UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

"ESTRATEGÍA DE CLIMA LABORAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA EDITORIAL SANTILLANA S.A."

PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

AUTOR:
Bach. Wilson Pérez Rodríguez

ASESOR:
Mg. García Yovera Abraham José

Línea de Investigación:

TALENTO HUMANO

PIMENTEL – PERÚ

2018

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

“ESTRATEGIA DE CLIMA LABORAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA EDITORIAL SANTILLANA S.A.”

AUTOR

Bach. WILSON PÉREZ RODRÍGUEZ

PIMENTEL – PERÚ

2018

“ESTRATEGIA DE CLIMA LABORAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA EDITORIAL SANTILLANA S.A.”

APROBACIÓN DE LA TESIS

_____

Dr. Pedro Carlos Pérez Martinto

Asesor Metodológico

_____

Dr. Max Fernando Urbina Cárdenas.

Presidente del jurado de tesis

_____ _____

Dr. Pepe H. Bustamante Quintana

Secretaria del jurado de tesis

Mg. Abraham José García Yovera

Vocal del jurado de tesis

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de investigación a mis padres y a mi familia por ser los pilares principales en mi desarrollo personal y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional en este momento de mi formación profesional.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta este momento y a mi familia y muy en especial a mi profesor Asesor Metodólogo Dr. Pedro Martinto Pérez por sus enseñanzas, concejos en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad elaborar una estrategia de clima laboral para mejorar la satisfacción del trabajador en el comercial de la Editorial Santillana S.A. La presente investigación es de tipo descriptiva-propositiva. Descriptiva porque se limita a describir el fenómeno de estudio a través de la recolección de datos y Propositiva porque se caracteriza por planear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados. Las técnicas empleadas en la investigación fueron entrevistas, encuestas a través de un cuestionario con preguntas cerradas y la observación directa. El diseño es no experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente variables. La población-muestra está constituida por los trabajadores del área comercial de la Editorial Santillana S.A., que laboran actualmente en la empresa. Luego de recolectar los datos encontramos que el 66,52% de los evaluados presentan una categoría mediana en la dimensión Comunicación, solo el 48,8% de los evaluados presentan una categoría alta en la dimensión y el 66,52% de los evaluados presentan una categoría alta en la dimensión liderazgo 76,04 y 75,96 Trabajo en equipo. A nivel descriptivo los resultados son similares en los indicadores, y por lo tanto se debe generar una estrategia en base a las dimensiones estudiadas.

Palabras Clave: Clima laboral, estrategia, satisfacción, Trabajadores.

Abstract

The present research work aims to develop a work climate strategy to improve worker satisfaction in the commercial Santillana S.A. The present investigation is of descriptive-propositive type. Descriptive because it is limited to describing the phenomenon of study through data collection and Propositive because it is characterized by planning options or alternative solutions to the problems raised. The techniques used in the investigation were interviews, surveys through a questionnaire with closed questions and direct observation. The design is non-experimental because it is done without deliberately manipulating variables. The sample population is constituted by the workers of the commercial area of the Editorial Santillana S.A., who currently work in the company. After collecting the data we found that 66.52% of those evaluated have a medium category in the Communication dimension, only 48.8% of those evaluated have a high category in the dimension and 66.52% of those evaluated have a a high category in the leadership dimension 76,04 and 75,96 Teamwork. At the descriptive level, the results are similar in the indicators, and therefore a strategy must be generated based on the dimensions studied.

Keywords: Climate, strategy, satisfaction, Workers

Índice

	Pág.
Carátula	i
Aprobación del jurado	iii
Dedicatorias	iv
Agradecimientos	v
Resumen	vi
Abstrac	vii
Índice	viii
I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Realidad Problemática	10
1.2. Antecedentes de Estudio	13
1.3. Teorías relacionadas al tema	14
1.4. Formulación del Problema.	29
1.5. Justificación e importancia del estudio	29
1.6. Hipótesis	31
1.7. Objetivos	31
1.7.1. Objetivos General	31
1.7.2. Objetivos Específicos	31
II. MATERIAL Y MÉTODO	
2.1. Tipo y Diseño de Investigación	31
2.2. Población y muestra	32
2.3. Variables, Operacionalización.	32
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	32
2.5. Procedimientos de análisis de datos	33
2.6. Criterios éticos	33
2.7. Criterios de Rigor científico	33
III. RESULTADOS	
3.1. Resultados en Tablas y Figuras	34
3.2. Discusión de resultados	46
3.3 Aporte práctico	48

3.4 Valoración y corroboración de los resultados	**53**
3.4.1 Valoración de los resultados	**53**
3.4.2 Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico	**54**
3..4.3 Corroboración estadística de las transformaciones logradas	**54**
IV. CONCLUSIONES	**55**
V. RECOMENDACIONES	**56**
VI. REFERENCIAS	**57**
VII. ANEXOS	**58**

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática.

El ser humano busca corresponder de la mejor manera a las actividades laborales o personales con el objetivo de satisfacer sus necesidades. Estas relaciones contribuyen en la actuación grupal, individual y estructural para caracterizar y diferenciar a la organización. El clima laboral puede ser un impedimento que guarda correlación con el desarrollo de la institución y ser un elemento distintivo que incida en el comportamiento de quienes integran la empresa, para esto, su comprensión facilita información sobre los procesos que establecen el procedimiento de las organizaciones, admitiendo de esta manera cambios que proyecten tanto la conducta como la satisfacción de los miembros de la empresa. Es importante para las organizaciones que comprendan y conozcan las actitudes y las percepciones de los empleados, muchos estudios sobre el clima laboral indican que existe contraste la organización que tiene un excelente servicio y otra que no lo tiene, incidiendo en la motivación, productividad y satisfacción de los trabajadores.

En el área comercial de editorial Santillana S.A, a través de la observación empírica se observan las siguientes **manifestaciones**, que se resumen en:

- Marcado individualismo en la ejecución de las tareas comerciales.
- Difíciles relaciones interpersonales entre trabajadores.
- Deficiente comunicación entre los empleados y las gerencias.
- El personal del área comercial no colabora adecuadamente en las actividades de la editorial: congresos, presentaciones, ferias etc.
- Personal antiguo que no cuenta con la preparación debida y que se resiste al trabajo en equipo.

Desde estas manifestaciones emerge el **problema de investigación:** Insuficiente comunicación, liderazgo entre la gerencia y los empleados del área comercial de la Editorial Santillana S.A., limita la satisfacción del trabajador. En el análisis realizado se manifiestan como **causas** del problema las siguientes:

- Limitantes en los contenidos teóricos y metodológicos del proceso de organización del clima laboral.

- Carencia de lineamientos estratégicos para lograr un clima laboral con calidad, a través de la conducción de los ejecutivos, con respecto a los empleados.
- Escasa connotación práctica del proceso de clima laboral que potencie la satisfacción del trabajador.

Estas manifestaciones observadas indican que se debe ahondar en el estudio del proceso clima de laboral, **objeto** de la investigación.

Autores como:

En relación con este objeto de investigación autores como, (Casas, Repullo, Lorenzo, y Cañas, 2002), definen al "clima laboral" como un aspecto desarrollado en el campo de la psicología y la sociología, al tener una doble definición. Por un lado, todo individuo crea su clima a diario y adquiere una dimensión social que condiciona ciertos aspectos que generaron dentro de una organización.

Dejoy (1990), indica que el clima laboral comprende todos aquellos aspectos relacionados con el trabajo, por lo cual no existe una definición clara que nos permita caracterizarlo, sin embargo, diversos investigadores hacen hincapié en que el clima laboral se ve influencia por factores internos y externos que se generan dentro de una organización.

Por otro lado, Forehand y Von Gilmer (1964), describen al clima laboral como particularidades que diferencian de una empresa de otra, estas pueden ser perdurables en el tiempo e influir directamente sobre el desempeño de cada uno de sus trabajadores.

En este sentido, aun los resultados todavía no satisfacen los requerimientos teóricos, metodológicos y prácticos que permitan un mejor estudio del clima laboral. Por estas dificultades, de nuestro análisis se constituye en **inconsistencia teórica de la investigación.** Se plantea como **objetivo:** Elaborar una estrategia de clima laboral que mejore la satisfacción del trabajador el área comercial de la Editorial Santillana, S.A.

El **campo de acción** es la dinámica del proceso de clima laboral.

En la fundamentación teórica y metodológica del objeto y el campo de la investigación se revela la necesidad de significar la formación contextualizada y sistematizada de la dinámica del clima laboral en el área comercial de la Editorial Santillana, facilitando con ello, el logro de relaciones interpersonales entre los colaborares del área comercial, lo que se constituye en la **orientación epistémica** de la investigación.

Por lo que, se plantea como **hipótesis:** Si se elabora una estrategia de clima laboral para el área comercial de la Editorial Santillana, S.A., que tenga en cuenta la relación entre la formación contextualizada y la motivación del trabajador, entonces se mejorará la satisfacción del trabajador.

La investigación se planteó las siguientes etapas:

1. Fundamentar teóricamente el proceso del clima laboral y su dinámica.
2. Analizar epistológicamente e históricamente el clima laboral y su dinámica.
3. Caracterizar el estado actual de la dinámica del proceso de clima laboral en el área comercial de la Editorial Santillana, S.A.
4. Elaborar una estrategia de clima laboral.
5. Validar mediante juicio de expertos el instrumento y la propuesta práctica.

El **aporte práctico** está en elaborar una estrategia de clima laboral para el área comercial de la Editorial Santillana, S.A. **La significación práctica** de los resultados del estudio facilita, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría del clima laboral con resultados que permitan mejorar el desempeño y satisfacción de sus trabajadores, lo cual permitirá que la empresa tenga mejores utilidades.

La **novedad** de la investigación es que esta dará inicio a que se constituya como un documento de medición habitual del clima laboral, integrado comoo parte esencial en la estructura del área comercial de editorial Santillana. Estos resultados estarán unidos al hecho que la organización incluya en su misión el mejoramiento continuo de sus talentos y potencialidades, siendo un hito que pone de manifiesto la necesidad de actualización y formación de las estructuras de dirección, de teoría y habilidades prácticas necesarias para la dirección exitosa de los recursos humanos de la editorial**.**

1.2. Antecedentes de Estudio.

Palma (2000) investigo, la relación entre la motivación y clima laboral en los trabajadores de Instituciones Universitarias. Siguiendo la metodología positivista, tipo descriptiva – correlacional, utilizando como técnica la encuesta, mediante el instrumento cuestionario aplicado a 473 trabajadores entre docentes y personal de administración en 03 universidades pagadas de Lima, Perú. Los resultados evidencian problemas relacionados al clima laboral dentro de la Institución, por lo cual resalta la necesidad de implementar estrategias que logren motivar al personal, para que de esta manera demuestren un mayor compromiso con la institución.

Amorós, E. (2007), realizó una propuesta para mejorar el clima laboral en una entidad bancaria de Chiclayo. Siguió una metodología cuantitativa de tipo descriptiva- propositiva, utilizando como técnica la encuesta, mediante el instrumento cuestionario aplicado a 250 colaboradores. Llegó a la conclusión que el clima laboral es dé un nivel medio, por lo cual la propuesta generará mejores resultados para la entidad, con respecto a dimensiones como la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Eslava, E (2009), diagnosticó la gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global. Siguió una metodología cuantitativa de tipo descriptiva, utilizando como técnica la encuesta, mediante el instrumento cuestionario aplicado a una muestra de 43 trabajadores. Concluyó en que los gerentes deben preocuparse por conocer de cerca las necesidades su personal, teniendo en cuenta que una línea de trabajo autoritaria, no genera resultados positivos para la empresa, por el contrario, saber escuchar las opiniones de todos los subordinados garantiza, un ambiente de armonía en donde se apoyen mutuamente para el cumplimiento de las metas de la empresa.

