	Resolución
13	Aceptación y aplicación del proyecto	Informan a la Dirección del Talento Humano para que a partir de la fecha se establezcan la nueva escala salarial para el personal docente y el personal administrativo.	Gerencia General	Documento
14	Nivelación de Remuneración	La Dirección del Talento Humano realiza la Homologación de sueldo por cargo, años de antigüedad y formación académica.	Director de GTH	Documento
15	Firma de Adendas	La Dirección del Talento Humano convoca al personal administrativo a la firma de adenda o nuevo contrato laboral	Director de GTH	Contrato laboral

Instrumentación de la estrategia

La primera etapa se llevará a cabo en el mes de abril realizando el diagnostico de necesidad de capacitación del personal administrativo (DNC) y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño, para elaborar el plan de capacitación anual.

La segunda etapa se iniciará en el mes de septiembre creando un programa de formación y desarrollo de competencias blandas del personal administrativo, considerando su perfil de puesto y las competencias que le demandan sus funciones y actividades diarias con la finalidad de mejorar el desempeño laboral.

La tercera etapa se realizará en el mes de octubre analizando la **Ley N° 30709**, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa ni por origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole y contratado a un facilitador para que capacite a la comisión encargada de crear los grupos ocupacionales donde se fundamentará la homologación de remuneraciones de trabajo según el perfil requerido.

Presupuesto de la Estrategia de Clima Organizacional.

Presupuesto de la Primera Etapa				
Etapa 1	**Actividad**	**Descripción**	**Mes**	**Sueldo del colaborador**
Elaboración del proceso de capacitación	Reunión del equipo de Gestión del talento humano	Designar responsable para que elaboré el procedimiento de capacitación del personal administrativo	Abril	2500
Total				**S/. 2.500,00**

Presupuesto de la Segunda Etapa				
Etapa 2	**Talleres**	**Descripción**	**Precio por Taller**	**Precio Total**
Desarrollo de Competencias Laborales	Trabajo en Equipo	Facilitador	S/. 1.000,00	10000
	Liderazgo			
	Pensamiento Estratégico			
	Resolución de Conflicto			
	Gestión del Tiempo			
	Toma de Decisiones			
	Capacidad de Organización			
	Comunicación e influencia			
	Innovación y Creatividad			
	Relaciones Interpersonales			
	Materiales de oficina	Plumones	25	250
		Papel Sabana		
		Hojas de colores		
		Cinta		
	Breik	Bocaditos	350	3500
Total				**S/. 13.550,00**

Presupuesto de la Tercera Etapa				
Etapa 3	**Actividad**	**Descripción**	**Mes**	**Precio por capacitación**
Escala Salariales	Contratar a un facilitador	Capacitación en la elaboración de los grupos ocupacionales	Septiembre	500
			Octubre	500
			Noviembre	500
Total				**S/. 1.500,00**

Costo de la Estrategia	
Etapas	**Costo por Etapa**
Etapa 1	S/. 2.500,00
Etapa 2	S/. 13.550,00
Etapa 3	S/. 1.500,00
Total	**S/. 17.550,00**

Conclusiones Parciales

-La fundamentación de la estrategia de clima organizacional fue basada en la teoría de los autores Scheneider & Bartlett.

- La estrategia de clima organizacional está respaldada en la Ley **N° 30709**, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa ni por origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole.

-La estrategia está elaborada en tres etapas cuya estructura se muestra en: Elaboración del procedimiento de capacitación, Desarrollo de competencias blandas y Escalas salariales. Además se describió la instrumentación de la estrategia a consecuencia de una reunión con el Director de la Oficina de Gestión de Talento Humano, en donde se planificaron fechas tentativas para la ejecución del aporte práctico; tomando en cuenta el presupuesto que requiere dicha estrategia según las tres etapas (Elaboración del procedimiento de capacitación, Desarrollo de competencias blandas y Escalas salariales).

TERCERA PARTE: VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS

Introducción

En el presente capítulo se describe la validación de la estrategia por el juicio de experto, asimismo la confiabilidad y la validez del instrumento aplicado.

5 Valoración de los resultados

Se seleccionaron 5 expertos teniendo en cuenta ciertos criterios como:

-Experiencia profesional en gestión de personas

-Grado Académico de magister o doctor

-Experiencia Administrativa en Universidades.