Pérez, J. (2005) analizó el clima laboral en la Regional Corporativos Bogotá de la Aseguradora Colseguros S.A. Siguió una metodología cuantitativa de tipo descriptiva, empleando como técnica la encuesta, mediante el instrumento cuestionario aplicándola a un grupo de 40 trabajadores. Concluyó que la comunicación entre los trabajadores es buena y se de una manera asertiva, sin

embargo, no existe un buen acercamiento de los gerentes con el personal, lo cual impide que muchas veces puedan opinar de manera libre, debido al temor de ser rechazados o no escuchados, por diferencias que establecen ciertas empresas.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

Se recoge los aspectos más relevantes del estudio epistemológico del proceso del clima laboral y su dinámica; se caracterizan las principales etapas de su desarrollo para determinar las tendencias históricas del proceso del clima laboral, teniendo en cuenta los indicadores de análisis.

1.3.1 Teorías relacionadas al tema

Caracterización la dinámica del proceso de clima laboral

El clima laboral estudia la percepción que tiene cada miembro de una empresa con respecto al lugar en donde desarrollar sus labores, el cual a su vez está relacionado con el ambiente de trabajo, las relaciones con sus demás compañeros y las políticas de la empresa, que son los principales factores que afectarán su desempeño de forma positiva o negativa.

Es importante considerar que el comportamiento del hombre es un tema muy difícil y dinámico a su vez, por lo cual se requiere de constante investigación y actualización que permita elaborar un estudio consistente relacionado al clima laboral, que nos permita identificar los factores que intervienen durante este proceso y de qué manera pueden influir sobre la capacidad laboral de los empleados.

Marco Teórico.

Clima laboral. Maish (2004), citado por Mejía (2014) “menciona que el clima laboral es un concepto sumamente complejo por diversos factores que intervienen durante este proceso”

Hodgetts y Altman (1985) afirman que el clima laboral está comprendido por aquellas características que giran en torno a una organización, la cual puede estar determinada con el lugar de trabajo, el salario, las relaciones interpersonales entre los trabajadores y la estructura de la empresa.

Características del clima laboral

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer y se caracterizan por:

1. Un espacio agradable en el que realizan sus actividades los trabajadores e influye con su desempeño. Un lugar limpie es agradable, mientras que uno sin ventilación, bajo condiciones deplorables, generar que las personas no se encuentren satisfechos de trabajar ahí.
2. Apoyo constante entre los trabajadores, por lo cual debe existir compañerismo entre todos los miembros de la organización. Pueden surgir conflictos que pongan en riesgo las relaciones laborales entre compañeros, por lo cual es necesario resolverlos adecuadamente para evitar conflictos que afecten a otras personas.
3. Los trabajadores deben ser valorados por su desempeño, se debe reconocer su trabajo y su esfuerzo para lograr un mayor compromiso con la empresa, sin embargo, cuando un trabajador se siente descontento, no se sentirá muy a gusto y es la mayor causa de rotación del personal.
4. El jefe que tienen a su cargo la tarea de dirigir a su personal, deberá ser asertivo y saber escuchar a los demás, aceptando cada una de las críticas u opiniones que generen cierto tipo de tensión.
5. La solidaridad debe ser uno de los valores más representativos de toda organización, es una forma de generar energía positiva, debido a que muchas veces algunos trabajadores se ofrecen ayudar desinteresadamente a sus compañeros que requieren apoyo.
6. Todo trabajador aspira siempre tener un mayor reconocimiento por su trabajo, buscando oportunidades de crecimiento, no obstante, algunas empresas no valoran ni ofrecen línea de carrera, por lo cual los empleadores se sienten poco valorados y terminarán buscando mejores opciones para trabajar, perjudicando a la empresa por las constantes renuncias.

Factores intervinientes en el clima laboral

Cascio (1986) menciona los siguientes factores que intervienen dentro del clima laboral:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (comunicación, motivación, relaciones entre el personal, trato, incentivos, remuneraciones, etc.)
- Vinculos en relación al trabajo del talento humano.

Brunet, L. (1987) considera al clima laboral como una manifestación que repercute sobre el buen funcionamiento de una organización, el cual trae consecuencias que la podrían beneficiar o perjudicar en muchos de los casos.

Por su parte, Seisdedos, N. (1996) menciona que la moral tiene factores que inciden sobre el clima laboral:

- Solidaridad entre los miembros de la organización
- La necesidad de alcanzar una meta
- Procesos necesarios para alcanzar una meta.

Diagnóstico y medición del clima laboral

Llaneza Alvarez. (2006) mencionan que un diagnóstico es fundamental para identificar el estado en que se encuentra una empresa con respecto al clima laboral. Por lo cual, esto se elabora teniendo en cuenta una serie de aspectos como el nivel de satisfacción, la comunicación, el trato y las relaciones entre los miembros de la organización. Para medir el diagnóstico es necesario hacer uso de instrumentos específicos que puedan analizar el clima laboral, para lograr ser cuantificado y obtener datos precisos que nos permitían evidenciar aquellas deficiencias que intervienen dentro del clima laboral.

Sherman y Bohlander. (1994). Mencionan que dentro del diagnóstico se tienen que analizar ciertas dimensiones que intervienen dentro del clima laboral:

Motivación: son aquellas condiciones que estimulan a los trabajadores trabajar con entusiasmo.

Toma de decisiones: Es un aspecto que mide en medida el trabajador puede tomar sus decisiones en el desarrollo de sus responsabilidades.

- Establecimiento de objetivos y procedimientos: La participación de los trabajadores para el logro y cumpliendo de cada uno de los objetivos.
- Comunicación: Evalúa si el mensaje llega correctamente a todas las áreas de la empresa, aquí se evalúa la comunicación interna y externa.

En este sentido, Brunet (1987) presenta otras dimensiones que debemos tomar en cuenta al momento de realizar un análisis de clima laboral:

- Flexibilidad: Se refiere a las reglas que existen dentro de una organización, las cuales pueden ser modificadas, afectando la calidad del trabajo.
- Responsabilidad: Se refiere al nivel de pertinencia del empleado con la organización, y la responsabilidad que asume al realizar el trabajo asignado correctamente.
- Recompensas: son aquellos incentivos que reciben los trabajadores por su buen desempeño dentro de la empresa.
- Claridad: nivel en que los empleados consideran que la estructura, objetivos y políticas de la empresa están claramente determinadas.

Elementos del clima laboral

Dentro del clima laboral intervienen ciertos elementos dentro del entorno de trabajo. Estos se perciben de manera directa o indirecta por los trabajadores que laboran dentro de ese entorno.

El clima repercute sobre el comportamiento de cada trabajador, el cual puede variar de acuerdo a la percepción personal que tengo respecto a su lugar de trabajo.

El clima laboral tiene ciertas características que pueden perdurar en el tiempo, lo cual hace que se diferencia de una u otra organización, por lo cual es un proceso estrictamente dinámico.

También Moss (1989) describe que el Clima Laboral está integrado por elementos como: La individualidad del trabajador y los grupos de trabajo dentro de la organización.

Procesos que intervienen en el clima laboral

Brunet (1999) indica dos tipos de agentes presenten dentro del proceso del clima laboral:

Agentes Internos: son aquellos factores que se desarrollan dentro de una empresa, lo cual influye en el clima laboral. Aspectos como la falta de comunicación, conflictos entre trabajadores, un jefe autoritario, etc.

Agentes externos: son aquellos factores que influyen en el desempeño del trabajador, tales como la familia, amigos, etc. Lo cual a su vez ejerce cierta influencia con los clientes. Debido a que muchas veces los problemas externos del trabajador pueden repercutir sobre su desempeño.

Tipos de clima laboral.

Díaz, (2008). Define: los tipos de climas existentes en las organizaciones de la siguiente forma:

Clima tipo autoritario – explotador: En este tipo de clima el jefe no tiene una buena comunicación con sus trabajadores, por el contrario, la mayor parte de las decisiones las realizan sin tomar en cuenta sus opiniones. Por lo cual, los trabajadores tendrán que desempeñarse en un ambiente hostil y con miedo, debido a los malos tratos que suelen recibir.

Clima tipo autoritario – paternalista. La alta directiva tiene la plena confianza en el desempeño de sus trabajadores, por lo cual a pesar que la mayor de las decisiones son tomar en la cima, se respetan ciertas ideas d ellos trabajadores.

Clima tipo participativo – las decisiones son definidas por los altos directivos, sin embargo, los trabajadores pueden tomar ciertas decisiones. Por lo cual los jefes, tienen confianza en sus trabajadores.

Clima tipo participativo – en grupo: los procesos de toma de decisiones son tomados por la organización integrados en todos sus niveles. Se tiene plena confianza en los trabajadores, por lo cual existen buenas relaciones de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.

Aspectos de evaluación para el clima laboral

Rubio, (2000) menciona que hay aspectos que se toman en cuenta para realizar una evaluación del clima laboral, a continuación, nos referimos a ellos:

Independencia: mide el grado de autonomía de los trabajadores en la realización de sus labores.

Condiciones físicas: es el ambiente en que los trabajadores desarrollan sus labores.

Liderazgo: Mide la capacidad que tienen los jefes para dirigirse a sus trabajadores. Por lo cual se da un trato igualitario para todos.

Relaciones: mide el grado en que los trabajadores entablan buenas relaciones de amistad con otros compañeros.

Implicación: Es el compromiso que asumen los trabajadores con la empresa en que laboran.

Reconocimiento: se trata de reconocer los logros obtenidos por los trabajadores, sin embarga existen empresas que no reconocen los esfuerzos realizados por sus subordinados.

Remuneraciones: este sistema es fundamental, debido a que los trabajadores buscan empleo por tener diversas necesidades que cubrir, es por ello que una buena remuneración motivara a que realicen sus actividades con un mayor compromiso.

Igualdad: mide el trato que reciben los trabajadores, el cual debe ser igualitario, evitando cualquier tipo de discriminación.

Dimensiones:

Las dimensiones del clima organizacional, son importantes para identificar aquellos aspectos que están afectando una organización. Por lo general, estas dimensiones son medibles y aportan resultados importantes, que permitirán a las organizaciones actuar de manera inteligentes y solucionar este problema. Es importante conocer las principales dimensiones que giran en torno al clima organizacional las cuales son estudiadas por diversos autores.

Likert (1967), proponía 8 dimensiones relacionadas al clima laboral: Los métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, procesos de

influencia, toma de decisiones, procesos de planificación, procesos de control, rendimiento y perfeccionamiento.

Litwin y Stringer (1968): proponen 6 dimensiones

Fig. N° 1 .Dimensiones propuestas por Litwin y Stringer, (1968)

- **Estructura:** Corresponde a las políticas y reglas de cada empresa.
- **Responsabilidad individual:** Sentirse su propio jefe.
- **Remuneración.** Salario que reciben de acuerdo a su trabajo realizado.
- **Riesgos y toma de decisiones:** la facilidad que tienen los trabajadores al tomar decisiones con respecto a su lugar de trabajo.
- **Apoyo:** Los sentimientos de amistad y solidaridad entre los trabajadores.
- **Tolerancia al conflicto:** Es la actitud que asume el trabajador para mantenerse firme a pesar de los conflictos que se puedan suscitar dentro de la empresa.

Brunet (1983) formula 4 dimensiones:

1. Autonomía individual.
2. Grado de estructura del puesto.
3. Tipo de recompensa.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo.

Para poder estudiar el clima laboral, se han considerado 4 dimensiones importantes, referidas a la poca satisfacción de los trabajadores:
Las dimensiones son: motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo.

La Motivación:

Según el diccionario, la palabra motivación se puede definir como la voluntad que tienen las personas para realizar las cosas. Abraham Maslow (1943), planteo una interesante teoría sobre la motivación en los seres humanos; estableció una pirámide con ciertas necesidades básicas que tiene toda persona.

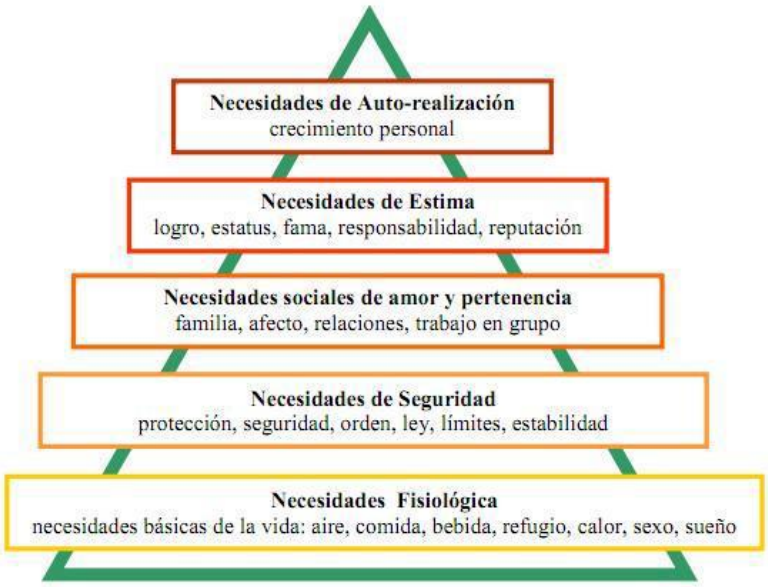


Fig. N° 2 Adaptado de Chapman (2007)

Robbins (1999) afirma que la motivación es la aspiración que tienen los trabajadores por alcanzar sus metas dentro de una empresa, por aspectos como reconocimientos, incentivos, un mayor salario, etc. Por lo tanto, la motivación tiende a satisfacer ciertas necesidades.

Por su parte, Chiavenato (2000) nos dice que la motivación es el resultado de la interacción de las personas con el espacio que los rodea. Para el autor una persona se sentirá motivada de acuerdo a cierto estímulo.

El Liderazgo:

Liderazgo procede del inglés “to lead” que significado guiar.

Santos, J. (2005) menciona que el liderazgo es la capacidad que tienen ciertos lideres para influir sobre grupos determinados. En el aspecto organizacional, los jefes son los que tienen la capacidad de liderar grupos de trabajo, para lograr el cumplimiento de los objetivos de una empresa. Sin embargo, deberá asumir un trato asertivo, que permita motivar a todo su personal.

Para Davis K (1993), el liderazgo es el poder de convencimiento que tienes algunas personas para alcanzar sus fines.

Schein.H. (2004) indica que el liderazgo es un elemento que puede afectar a todos sus integrantes.

Madrigal T. (2009) puntualiza como la habilidad que van adquiriendo los lideres durante el ejercicio de sus labores en una empresa.

Comunicación:

La palabra comunicación deriva del latín, communicare que significa "compartir algo, poner en común". Entonces se puede afirmar que la comunicación es el proceso vital para la supervivencia del hombre en la sociedad. Comprende las siguientes funciones:

1. Transmitir información.
2. Permite influir sobre otros.
3. Permite poner de manifiesto nuestros estados de ánimo.
4. Realización de actos.

Dentro del proceso de comunicar, están presentes elementos que permiten facilitar el proceso. Entre ellos: el emisor, el receptor, el mensaje, el canal, el código y el contexto.

La comunicación se puede dar entre dos personas y para que se produzca es necesario que el receptor interprete el mensaje transmitido por el emisor. En relación al contexto, se pueden obtener los siguientes tipos:

1. Contexto situacional. - Es el espacio y tiempo en el que se desenvuelve el proceso de la comunicación.
2. Contexto socio histórico. - momentos en la que se producen los mensajes.
3. Contexto lingüístico. - lo expresado antes o después puede determinar significado.

El ruido, son aquellos momentos (distracciones) que alteran la información que se quiere transmitir. Este tipo de situaciones suceden casi siempre en los procesos de comunicación, por lo que se debe de estar alertas ante este tipo de eventos.

Dentro de los errores de comunicación, se encuentra la redundancia, que se entienden como aquellos aspectos que se repiten y que suelen aparecer dentro del mensaje y tienen por objetivo, disminuir el ruido.

Las redundancias son de 2 tipos:

a) Redundancias relacionadas directamente con el código.

b) Redundancias que se relacionan con la postura que asuma el receptor.

Podemos encontrar dos clases de procesos comunicacionales. Los unilaterales en lo que el emisor envía el mensaje al receptor y por otro lado los bilaterales, tienen la misma dinámico con la diferencia que el receptor se vuelve emisor y envía de nuevo un mensaje al que inicialmente cumplía la función de emisor.

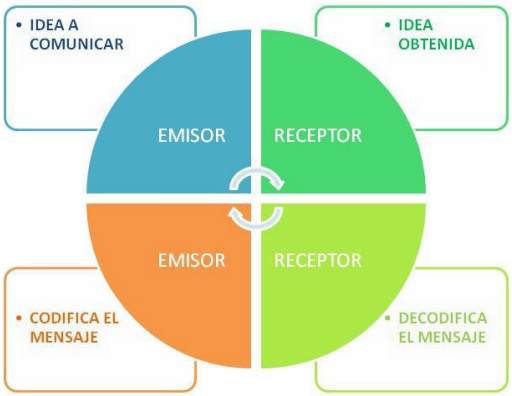


Fig. N° 3 Proceso de la comunicación

Las funciones del lenguaje:

Roman Jakobson uno de los principales investigadores en el proceso de comunicación, estableció en la década de los 60, que todo proceso de comunicación tendrá un emisor y receptor, por cual el uso del lenguaje es fundamental para desempeñar otras funciones.

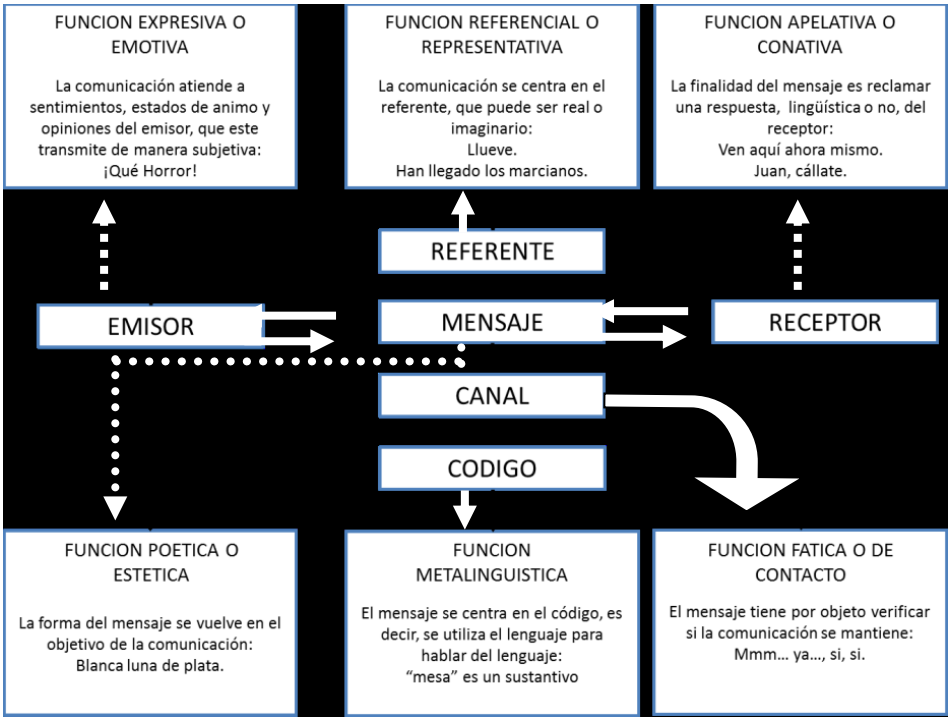


Fig. N° 4 Las funciones del lenguaje según Roman Jakobson (1960)

Jakobson (1984) hace hincapié en el lenguaje, mediante una de sus teorías, destacando que la función de principal del lenguaje es la de comunicar y no necesariamente tienen que tener una función, por el contrario, es normal que aparezcan otras mezcladas, para poder predominar una sobre las otras.

Las maneras de comunicar por lo general son dos, la verbal y no verbal. Cuando nos referimos a la comunicación verbal son todas las palabras que usamos mediante la modulación de la voz. En cuanto a la comunicación no verbal existen 2 formas la oral que se manifiesta a través de signos orales y palabras expresadas y la comunicación escrita a través de documentos, etc.

Trabajo en equipo:

Los equipos se definen como aquellos grupos que están en contacto frecuente y realizan ciertas labores en total coordinación. Cada grupo se esfuerza por realizar sus actividades correctamente, para lo cual se requiere el apoyo entre todos, teniendo como motivación una serie de recompensar para lograr que realicen con total responsabilidad cada una de sus funciones.

Según la teoría sistémica, un equipo es quien responde de manera asertiva y responsable por el cumplimiento de cada uno de sus responsabilidades, sin embargo, cada uno de sus elementos tienen una función en particular, para de esta manera realizar el trabajo más organizado.

Un grupo de personas trabajando en conjunto para realizar un bien en común, se consideran un equipo. Cuando trabajan de manera individual, sin ninguna coordinación, se deja de ser un equipo.

La satisfacción laboral:

Bajo la perspectiva de Marquez (2001), indica que la satisfacción laboral puede ser definida como la disposición del trabajador ante a su trabajo, la cual fundamentada en sus creencias y valores personales que pueda tener y que la desarrolla en conjunto.

Por otro lado, Robbins (1999), establece que la satisfacción laboral puede estar comprendida por el grado de conformidad que tienen el trabajador con respecto al lugar en donde desempeña sus labores. La satisfacción es muy importante para

garantizar el buen rendimiento de la empresa y generar mayores niveles de productividad que generen mayores ingresos.

Teorías sobre el Clima Laboral de McGregor

McGregor establece dos apartados dentro de esta teoría:

Teoría X

Esta teoría recalca como el hombre siente cierta repulsión hacia su lugar de trabajo y lo evitará a como dé lugar. La mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar de manera forzada, bajo amenazadas para que logren realizar sus funciones adecuadamente.

Para McGregor (1966) este compartimiento no es parte de la esencia del hombre, por el contrario, es producto de las disposiciones de las organizaciones, que establecen políticas y gestiones rigurosas que terminan desalentando a su personal.

Teoría Y

La teoría menciona que los individuos necesitan de diversas motivaciones y un ambiente adecuado para realizar adecuadamente su trabajo y les permita lograr sus metas y objetivos personales y organizacionales, se ha establecido que, si una empresa brinda las condiciones necesarias para el desarrollo de los objetivos de los trabajadores, se comprometerán a realizar mejor su trabajo, generando una mayor productividad de la empresa.

Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert

Likert (1965). Likert fue un investigador, que se preocupó por el comportamiento de los trabajadores, como producto de un sinnúmero de situaciones generadas en una empresa. Asumiendo que el comportamiento de los trabajadores depende en muchos casos de la actitud de los altos directivos, por lo cual las acciones estarán determinadas por la manera como se percibe.

Likert, con su teoría, indica 3 tipos de variables fundamentales dentro del clima organizacional:

- **Variables Causales. –** son aquellas que permiten establecer como las organizaciones evolucionan y obtienen resultados favorables.