Para el análisis de resultados de la valoración del juicio de experto de la estrategia de fidelización del talento humano se consideraron los siguientes criterios:

5.- Muy adecuada

4.- Bastante adecuada

3.- Adecuada

2.- Poco adecuada

1.- No adecuada

CALIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR PARTE DE LOS EXPERTOS					
Pregunta	**Experto N°1**	**Experto N°2**	**Experto N°3**	**Experto N°4**	**Experto N°5**
N°01	5	4	4	4	5
N°02	4	5	5	5	5
N°03	5	5	5	4	5
N°04	4	5	5	5	5
N°05	4	5	5	5	5
N°06	4	5	5	5	5
N°07	5	5	5	5	5
N°08	5	5	5	5	4
Puntaje Total	36	39	39	38	39

-Los expertos cuando hicieron referencia a la novedad científica expresaron que era adecuada

-Los expertos cuando hicieron referencia a la pertinencia de los fundamentos teóricos de la estrategia de clima organizacional expresaron que era muy adecuada.

-Los expertos cuando hicieron referencia al nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en la estrategia expresaron que era muy adecuada.

-Los expertos cuando hicieron referencia a la correspondencia entre la teoría desarrollada y el aporte práctico expresaron que era muy adecuada.

-Los expertos cuando hicieron referencia a la claridad en la finalidad de cada uno de las acciones de la estrategia expresaron que era adecuada.

-Los expertos cuando hicieron referencia a la posibilidad de aplicarse la estrategia expresaron que era muy adecuada

-Los expertos cuando hicieron referencia a la concepción general de la estrategia de acuerdo a sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso formativo, expresaron que era muy adecuada

-Los expertos cuando hicieron referencia a la significación práctica expresaron que era muy adecuada.

5.2 Corroboración estadística de las transformaciones logradas

Validez de Contenido:

Se realizó a través de la técnica juicio de experto donde 3 especialista en los procesos de gestión del talento humano, analizaron el cuestionario llegando a la conclusión que solo deberían modificar la redacción del algunos ítem con la finalidad de que los evaluados puedan comprender mejor el ítem.

Confiabilidad

Para conocer la confiabilidad del instrumento se procedió a realizar un análisis en el programa estadístico SPSS teniendo los siguientes resultados.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,883	80

Estadísticas de total de elemento

	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
-Trabajo en Equipo	,854
-Liderazgo	,901
-Pensamiento Estratégico	,914
-Resolución de Conflicto	,822
-Gestión del Tiempo	,877
-Toma de Decisiones	,876
-Capacidad de Organización	,932
-Conocimiento de la especialidad	,705
-Comunicación e influencia	,841
-Persuasión	,833

-Manejo de Documentación	,899
-Integridad y Discreción	,806
-Creatividad	,901
-Responsabilidad	,828
-Relaciones Interpersonales	,951

En la tabla estadística de fiabilidad se indica que existe una ALTA Confiabilidad de los datos obtenidos en el cuestionario aplicado.

Conclusiones Parciales

- La valoración de la estrategia a través del método de juicio de experto, con la ayuda de 5 especialistas, manifestaron la pertinencia de la estrategia.
- La realización del análisis de fiabilidad del instrumento de desempeño laboral, con la formula Alfa de Cronbach, teniendo una alta confiabilidad.

CONCLUSIONES GENERALES

- La fundamentación epistemológica del proceso de Clima organizacional y su dinámica posibilitando sistematizar las teorías y categorías principales del proceso; así como evidenciar las diferentes alternativas metodológicas que se han venido utilizando para el mejoramiento del clima organizacional en diferentes ámbitos empresariales.
- El análisis tendencial del proceso de clima organizacional y como ha ido evolucionando en el tiempo, destacando los primeros aportes sobre la temática en los años 1960 y hasta el día de hoy sigue evolucionando de acuerdo a las propias particularidades empresariales.
- La aplicación del instrumento para diagnosticar el estado actual del campo de acción, utilizando un instrumento que cumple con la validación y confiabilidad que requiere un estudio de investigación, permitiendo conocer los niveles de desempeño laboral.
- A partir de dicho diagnóstico se elaboró la estrategia de clima organizacional con la teoría de los autores Scheneider & Bartlett" y tomando en cuenta la Ley **N° 30709**, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa, dicha estrategia tiene tres etapas (Elaboración del procedimiento de capacitación, Desarrollo de competencias blandas y Escalas salariales); asimismo su instrumentación y presupuesto.
- La validación de la estrategia de clima organizacional con la técnica de juicio de experto, teniendo como referencia 5 especialistas en Gestión del talento humano y en los procesos de clima organizacional manifestaron la pertinencia y aceptación en los procesos dinámicos que proponemos con la estrategia elaborada.