- **Variables Intermedias. –** diagnostican el entorno interior de una empresa, resaltando aspectos como la productividad, la comunicación, motivación y la toma de decisiones.
- **Variables Finales. –** Son resultado de las variables antes mencionadas. Teniendo en cuentas otros aspectos como: producción, margen y merma.

Estas variables influyen sobre cada uno de los trabajadores, con referencia al clima laboral. Por lo que, las empresas deben esmerarse porque el clima se perciba manera óptima por los trabajadores, esto determina las actitudes y comportamientos de los trabajadores.

Teoría de los Factores de Herzberg

Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) especificó 2 necesidades con respecto a las organizaciones.

Los factores de higiene, son aquello que atienden diversas necesidades como el descontento laboral, la remuneración, los premios, los entornos de trabajo poco adecuados y la manera como son supervisados.

Los factores motivadores, surgen de factores internos y de las oportunidades que les brinde los trabajadores para su desarrollo personal. Conforme con esta teoría un empleado que perciba que su labor le brinda pocas oportunidades, puede reaccionar de forma negativa, afectando la productividad de la empresa.

Fig. N° 5 Modelo de Frederick Herzberg sobre su teoría de 2 factores

Estrategias de Clima laboral:

Las estrategias de clima laboral, consideran dos enfoques: estrategias de desarrollo organizacional y los programas de entrenamiento y perfeccionamiento.

Estrategia de desarrollo organizacional:

Silva (1994) menciona que esta estrategia se encarga de perfeccionar ciertas debilidades que afectan a las empresas, para asumir nuevos retos que les permitan competir y hacer frente a un entorno competitivo cada vez más difícil.

Estrategia de aprendizaje organizacional:

El aprendizaje organizacional en opinión de ideas, Fiol y Lyles (1985), citado por Cummings y Worley (2007) es un proceso que permite a las empresas mejorar ciertos aspectos de acuerdo a sus necesidades. Para Robbins (2009), una organización que está en constante aprendizaje es aquella que tiene la capacidad para adaptarse y cambiar ciertos aspectos que les permita ser mayor competitiva en el mercado. Cuando se encuentren errores se corrigen de tal manera, que se modifiquen las políticas y objetivos que no afecten la estructura de la empresa.

Estrategia de Gestión del conocimiento:

Cuando una empresa recluta a su personal, muchas veces desconocen ciertos aspectos que se deben de mejorar, por lo cual es importante las capacitaciones y cursos de inducción que permitan que los trabajadores, cuenten con mayor conocimiento de sus labores y asuman un mayor compromiso con la empresa.

Por otra parte, Del Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez & Suárez (2007) mencionan que la gestión del conocimiento tiene por finalidad poner a disposición una seria de conocimientos que permitan a los miembros de la institución, sentirse preparados para diversos cambios que puedan surgir en el momento.

Estrategia de construcción de equipos:

De acuerdo con, Robbins (2009) la construcción de equipos puede ser aplicable por cualquier tipo de organización, Es importante que las empresas, fomenten el trabajo en equipo, para lograr un mayor equilibrio y generar que en conjunto se logren las

metas y objetivos que tengan para lograr el desarrollo de la organización. Es importante que en conjunto se resuelvan las dificultades que se puedan presentar, teniendo una actitud positiva que les permita tener relaciones de trabajo saludables.

Estrategia de Socialización:

Para Durán (2010) la socialización es un pilar fundamental para toda organización, es imrotante que todos los miembros tengan la habilidad para socializarse, apoyándose mutuamente. Por el contrario, se debe evitar la soberbia y la falta de compañerismo, que son factores que pueden generar un mal clima laboral.

Programas de entrenamiento y perfeccionamiento:

Este enfoque o estrategia produce resultados interesantes, según Silva (1,994) muchas empresas enfrentan diversas dificultades, porque adolecen de indicadores que les permita evaluar sus debilidades. Por otro lado, Hand, Richards y Slocum (1973) y Evans y Hopkins (1988) mencionan que es importante que las empresas puedan implementar programas de perfeccionamiento que les permitan obtener cambios positivos a mediano y largo plazo.

Determinación de las tendencias históricas o antecedentes del proceso del clima laboral y su dinámica.

En la determinación de los antecedentes históricos del proceso de clima laboral y su dinámica, se utilizaron fuentes teóricas para la revisión bibliografía, disposiciones metodológicas, así como las claves, políticas y directivas, entre otros documentos de archivos, asumiendo los siguientes indicadores y etapas:

Primara etapa 1927-1940 – Primeros estudios:

Posiblemente las investigaciones de Mayo (1927-1940) son los que identificaron problemas que afectan a una organización, tales como los entornos de trabajo, sentimientos de pertinencia y satisfacción.

Segunda etapa 1950 -1960 – definición de clima laboral:

En 1955 Cornell, fue uno de los pioneros en estudiar el clima laboral el investigador determinó que los trabajadores de una organización asumen una percepción frente a su lugar de trabajo, influyendo sobre la empresa. Aunque esta definición no tuvo importancia hasta la década de los 60, cuando se empezaba a tomar importancia sobre el comportamiento de los trabajadores.

Por otro lado, Kurt Lewin (1951) definió este problema como una atmosfera psicológica que afectaba el entorno laboral, por lo cual el autor veía este enfoque como algo humanista y no sistémico.

Tercera etapa 1961-1977:

Likert (1961) y Katz; Kahn (1966), realizaron investigaciones referidos al entorno organizacional, en donde analizaban la eficacia de las organizaciones y las consecuencias que podrían tener.

Locke en el año de 1977 (citado en Martínez de Velasco y Nosnik, 1988) realiza una revisión sistemática, con respecto a este tema, llegando a la conclusión de que un trabajador satisfecho tendrá un mejor desempeño y será más productivo. Por lo tanto, los trabajadores que logran una mayor influencia sobre la toma de decisión tienen una conducta objetiva en todo momento. Un trabajador se sentirá más satisfecho si obtiene una mejor remuneración, y si reconocen cada uno de sus logros.

Cuarta etapa 1986 hasta la actualidad:

Rensis Likert (1986), es uno de los investigadores con mayor importancia frente al estudio del clima laboral. El investigador hacia hincapié en que las personas distinguen de manera diferente el escenario en el que desarrollan sus actividades y que dicha apreciación influye sobre su comportamiento dentro de la organización. Soluciones nuevas y autóctonas que enriquezcan el sistema de conocimientos.

1.4. Formulación del Problema.

Haciendo el análisis de la realidad problemática emerge la siguiente formulación al problema de investigación:

¿La insuficiente comunicación y liderazgo entre la gerencia y los empleados del área comercial de la Editorial Santillana S.A., limita la satisfacción del trabajador?

1.5. Justificación e importancia del estudio.

La investigación define como problema la insuficiente comunicación y liderazgo entre la gerencia y los empleados del área comercial de la Editorial Santillana S.A., limita la satisfacción del trabajador. Por lo que la justificación está en la satisfacción de trabajador.

Calva & Hernández, (2004) menciona que una de las debilidades de muchas empresas es que no toman a sus públicos internos (trabajadores), solo se centran en

sus clientes, olvidando que el buen funcionamiento de la empresa, depende de ellos, por lo tanto, se les debe brindar las herramientas necesarias para desarrollar un mejor desempeño que les permita trabajar satisfactoriamente.

Ante lo ya expuesto, el efectuar un análisis de clima laboral es importante porque identifica debilidades que pueden mejorarse mediante un plan de comunicación, que les permita lograr un excelente entorno laboral.

Con el estudio, se pretende generar una mejora con respecto al clima en dicha organización, para generar que los trabajadores asuman un mayor compromiso que les permita tener un mejor desenvolvimiento y por ende sea beneficioso para la organización.

En la investigación realizada por Toro (2001) estudio el clima laboral, en una muestra de 24 empresas y un total 7,1474 personas, en donde comprobó que los trabajadores tenían una percepción positiva de la empresa, sin embargo, existían ciertas deficiencias que les genera algunos momentos de insatisfacción, tales como una baja remuneración y poco apoyo entre compañeros.

Szeinman, (2015), líder de Clima Organizacional de Hay Group, realizó un estudio en 3,800 líderes, evidenciando que el estilo que tengan influye en un 70% sobre el clima laboral y puede tener repercusiones en un 30% en el desempeño de los trabajadores.

Szeinman (2015), indicó que los estudios de clima laboral, son necesarios porque permiten identificar aquellos aspectos que no están funcionando bien dentro una organización, para lograr trabajadores mayores comprometidos y satisfechos con respecto a su lugar de trabajo.

En la entidad no se han realizado estudios acerca de clima laboral.

El **aporte práctico** está en elaborar una estrategia de clima laboral para el área comercial de la Editorial Santillana, S.A.

La significación práctica de los resultados del estudio facilita, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría del clima laboral con resultados que permitan mejorar el desempeño y satisfacción de sus trabajadores, lo cual permitirá que la empresa tenga mejores utilidades.

La **novedad** de la investigación es que esta dará inicio a que se constituya como un documento de medición habitual del clima laboral, integrado como parte esencial en la estructura del área comercial de editorial Santillana. Estos resultados estarán unidos al hecho que la organización incluya en su misión el mejoramiento continuo de sus talentos y potencialidades, siendo un hito que pone de manifiesto la necesidad de actualización y formación de las estructuras de dirección, de teoría y habilidades prácticas necesarias para la dirección exitosa de los recursos humanos de la editorial**.**

1.6. Hipótesis.

Por lo que, se plantea como hipótesis: Si se elabora una estrategia de clima laboral para el área comercial de la Editorial Santillana, S.A., que se tenga en cuenta una mejor comunicación y liderazgo, entonces se mejorará la satisfacción del trabajador.

Descriptivo: Se formulan hipótesis cuando se pronostica un hecho o dato.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Elaborar una estrategia de clima laboral para mejorar la satisfacción del trabajador el área comercial de la Editorial Santillana, S.A.

1.7.2. Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente el proceso del clima laboral y su dinámica.
2. Determinar las tendencias históricas del proceso de clima laboral y su dinámica.
3. Caracterizar el estado actual de la dinámica del proceso de clima laboral en el área comercial de la Editorial Santillana, S.A.
4. Elaborar una estrategia de clima laboral.
5. Validar mediante juicio de expertos el instrumento y la propuesta práctica.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de Investigación.

La investigación a realizar es de tipo descriptiva - propositiva.

Descriptiva, porque se hará un diagnóstico de las variables, para posteriormente analizar los resultados.

Propositiva, luego del diagnóstico realizado se realiza una propuesta como alternativa de solución ante el problema fundamentado.

El diseño de la Investigación es de carácter no experimental, ya que se presenta un enfoque mixto (Cualitativo - Cuantitativo).

"Los métodos mixtos son aquellos que utilizan ambos enfoques para poder medir e interpretar los resultados de tal forma que se interprete mejor la información" (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

En resumen, los métodos mixtos utilizan datos números y textuales para triangular la información y dar respuesta al problema fundamentando (Creswell, 2013 y Lieber y Weisner, 2010).

2.2. Población y muestra.

La población está integrada por el total de los trabajadores de Editorial Santillana, siendo 210 trabajadores. La muestra esta integrada por los 59 colaboradores comerciales de Editorial Santillana S.A.

Explicativo: Formulan hipótesis causales.

2.3 Variables, Operacionalización.

Variable independiente

Estrategia de Clima laboral

Hodgetts y Altman (1985) afirman que el clima laboral está comprendido por aquellas características que giran en torno a una organización, la cual puede estar determinada con el lugar de trabajo, el salario, las relaciones interpersonales entre los trabajadores y la estructura de la organización.

Variable dependiente

Satisfacción del trabajador

Bajo la perspectiva de Marquez (2001), puede ser definida como la manera que el colaborador asume su trabajo, fundada en sus creencias y valores personales que pueda tener y que la desarrolla en conjunto. (VER ANEXO).

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizó en la presente investigación fue la observación directa.

El instrumento utilizado fue la encuesta técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante un cuestionario.

La validez y confiabilidad del instrumento aplicado se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach (R. Hernandez; C. Fernandez y P. baptista, 2000) y la concordancia de los expertos se estimó mediante el coeficiente de W de Kendall (R. Fernández y A. Martín, 2007).

2.5. Procedimientos de análisis de datos.

El proceso de tratamiento de datos se llevará a cabo a través de herramientas estadísticas del programa SPSS y de Excel, lo cual permitirá utilizar acertadamente la prueba de confiabilidad, la contrastación de la hipótesis, tablas y gráficos que serán resultado de los instrumentos aplicados para posteriormente analizarlos e interpretarlos.

2.6. Criterios éticos

- Responsabilidad con la investigación.
- Respeto por la privacidad y la confidencialidad.
- Fidelidad de los resultados.
- Validez científica.
- Honestidad con los instrumentos y técnicas utilizados.
- No plagiar, cumpliendo con las normas APA.

2.7. Criterios de Rigor científico.

- Credibilidad. Criterio de la verdad y la autenticidad de la investigación.
- Adecuación teórica- epistemológica.
- Transferibilidad. La posibilidad de transferir la información a otros contextos de características similares, pudiendo aplicarse y utilizare como información referencial.
- Fiabilidad. La veracidad en la información brindada en la tesis.
- Aplicabilidad. Posibilidades de aplicación del aporte práctico.
- Relevancia.

III. RESULTADOS

3.1. Resultados en Tablas y Figuras

Se coordinó una reunión con la Gerente de Ventas y el Gerente de Recursos Humanos con la finalidad de conocer acerca de la problemática del clima laboral en la empresa. Asimismo, se aplicó un cuestionario para describir de qué manera el personal de comercialización percibe el clima laboral y su incidencia en la realización de sus labores en la editorial.

Tabla 01: Existe una clara indicación de las funciones a desempeñar que cada uno debe desempeña.

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	Nunca	45	76,3
	a veces	6	10,2
	Siempre	8	13,6
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

En la tabla 01, se puede apreciar de acuerdo con los criterios un 76,3 % refiere que nunca existe definición precisa de las ocupaciones a desempeñar, mientras un 10,2 % indica que a veces existe definición precisa de las ocupaciones a realizar, sin embargo, un 13,6 % manifiesta que siempre existe una clara indicación de las funciones a desempeñar.

Se puede evidenciar que un 76,3 % indican que no existe una definición precisa de las ocupaciones a desempeñar debido a que no hay una planificación adecuada al momento de definir funciones originando confusión en el trabajador al momento de ejercer su labor al no sabe a qué dar prioridad. Por ejemplo, si damos mayor prioridad a cobranza, o realizar capacitaciones dejando muchas veces de lado las tareas para lo que fuimos contratados que es comercializar el producto.

Tabla 02: Su jefe inmediato le permite participar en la planificación de su propio trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	Nunca	45	75,3
	a veces	6	11,4
	siempre	8	13,4
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

En la tabla 02 se puede apreciar de acuerdo con los criterios un 75,3 % refiere que nunca el jefe permite realizar su propio trabajo al promotor de ventas, mientras que un 11,4 % indica que a veces se permite hacerlo, sin embargo, un 13,4 % manifiesta que si se permite participar al promotor de ventas planificar de su propio trabajo. El 75,3 manifiesta que el jefe no permite planificar su propio trabajo, por cuanto considera que el promotor no toma los criterios más convenientes para hacerlo, como es el número de visitas a realizar, programación de ruta, tiempo que debe darse a cada cliente.

Tabla 03: Su jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal.

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	Nunca	11	18,6
	a veces	44	74,6
	siempre	4	6,8
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

En la tabla 03 se puede apreciar de acuerdo con los criterios un 18,6 % refiere que nunca el jefe inmediato como líder escucha, resuelve y considera las opiniones y dudas del trabajador, mientras que un 74,6 % indica que a veces el jefe inmediato como líder escucha, resuelve y considera las opiniones y dudas del personal, sin embargo, un 6,8

% manifiesta que el jefe más cercano como líder escucha, resuelve y considera las opiniones y dudas del personal.

Se puede observar que un 74,6 % indica que a veces el jefe inmediato como líder escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal; debido que el jefe solo considera aquellas opiniones que le conviene en todo caso de su entorno más cercano.

Tabla 04: A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen.

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	Nunca	11	18,6
	a veces	6	10,2
	Siempre	42	71,2
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

En la tabla 04 se puede apreciar de acuerdo con los criterios un 71,2 % refiere que siempre se inician trabajos que no se saben porque se hacen un 18,6 % indica que nunca se inician trabajos que no saben porque se hacen un 10,2% indica que a veces.

A pesar de tener definidas nuestras funciones, muchas veces nos encargan funciones o tareas que no tenemos idea para que lo hacemos, tomando en cuenta que son indicaciones de la gerencia regional. Por ejemplo, dejar documentos a expositores, recoger facturas por visita de algún funcionario de Lima.

Tabla 05: Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	Nunca	49	83,1
	a veces	6	10,2
	Siempre	4	6,8
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

En la tabla 05 se puede apreciar que de acuerdo a los criterios un 83,1 % refiere que nunca el jefe tiene en cuenta los intereses de los trabajadores en sus decisiones, mientras un 10,2 % indica que a veces el jefe tiene en cuenta los intereses de los trabajadores en sus decisiones, sin embargo, un 6,8 % manifiesta que siempre su jefe tiene cuenta los intereses de los trabajadores al tomar decisiones.

Se observa un 83,1 % refiere que nunca el jefe tiene en cuenta los intereses de los trabajadores al tomar decisiones, debido a que el trabajador no participa en la planificación, ni se toma en cuanta en mucho de los casos su opinión

Tabla 06: Se brinda reconocimiento al buen desempeño laboral.

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	Nunca	7	11,9
	a veces	44	74,6
	Siempre	8	13,6
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

En la tabla 06 se puede apreciar que de acuerdo con los criterios un 74,6 % refiere que a veces se reconoce el buen desempeño laboral, mientras un 13,2 % manifiesta que siempre se reconoce el buen desempeño laboral, sin embargo, un 11,9% % manifiesta que nunca.

El reconocimiento laboral que se brinda muchas veces son para los allegados a la gerencia dejando de lado a quienes realmente se lo merecen. Creando malestar entre los compañeros de labores.

Tabla 07: Las ideas que aportamos para mejorar el trabajo son llevadas a cabo.

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	Nunca	7	11,9
	a veces	6	10,2
	Siempre	46	78,0
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

la tabla 07 se puede apreciar que de acuerdo con los criterios un 78,0 % refiere que siempre las ideas aportadas con la finalidad de buscar una mejora en nuestra labor son consideradas, mientras que un 10,2 % indica que nunca las ideas que aportamos para mejora del trabajo son llevadas a cabo, sin embargo, un 10,2% % manifiesta que a veces.

Este alto porcentaje que indica que las ideas que aportamos son llevadas a cabo es porque la gerencia toma esas ideas y las pone en práctica, pero no necesariamente indican que trabajador fue el que las propuso.

Tabla 08: Tengo libertar de realizar cambios en mi puesto de trabajo si el fin es mejorar.

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	Nunca	48	81,4
	a veces	7	11,9
	Siempre	4	6,8
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

En la tabla 08 se puede apreciar que de acuerdo con los criterios un 81,4 % refiere que nunca se tiene autonomía de efectuar cambios en el puesto de trabajo con el fin de una mejora, mientras un 11,9 % indica que a veces, sin embargo, un 6,8% % manifiesta que siempre. No permiten hacer cambios en el puesto de trabajo porque indican que están ya definidos y que los procesos deben realizarse como establece la gerencia.

Tabla 09: Se reconoce mi esfuerzo, si trabajo más de las horas reglamentarias.

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	Nunca	31	52,5
	a veces	23	39,0
	Siempre	5	8,5
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

En la tabla se puede apreciar que de acuerdo con los criterios un 52,5 % refiere que nunca se reconoce el esfuerzo personal, si se trabaja más de las horas reglamentarias, mientras que un 39,0 % indica que a veces se reconocer el esfuerzo, si trabajo más de las horas reglamentarias, sin embargo, un 8,5% % manifiesta que a siempre. Por parte de la gerencia no se reconoce el trabajar más horas, además no existe pago por horas extras, muchas veces hacemos sobre hora para poder realizar mejor nuestro trabajo.

Tabla 10: En la organización se busca estimular mi trabajo y se preocupan por mi desarrollo personal y profesional.

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	Nunca	11	18,6
	a veces	27	45,8
	Siempre	21	35,6
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

En la tabla se puede apreciar que de acuerdo con los criterios un 45,8 % refiere que a veces en la editorial se preocupa por mi labor y mi progreso personal, profesional mientras que un 35,6% % indica que siempre la editorial se preocupa por la mejora personal, profesional, sin embargo, un 18,6% manifiesta que nunca.

Cabe indicar que la organización en este aspecto tiene en cuenta al trabajador tenemos la oportunidad de comunicar si estamos realizando algún curso, maestría, permite que podamos solicitar permisos para ello y en nuestro legajo podemos presentar certificados, títulos académicos a la oficina de recursos humanos para ser considerados en algún puesto de mayor nivel que se requiera.

Tabla 11: Recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo.

		Frecuencia	**Porcentaje**
Criterios	Nunca	24	40,7
	a veces	6	10,2
	siempre	29	49,2
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

En la tabla se puede apreciar que de acuerdo con los criterios un 49,2 % refiere que siempre se les entrega la información que requieren para la realización de su trabajo un 40,7% % indica que nunca se le entrega información para hacer su trabajo, sin embargo, un 10,2% manifiesta que a veces.

Cabe indicar que casi la mitad de encuestados manifiestan que recibe información por parte de la gerencia por cuanto este tema totalmente es centralizado y aquí podemos notar que los que reciben la información son los más allegados al gerente, otro porcentaje importante son aquellos que no reciben ninguna información esto indica que son los compañeros de labores que no tienen cercanía con la gerencia.

Tabla 12: La información es clara para realizar las actividades

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	Nunca	28	47,5
	a veces	23	39,0
	Siempre	8	13,6
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

En la tabla se puede apreciar que de acuerdo con los criterios un 47,5 % refiere que nunca la información es clara para realizar sus actividades un 39,0% indica que a veces reciben información clara para realizar las actividades, sin embargo, un 13,6% manifiesta que siempre recibe información clara para realizar las actividades.

La información que se brinda al área comercial por parte de la gerencia adolece de claridad por lo que en muchas oportunidades las tareas a realizar no se cumplen de la manera más óptima.

Tabla 13: Se hace presente la comunicación entre departamentos

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	Nunca	10	16,9
	a veces	28	47,5
	Siempre	21	35,6
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

En la tabla se puede apreciar que de acuerdo con los criterios un 47,5 % refiere que nunca la información es clara para realizar sus actividades un 39,0% indica que a veces reciben información clara para realizar las actividades, sin embargo, un 13,6% manifiesta que siempre recibe información clara para realizar las actividades. La información que se brinda al área comercial por parte de la gerencia

adolece de claridad por lo que en muchas oportunidades las tareas a realizar no se cumplen de la manera más óptima.

Tabla 14: Los medios que se utilizan resultan ser más eficientes para el traslado de la comunicación.