RECOMENDACIONES

- Aplicar la estrategia en la Universidad investigada, para lo cual la dirección de Gestión del Talento Humano debe gestionar ante la gerencia y la junta general de accionista la aprobación del presupuesto y la autorización de la ejecución de todas las etapas de la Estrategia de clima organizacional.
- El área encargada de la gestión del talento humano debe incluir la tercera etapa de la estrategia lo más pronto posible porque es una ley que ya entró en vigencia el 01 de enero del presente año, teniendo sanciones y multa sino se cumple con la homologación de sueldos.
- Difundir en toda la comunidad la aplicación de la estrategia de clima organizacional y el beneficio que generará en los colaboradores y su desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, J (2015). *Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas 2015.*Tesis para optar el título profesional. Universidad Nacional José María Arguedas. Perú

Alles, M. (2010). *Construyendo Talento*, Granica. Buenos Aires, 2010.

Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano.* Granica, Buenos Aires, 2008.

Arrobo, W. (2013). *Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa Cimpexa S.A.* Tesis para optar el título profesional. Universidad Tecnológica Equinocial. Ecuador.

Álvarez Valverde, Shirley (2001) La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001. Lima: UNMSM.

Barroso, Paolo (2004) Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizacio-nes. Departamento de RR.HH. Venezuela. Caracas.

Buckley,W. La Sociología y la Teoría Moderna de Sistemas.Amorrortu, Buenos Aires, 2ª edición, 1993.

Bustos, Paulina y Miranda, Mauricio (2001) Clima organizacional. Santiago. Lautaro.

Cardona, D & Zambrano, R. (2014). *Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Universidad Cooperativa de Colombia*. Medellín, Colombia

Chiavenato, I. (2000*). Administración de Recursos Humanos*. 5° ed, Colombia, McGraw-Hill. 699p.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8° ed, Colombia, McGraw-Hill. 500p.

Chiavenato, I (2002). *Gestión de Talento Humano*. 5ª edición. México: Editorial.Mc. Graw Hill, 2002.Disponible en: http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talentohumano.Html.

Del Toro, J., Salazar, M. & Gómez, J. (2011). *Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería.* Recuperado el día 19 de enero de 2017 de: http://search.proquest.com/openview/aa4d3cc99ac61b073ffaf143ee3bfa65/1?pqorigsite=gscholar&cbl=2043250

Garcés, A. (2004) Medición del Clima organizacional. Madrid. Aguilar.

Garcia, G. (2014). *Importancia de la Inducción para el desempeño laboral del personal de Mediana Empresa Industrial.* Tesis para obtener el título profesional. Universidad Rafael Landívar. Mexico.

Gómez, C. A. (2004). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al item.* Acta Colombiana de Psicología, 11, 97–113

Kolb, D., Rubin, I. y Mcintyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall.

León, (2015). El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa Nº 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima. Para optar el grado académico de magíster en Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

López, C & Torres, L. (2008). *Propuesta de Gestión del Desarrollo Humano en la empresa nacional de Confecciones de la Ciudad de Pereira.* Tesis para optar el título profesional. Universidad Técnologica de Pereira.

Maturana, Humberto. El árbol del Conocimiento. Editorial Universitaria, Santiago, Chile, 1999.

Manosalvas, C., Manosalvas, L. & Nieves, J. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. AD-minister Nº. 26

Mujica, M. & Pérez, I. (2008). *Cuestionario sobre clima organizacional universitario.*

Cualidades psicométricas. Educare, 12(1). Recuperado el 21 de Enero de 2017 de: http://revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/view/41/40

Pelaes, 2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos, tesis para optar el grado de doctorado. Universidad Nacional Mayor de San Marco. Lima

Peña, M., Díaz, M. & Carrillo, A. (2015). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar.* Universidad Autónoma de Coahuila-México. Recuperado el día 23 de enero de 2017 de: http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V8N1-2015.pdf#page=39

Robbins, S. (2000). Administración. (6ta. Edición). México: Editorial Pearson.

Rodriguez, A., Alvarez, A., Sosa, I., de Vos, P., Bonet, M. & Van der Stuyft, P. (2010). *Inventario de clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo*. Revista Cubana de Higiene y Epidemiología, 48(2), 177–196.

Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. & Cornejo, F. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: "evaluación en una empresa pública chilena"*. Universidad de Talca, Chile. Recuperado el día 21 de enero de 2017 de: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38995530/Reodriguez_et_al_2008.pdf.

Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME.* Psicothema, 8(2), 329-335

Tarazona,& Alba, R (2004) Condiciones psicosociales del trabajo. Lima: UNMSM.

ANEXOS

-Cuestionario desempeño laboral

-Matriz de consistencia

-Validación por juicios de expertos.