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	Nunca	27	45,8
	a veces	6	10,2
	Siempre	26	44,1
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

En la tabla se puede apreciar que de acuerdo con los criterios un 45,8 % refiere que nunca los medios utilizados suelen ser óptimos para el envío de información un 44,1 % indica que siempre los medios utilizados son eficientes para el envío de información, sin embargo, un 10,2% manifiesta que a veces los medios utilizados suelen ser eficientes para el envío de información.

Tenemos dos grupos polarizados en cuanto a la eficiencia de los medios de comunicación se debe a que el grupo que indica que los medios utilizados por la empresa para el traslado de la información son ineficientes por consideran es hora de hacer cambio, utilización de redes sociales, nuevas tecnologías en los medios utilizados para una mejor comunicación. Y el otro grupo manifiesta que están conformes con los medios utilizados.

Tabla 15: Se hace presente la retroalimentación.

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	Nunca	32	54,2
	a veces	23	39,0
	Siempre	4	6,8
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

En la tabla se puede apreciar que de acuerdo con los criterios un 54,2 % refiere que nunca se hace presente la retroalimentación un 39 % indica que a veces existe retroalimentación, sin embargo, un 6,8 % manifiesta que siempre se presenta la retroalimentación.

En la organización existe una deficiencia en este aspecto por cuanto el tema de la información no se comparte y ni se da a conocer para poder analizarla y tratar de tomar lo mejor de ella o en todo caso hacer las mejoras respectivas.

Tabla 16: Los objetivos están claramente establecidos en el equipo.

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	Nunca	10	16,9
	a veces	9	67,8
	Siempre	40	15,3
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

En la tabla se puede apreciar que de acuerdo con los criterios un 67,8 % refiere que a veces se hace presente la retroalimentación un 39 % indica que a veces existe retroalimentación, sin embargo, un 6,8 % manifiesta que siempre se presenta la retroalimentación.

En la organización existe una deficiencia en este aspecto por cuanto el tema de la información no se comparte y ni se da a conocer para poder analizarla y tratar de tomar lo mejor de ella o en todo caso hacer las mejoras respectivas.

Tabla 17: El apoyo y escucha sucede en el equipo de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	nunca	49	83,1
	a veces	6	10,2
	siempre	4	6,8
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

En la tabla se puede apreciar que de acuerdo con los criterios un 83,1 % refiere que nunca se apoya y escucha en el equipo de trabajo un 10,2 % indica que a veces existe apoyo y escucha en el equipo de trabajo, sin embargo, un 6,8 % manifiesta que siempre se presenta el apoyo y la escucha en el equipo de trabajo.

Cuando se forman los equipos de trabajo cada uno hace lo suyo notándose un individualismo cada quien trabaja por lograr su presupuesto.

Tabla 18: Se hace presente el intercambio de ideas en el equipo.

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	Nunca	7	11,9
	a veces	44	74,6
	Siempre	8	13,6
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento.

En la tabla se puede apreciar que de acuerdo con los criterios un 74,6 % refiere que a veces existe una retroalimentación entre el equipo; 11,9 % indica que nunca existe el intercambio de ideas en el equipo, sin embargo, el 13,6 % manifiesta que siempre existe intercambio de ideas en el equipo.

Cuando se forman los equipos de trabajo cada uno hace lo suyo notándose un individualismo cada uno trabaja por lograr su presupuesto.

Tabla 19: El equipo de trabajo se orienta a la solución de problemas.

		Frecuencia	Porcentaje
Criterio	Nunca	7	11,9
	a veces	43	72,9
	Siempre	9	15,3
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento

En la tabla se puede apreciar que de acuerdo con los criterios un 72,9 % refiere que a veces el equipo se encamina a la solución de problemas un 15,3% indica que siempre el equipo se orienta a la solución de problemas, sin embargo, un 11,9 % manifiesta que nunca el equipo se encamina a la solución de problemas.

Cuando se plantean problemas en los equipos de trabajo en muy pocas oportunidades se busca solucionarlas al contrario muchos casos solo se busca al culpable y que este se quien lo soluciones, cuando la problemática es de un tema en común y les afecta recién se busca dar soluciones.

Tabla 20: Se complementa el talento y conocimiento entre los integrantes del equipo.

		Frecuencia	Porcentaje
Criterios	Nunca	48	81,4
	a veces	7	11,9
	Siempre	4	6,8
	Total	59	100,0

Fuente: Elaborado por el autor mediante la aplicación del instrumento.

En la tabla se puede apreciar que de acuerdo con los criterios un 81,4 % refiere que nunca se toma en cuenta el talento y el conocimiento del equipo un 11,9% indica que

a veces se toma en cuenta el talento y el conocimiento del equipo, sin embargo, un 6,8 % manifiesta que siempre el equipo toma en cuenta el talento y el conocimiento del equipo.

Difícil poder complementar los talentos de cada integrante en el equipo no hay compromiso los que tiene más experiencias no ayudan a los que recién inician, se guardan información que no comparten con nadie como una de manera de tener ventaja sobre los demás.

3.2. Discusión de resultados

Como parte del aporte práctico se elaboró una estrategia de clima laboral para el área comercial de la Editorial Santillana, S.A. Se considera importante por cuanto la investigación ha detectado problemas que afectan el normal desarrollo de la organización y el punto más crítico es la falta de un clima laboral favorable que no permite brindar un servicio de calidad y la imagen de nuestra empresa está afectada. La implementación de esta estrategia ayudara a reforzar los aspectos positivos y sustituir los negativos con acciones que nos permitan beneficiar a los trabajadores del área comercial y por ende a la organización logrando de esta manera un mayor compromiso de directivos y trabajadores.

En la fundamentación se precisó que el clima laboral se refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores. Considerándose que el clima laboral llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Autores como Durán (2006), en su artículo Mejores Empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas; menciona como el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador. En dicho artículo Duran indica que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, en conclusión, a su observación señala que “La alegría se contagia y es una buena inversión”. De acuerdo a la conclusión de Durán, a continuación, se presenta la estrategia para mejorar el clima laboral del comercial de la Editorial Santillana. Se espera que esta estrategia resuelva

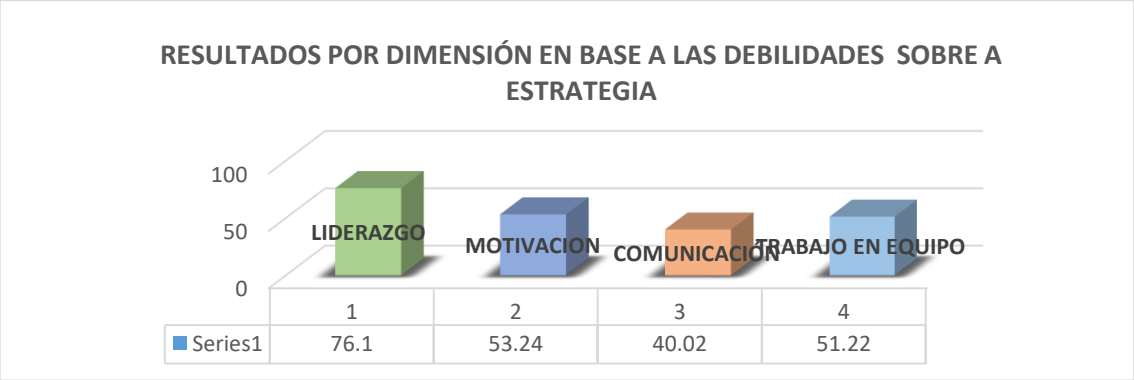
las dificultades evidenciadas después de realizar la medición del clima, así como sea una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

Los resultados de la presente investigación aportan evidencia sobre la importancia de mantener habilitados todos los canales de comunicación, liderazgo, motivación, liderazgo y trabajo en equipo que permitan un mejor desarrollo del área comercial. Además de impulsar la realización de actividades con la participación del jefe de área y personal comercial, generando integración entre todos. Para ello se deben realizar reuniones con el personal comercial durante cada semestre, con el fin de incentivar y al personal comercial, y conocer cómo está desarrollándose con el propósito de poder tomar algunas acciones para mejorar el desempeño tanto del trabajador del área comercial y su respectivo jefe.

Es de vital importancia las publicaciones en el informativo de la empresa, donde se muestren las actividades realizadas con los grupos de interés, premiaciones a los trabajadores, entrevistas que nos ayuden a resaltar el trabajo que se realiza y la mejora del clima laboral, otro punto importante es realizar un seguimiento sobre el nivel de satisfacción del de los trabajadores del área comercial de Editorial Santillana S.A

Se graficó los resultados por dimensión en base a las debilidades sobre a estrategia y los resultados obtenidos:

Figura **N° 07**



dimensiones liderazgo (76.1 %), Motivación 53,24% y Trabajo en equipo (51,22%) necesitan más atención en la elaboración de la estrategia.

3.3. Aporte práctico

El aporte práctico está en elaborar una estrategia de clima laboral para el área comercial de la Editorial Santillana, S.A. Se considera importante por cuanto la investigación ha detectado problemas que afectan el normal desarrollo de la organización y el punto más crítico es la falta de un clima laboral favorable que no permite brindar un servicio de calidad y la imagen de nuestra empresa está afectada. La implementación de esta estrategia nos ayudara a fortalecer aspectos positivos y reemplazar los negativos con acciones que nos permitan beneficiar al colaborador del área comercial y por ende a la organización logrando de esta manera un mayor compromiso de directivos y trabajadores.

3.3.1. Fundamentación del aporte práctico.

El clima laboral es un elemento importante para las organizaciones, pues de ello dependerá las buenas relaciones que se establezcan y el buen funcionamiento de la organización.

Se cree que el clima laboral puede llegar a formar parte de la cultura propia de cada empresa, es decir constituye una parte de la personalidad de una empresa y varia constantemente como el carácter de cada trabajador dentro de su entorno laboral.

Después de haber diagnosticado el clima laboral en la empresa estudiado y haber analizado los resultados obtenidos, el principal objetivo de este apartado es proponer y diseñar una estrategia que permita mejorar aquellas deficiencias que terminarán afectando a la organización. Asimismo, mantener los resultados positivos para generar un ambiente de trabajo agradable.

Durán (2006), en su artículo Mejores Empresas para trabajar, hizo hincapié en la importancia del clima organizacional para las empresas, indicando que las mejores empresas donde trabajar también son las mejores para invertir. La rentabilidad de una empresa es un factor importante y son los trabajadores quienes intervienen en este proceso para poder lograrlo, es por ello que un trabajador que se sienta a gusto en su centro de labores, tendrá un mayor rendimiento que terminará repercutiendo favorablemente sobre cualquier organización.

De acuerdo a lo expuesto por Durán, a continuación, se presenta la estrategia para mejorar el clima laboral del comercial de la Editorial Santillana. Se espera que esta

estrategia resuelva las deficiencias detectadas durante el diagnóstico, con respecto al clima laboral.

3.3.2. Construcción del aporte práctico

OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar a la empresa las acciones necesarias que permitan mejorar el clima laboral, y conlleve a la satisfacción del trabajador del área comercial del Editorial Santillana.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer las actividades necesarias en el área comercial en la búsqueda de la mejora del clima laboral de acuerdo con las dimensiones de liderazgo, motivación, trabajo en equipo y comunicación que fueron analizadas.
- Optimizar los resultados en aquellas dimensiones que tuvieron una ponderación inferior con respecto a las otras.

DIMENSION I: LIDERAZGO

OBJETIVO: Establecer un clima laboral armonioso entre jefe y trabajador, y que el trabajador logre ganarse la confianza del jefe para la delegación de tareas.

DIAGNÓSTICO: El resultado de la evaluación muestra que los trabajadores del área comercial, no tienen una buena relación con el jefe. En esta dimensión liderazgo se evidencia que la libertad de acción y toma de decisión es pobre.

ACTIVIDADES:

- Capacitar a los altos directivos de la empresa con respecto al coaching, para lograr de esta manera una mejor relación entre el jefe con sus colaboradores, fortaleciendo la confianza y logrando que el trabajador tenga una mejor comunicación, informando cualquier tipo de evento con respecto a su trabajo.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, para lograr que el jefe pueda apoyarse de sus trabajadores al momento de tomar cualquier decisión con respecto a la empresa y generar acciones inmediatas ante cualquier evento que ponga en riesgo a la empresa.

- Fortalecer la comunicación a través de flexibilizar las relaciones interpersonales entre los empleados y la línea directiva generando la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Permitir que los trabajadores puedan aportar nuevas ideas, para lograr fortalecer la confianza con los jefes, generando un ambiente de trabajo agradable.
- Delegar la realización de ciertos proyectos a todos aquellos trabajadores que sean productos y tengan predisposición e iniciativa para realizar las cosas.

PERSONAL OBJETIVO: Personal del área comercial que labora actualmente en la empresa.

RECURSOS:

- Infraestructura: Sala de capacitaciones de la empresa.
- Materiales y Equipo: Utilizadas actualmente por la empresa. (se menciona en presupuesto)
- Personal: para esta intervención será necesario el apoyo del área de Recursos Humanos.
- Tiempo estimado: Para esta intervención se realizarán 3 sesiones por mes en un lapso de 6 meses.
- Los resultados se evidenciarán en un próximo estudio de medición con respecto al clima laboral.

RESPONSABLE: El departamento de Recursos Humanos será responsable de la administración de la intervención.

DURACIÓN: 6 meses (3 sesiones por mes)

DIMENSION II: MOTIVACIÓN

OBJETIVO: Fomentar la motivación individual y grupal en el entorno laboral.

DIAGNÓSTICO: El resultado indica que no existen suficientes aspectos motivacionales en el puesto de trabajo, la mayoría relacionándolo con el trato al personal.

ACTIVIDADES:

- Escuchar las ideas de los trabajadores, para lograr que se sientan motivados y tengan un mejor desempeño en la empresa.

- Reconocer los logros individuales y de equipo; generando un sistema de recompensas para motivar al personal a realizar correctamente sus actividades laborales. Sin embargo, estas recompensas no se relacionarán siempre con incentivos monetarios, ya que muchas veces hay personas que no reciben un buen sueldo y se sienten a gusto en su centro de trabajo.
- Publicar constantemente los logros obtenidos por cada uno de los trabajadores, reconociendo al mejor trabajador del mes o exhibiendo los éxitos alcanzados hasta el momento.

PERSONAL OBJETIVO: Personal del área comercial que labora actualmente en la empresa.

RECURSOS:

- Infraestructura: Sala de capacitación.
- Materiales y Equipo: Carteles de corcho, tachuelas, material para publicaciones internas, papel bond, plumones, lapiceros.
- Personal: Personal del área Recursos Humanos

RESPONSABLE: El departamento de Recursos Humanos figura como principal ejecutor en el área de motivación.

DURACIÓN: una reunión cada 2 meses

DIMENSIÓN III: TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVO: Fortalecer el trabajo en equipo entre los trabajadores de las diversas áreas de la empresa, para evitar cualquier tipo de conflictos que pongan en riesgo el buen clima laboral dentro de la empresa.

DIAGNÓSTICO: Los resultados evidenciaron que no existe trabajo en equipo en el área comercial, de la empresa en estudio.

ACTIVIDADES:

- Lograr que el trabajador se sienta identificado con la empresa, participando constantemente en cualquier tipo de actividad que se le asigne.
- Fortalecer la participación del trabajador con la empresa.
- Motivar a los líderes del área comercial para que fortalezcan su liderazgo y la unidad de equipo.
- Realizar actividades recreativas, para fomentar las buenas relaciones entre todos los miembros de la empresa.

PERSONAL OBJETIVO: Personal del área comercial que labora actualmente en la empresa.

RECURSOS:

- Infraestructura: Se mantiene la estructura actual de la empresa.
- Materiales y Equipo: carteles informativos pegados en lugares estratégicos de la empresa, buzones de sugerencias y rota folios de papel periódico.
- Personal: Apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para poder publicar la información en el boletín informativo de la empresa.
- Tiempo estimado: Una vez al mes o de forma quincenal, dependiendo el mensaje que se desea transmitir a los trabajadores.

RESPONSABLE: El departamento de Recursos Humanos de la empresa.

DURACION: se programarán 2 actividades por semestre.

DIMENSIONES IV: COMUNICACIÓN

OBJETIVO: Utilizar correctamente los canales de comunicación, de tal manera que el trabajador se mantenga al tanto de todos los aspectos relacionados con la empresa. Por lo tanto, al mantener informado al trabajador, se llevará un orden y por ende se mejorarán diversos procesos en la empresa.

DIAGNÓSTICO: Los resultados arrojan que la empresa no tiene la comunicación adecuada. Se tiene la percepción de que las ideas de los trabajadores son tomadas por la empresa como suyas, esta ausencia incide en la confianza y la iniciativa a expresar sus ideas.

PERSONAL OBJETIVO: Todos los trabajadores que laboran actualmente en la empresa.

RECURSOS:

- Infraestructura: Se mantiene la estructura actual de la empresa.
- Materiales y Equipo: carteles informativos pegados en lugares estratégicos de la empresa, buzones de sugerencias y rota folios de papel periódico.
- Personal: Apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para poder publicar la información en el boletín informativo de la empresa.
- Tiempo estimado: Una vez al mes o de forma quincenal, dependiendo el mensaje que se desea transmitir a los trabajadores.

3.4. Valoración y corroboración de los Resultados

La valoración de la estrategia estuvo por juicios de expertos, la aplicación parcial de la estrategia, además de la confiabilidad y validez de la encuesta aplicada.

3.4.1. Valoración de los resultados

Se seleccionaron 3 expertos teniendo en cuenta ciertos criterios como la 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 clima de laboral se consideraron los siguientes criterios: (ver cuadro).

CALIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR PARTE DE LOS EXPERTOS			
Criterios	**Experto N°1**	**Experto N°2**	**Experto N°3**
Pertinencia	2	2	3
Coherencia	2	2	3
Congruencia	2	2	3
Suficiencia	2	2	3
Objetividad	2	2	2
Consistencia	2	2	2
Organización	3	3	3
Claridad	3	2	2
Formato	2	3	2
Estructura	3	3	2
Total	0.73	0.76	0.83

De acuerdo a la calificación global tomando en cuenta los criterios de validación dos expertos indican que estrategia es aceptable y uno que es buena.

Y que su aplicación posibilita transformar lo previsto en los objetivos de la investigación.

3.4.2 Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico.

La estrategia se inicia en enero del actual año con las siguientes acciones:

Se reunirá al Gerente Regional y a Oficina de Recursos Humanos para seleccionar las competencias generales que deben tener los trabajadores del área comercial de la editorial con la finalidad de llegar los objetivos estratégicos de la editorial.

- Se revisará perfiles de puestos.
- Se actualizará el MOF.
- Se realizará la charla de socialización para el personal comercial.
- Participa todo el personal del área comercial.

Para la segunda etapa **evaluación de desempeño por competencias**, ya se están elaborando los formatos y los instrumentos para valorar el trabajo de los trabajadores.

Se estima que la estrategia tendrá resultados muy buenos en su aplicación porque se habrá logrado obtener un adecuado clima laboral que permita una mejor convivencia entre el personal del área comercial de la editorial.

3.4.3 Corroboración estadística de las transformaciones logradas

Corroboración estadística del Instrumento aplicado.

Confiabilidad

Se utilizó el estadístico alfa de crombach para determinar la consistencia interna de los ítems de cada dimensión, hallando los siguientes valores.

Dimensiones	alfa de crombach
LIDERAZGO	,876
MOTIVACION	,932
TRABAJO EN EQUIPO	,951
COMUNICACIÓN	,967
Total	**,931**

IV. CONCLUSIONES

1. La fundamentación teórica del proceso del clima laboral y su dinámica contribuyó a sistematizar las teorías más actuales sobre el objeto de estudio y los procesos inherentes en los que se basan su desarrollo contribuyendo a su caracterización.
2. Estudiando las tendencias históricas del proceso de clima laboral y su dinámica, diversos estudios han demostrado que este término se ha ido desarrollando con el pasar del tiempo, sin embargo su característica sigue siendo lo mismo, termina afectando el buen funcionamiento de cualquier empresa y afectando seriamente a cualquier trabajador, a tal punto que sea vea en la necesidad de renunciar y cambiar de trabajo, ante una serie de eventos que afectan el clima organizacional dentro de una organización (Toro, 1997).
3. Al realizar la caracterización del estado actual de la dinámica del proceso de clima laboral del área comercial de la editorial Santillana S.A. se corroboró que existen diversas variables que afectan el entorno de trabajo. Tales como una mala comunicación, insatisfacción por parte de los trabajadores y falta de reconocimientos e incentivos.
4. Generar una estrategia de clima laboral que tenga en cuenta la relación entre la comunicación de la gerencia y la motivación del trabajador, entonces se mejorará la satisfacción del trabajador.
5. La propuesta será validada a través de juicio de expertos, los cuales poseen cualidades tales como: años de experiencia profesional, especialistas en la materia, reconocimientos académicos.

V. RECOMENDACIONES

- Se debe crear un programa de incentivos y reconocimientos en donde se destaque el desempeño de los trabajadores, para lograr así un mayor desempeño y generar mejoras para la empresa.
- Crear sistemas de motivación generando actividades y eventos de entretenimiento que permitan que los trabajadores trabajen a gusto dentro de la organización, generando así un mejor clima laboral.
- Fortalecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores, para evitar cualquier tipo de conflicto que ponga en riesgo las buenas relaciones, generando así un mal clima laboral.
- Se recomienda realizar estudios con respecto a la satisfacción laboral para lograr identificar aquellos aspectos que generan insatisfacción y desmotivación en los trabajadores.
- Se recomienda impartir cursos de inducción y capacitación para lograr que los trabajadores se sientan más a gusto.

VI. REFERENCIAS

Altuve (1980). Metodología II. UNESUR. Caracas. Disponible en: http://www.oocities.org/es/annadugarte/seminario/Metodologia.htm (p.89).Brunet L. (1997). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

Calva, D. & Hernández, G. (2004). *Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-Puebla*. [Online]:http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calva_p_db/

Carlos Sabino (1992). *El Proceso de la Investigación*. Ed. Panapo, Caracas, 216 págs. Publicado también por Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires

Casas J., Repullo, J., Lorenzo, S. y Cañas, J. (2002). *Validación de la escala Q-Labors para evaluar la calidad de vida laboral en hospitales* [Validation of Q-Labors scale to assess the quality of working life in hospitals]. Revista de Administración Sanitaria, 6, 161-182.

Cascio, W.F. (1987). Costing Human Resources: The Financial Impact os Behavior in Orgazations, Boston: Kent.

Creswell, J. W. (2013a). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4a.ed.). Thousand Oaks, CA, EE. UU. Sage

Cornell f. (1955). Socially perceptive administration. New york: Ronald press.

Cummings, Thomas G. y Worley, Christopher G. (2009). Desarrollo Organizacional y cambio. 8va Ed. Thomson. Mexico

Chiavenato A. (2000). Administración de Recursos Humanos, 5ª edic, Ed. McGraw Hill.

Davis, Keith y Newstrom, John W. (1999). Comportam.iento humano en el trabajo. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana. Pág. 107

Dejoy, D. M. (1990). *Toward a comprehensive human factors model of workplace accident causation*. Professional Safety, 35(5), 11-16.

Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez P. Alfonso & Suárez, S. (2007). Gestión del Conocimiento. España. Thomson Editores.

Diaz, Pinilla Mariela (2008). *Gestión Humana Colombia*, Clima 18,Barranquilla. Colombia, 2008, 4p.

Duran, P. (2006): Mejores Empresas Para Trabajar. La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresa". Internet: http://www.gestiopolis.

Forehand, G. A. & Gilmer, B. (1964). *Environmental variations in studies of organizacional climate*. Psychological Bulletin, Nº 6, USA.

Gestión (2018). *Liderazgo impacta en 70% en clima organizacional* Perú: Empresa Editora El Comercio S.A. Obtenido de http://gestion.pe/empleo-management/liderazgo-impacta-70-clima-organizacional-2136456

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2003). Metodología de la investigación. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana.

Hodgetts, R.M. y Altman, S (1985). Comportamiento en las organizaciones. (6ta ed). México: Interamericana S.A. de C.V.

Jakobson, R. (1984). Lingüística y poética. Ensayos de lingüística general. (347-395). Barcelona: Ariel

José María Peiró; Fernando Prieto(1996) Tratado de psicología del trabajo. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo. Editorial Síntesis, S.A.

Katz, D y Kahn, R.L.(1966). The social Psychology of organizations. Wiley, New York

Kurt Lewin (1951). La teoría del campo en la ciencia social. Dorwin Cartwright (comp.). Buenos Aires, Paidos.

Lewin K. (1936). Field theory of personality. New York: Mcgraw Hill.

Lieber, E. y Weisner, T. S. (2010). Meeting the practical challenges of mixed methods research. En A. Tashakkori y Ch. Teddlie (Eds.), Handbook of mixed methods in social and behavioral research (pp. 559-579). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: SAGE.

Likert, R. (1961), New Patterns of management, New York: Mc Graw Hill,

Likert, R. (1965). Un nuevo método de gestión y dirección. Bilbao: Deusto.

Likert, R. (1967). The human organization. New York: McGraw-Hill.

Likert, Rensis y Jane Gibson Likert. (1986). Nuevas formas para solucionar conflictos.

Trillas, México.

Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research Graduate Scholl of Business Administration Harvard University.

Llaneza, F (2006). Ergonomía y psicosociología aplicada: Manual para la formación del especialista. Ed. Lex Nova (8va ed).

McGregor, Douglas (1966): "El lado humano de las organizaciones". www.douglasMcGregor.com.

Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas. México: McGraw Hill.

Maish, E. (2004). *Pautas Metodológicas para la realización del estudio del clima organizacional*. Gestión Tercer Milenio, 13(7), 35-38

Márquez Pérez, M. (2001) Satisfacción laboral. Recuperado enero 2, 2003 de: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm

Martínez de Velasco y Abraham Nosnik (1988), Comunicación organizacional práctica, México: Trillas.

Maslow, Abraham H. (1943): A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 370-396

Mayo, Elton, Problemas humanos de una civilización industrial, Ediciones Nueva Visión 1946.

Morse, N. C., y Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. The Journal of Abnormal and Social Psychology, 52(1), 120. DOI:10.1037/h0048893.

Moss, R. H. y Insel, P.M. (1989). The work Enviroment Scale. Palo Alto, C.A: Consulting Psychologists Press, 1974. (Versión española: Escalas de Clima Social. Madrid: TEA ediciones.

Palma Carrillo, Sonia.(2000). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias.* Revista de Investigación en Psicología [en línea]. vol. 3, no. 1, p. 11-21. ISSN 1560-909X.

Palma, Carrillo, Sonia. (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.

Robbins S. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall, Octava Edición.

Rubio, E. (2000). Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral: Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. Semanario de economía familiar, consumo y empleo. http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html

Santos, J. A. (2005). Geoliderazgo o Retcambio Gerencial. España: www.monografias.com

Seisdedos, N. (1996). "El clima laboral y su medida", Revista "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones" (Núm. 2).

Silva, V. (1994). Intervencion sobre Clima Organizacional, en J.M. Peiro y J. Ramos(coords), Intervenvión Psicosocial en las Organizaciones, PPU, Barcelona.

Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership. San Francisco:Joseey Bass.

Sherman, A. y Bohlander, G. (1994). Administración de los Recursos Humanos. México. Iberoamericana S.A. de C.V.

Tamayo, Mario. (1992). *El Proceso de la Investigación científica.* Editorial Limusa S.A. México.1997.

Tamayo, M. (2008). El proceso de la investigación científica, (4ta ed). México: LImusa. Pp. 111-141. Page 2. Page 3. Page 4. Page 5. Page 6. Page 7 .

Toro, F. (1992). *Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11 (1 y 2), 163-173.

Anexos

Anexo 01: Matriz de consistencia

Anexo 02: Operacionalización de las variables.

Anexo 03: Instrumentos

Anexo 04: Validación de instrumentos por juicio de expertos

Anexo 05: Validación del aporte práctico de la investigación

ANEXOS

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ANEXO N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA	PROBLEMA	POSIBLES CAUSAS	OBJETO ESTUDIO	OBJETIVOS	CAMPO DE ACCIÓN	TÍTULO DE LA INV.	HIPÓTESIS	VARIABLES	TÉCNICAS O MÉTODOS	INSTRUMENTOS
1. Marcado individualismo en la ejecución de las tareas comerciales. 2. Difíciles relaciones interpersonales entre trabajadores. 3. Deficiente comunicación entre los empleados y las gerencias. 4. El personal del área comercial no colabora adecuadamente en las actividades de la editorial: congresos, presentaciones, ferias etc.	Cómo contribuir en la mejora del clima laboral del área comercial de la Editorial Santillana S.A.	Falta de liderazgo por parte de la gerencia para poner un alto a esta situación. Personal antiguo que no cuenta con la preparación debida y que se resiste al trabajo en equipo Formación de grupos por afinidad de intereses	Clima laboral del área comercial Editorial Santillana S.A.	**GENERAL** Elaborar una estrategia que permita contribuir en la mejora del clima laboral del área comercial de la Editorial Santillana S.A. **ESPECÍFICOS:** 1. Analizar epistemológicamente el, proceso sobre clima laboral del área comercial editorial Santillana S.A. 2. Identificar los factores que influyen en el clima laboral del área comercial. 3. Establecer las estrategias adecuadas que permita la mejora del clima laboral en el área comercial. 4. Validar la estrategia metodológica propuesta por criterio de expertos.	Dinámica de la mejora del clima laboral	ESTRATEGIA DE CLIMA LABORAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN EL AREA COMERCIAL DE LA EDITORIAL SANTILLANA S.A.	Si se elabora una Estrategia de mejora del clima laboral entonces, se mejorará el clima laboral en el área comercial de la editorial Santillana S.A. Chiclayo 2017.	**INDEPENDIENTE:** Estrategia de mejora del clima laboral **DEPENDIENTE:** Satisfacción del trabajador	Cuestionario Entrevista a profundidad (especialista en clima labora)	Encuesta Encuesta

ANEXO N° 2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	DESCRIIPCIÓN
ESTRATEGIA DE CLIMA LABORAL	- **Comunicación** - **Liderazgo** - **Motivación**	Al realizar el análisis de la realidad problemática encontramos deficiencias en estas dimensiones en el área Comercial de Editorial Santillana el aporte propuesto se fundamente en la Teoría de MACGREGOR**.**
	II. Diagnóstico-	– Marcado individualismo en la ejecución de las tareas comerciales. – Difíciles relaciones interpersonales entre trabajadores. – Deficiente comunicación entre los empleados y las gerencias. – El personal del área comercial no colabora adecuadamente en las actividades de la editorial: congresos, presentaciones, ferias etc. – Personal antiguo que no cuenta con la preparación debida y que se resiste al trabajo en equipo.
	Planteamiento del objetivo general.	– Proporcionar a la empresa las acciones necesarias que permitan mejorar el clima laboral, y conlleve a la satisfacción del trabajador del área comercial del Editorial Santillana.
	Planeación estratégica	- Fortalecer la comunicación a través de flexibilizar las relaciones interpersonales entre los empleados y la línea directiva generando la confianza del empleado hacia su jefe inmediato. - Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos. - Delegar la realización de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
	Instrumentación	**La primera etapa** se iniciará en el mes de agosto realizando un análisis de las competencias laborales, el perfil del puesto comercial y el manual de organizaciones y funciones. **La segunda etapa** se ejecutará en el mes de setiembre se dará a conocer el desempeño laboral de los colaboradores y en qué nivel se encuentra. **La tercera etapa** se iniciará en mes de octubre con el estudio de necesidades de capacitación y en noviembre se dará inicio a la estrategia de clima laboral.
	Evaluación	Se evaluará: El nivel relación del personal del área comercial y la gerencia. El nivel de motivación con relación a su labor comercial y compañeros.: -Manual de organizaciones y funciones: cumplimiento -Nivel de integración con el equipo -Solidaridad y compañerismo -Reconocer los distintos medios que posee la organización para difundir sus mensajes.

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ANEXO N° 3 INSTRUMENTO

CUESTIONARIO

Encuesta de Clima Laboral.

Fecha aplicación: _____

1. El presente instrumento es con la finalidad de conocer el clima laboral de la organización.
2. Ante ello le solicitamos de la manera más atenta conteste con la verdad y honestidad,
3. El proceso de aplicación se llevará de una manera confiable y confidencial.
4. En caso de alguna duda favor de comunicar al examinador.

I. Datos del evaluado.

Género: Edad:

Puesto: Antigüedad:

Nivel de estudio:

II. Sección de indicadores de Clima Laboral

Instrucción general:

A continuación, se le presentan cuatro dimensiones de clima laboral a evaluar en la encuesta, las cuales son**: Comunicación, Trabajo en equipo, Liderazgo y Motivación en el contexto laboral.**

Para los enunciados que aparecen en la parte inferior de cada dimensión, tendrá cuatro opciones de respuesta, que aparecen en letra NEGRITA, favor de marcar con una X **en el recuadro de cada enunciado la opción de respuesta que más refleje la percepción que usted tiene de su contexto laboral.**

Nota: ***Sólo puede marcar una respuesta por enunciado.***

Ejemplo:

		Ineficiente	Eficiente	Muy eficiente
1	Mi trabajo es	X		

LIDERAZGO

Formulaciones	**Nunca**	**A veces**	**Siempre**
1. Existe una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar			
2. Su jefe inmediato le permite participar en la planificación de su propio trabajo			
3. Mi jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal			
4. A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen (Dirección)			
5. Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones.			

MOTIVACIÓN

Formulaciones	**Nunca**	**A veces**	**Siempre**
1. Se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral			
2. Las ideas que aportamos para mejorar el trabajo son llevadas a cabo			
3. Tengo la libertad de realizar cambios en mi puesto de trabajo si el fin es el de mejorar			
4. Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias			
5. En la organización se busca estimular mi trabajo y se preocupan por mi desarrollo profesional y personal			

COMUNICACIÓN

Formulaciones	**Nunca**	**A veces**	**Siempre**
1. Recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo			
2. La información es clara para realizar las actividades			
3. Se hace presente la comunicación entre departamentos			
4. Los medios que se utilizan resultan ser más eficientes para el traslado de la comunicación			
5. Se hace presente la retroinformación			

TRABAJO EN EQUIPO

Formulaciones	**Nunca**	**A veces**	**Siempre**
1. Los objetivos están claramente establecidos en el equipo.			
2. El apoyo y escucha sucede en el equipo de trabajo.			
3. Se hace presente el intercambio de ideas en el equipo.			
4. El equipo de trabajo se orienta a solución de problemas.			
5. Se complementa el talento y conocimientos entre los integrantes del equipo.			

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ANEXO N° 4 INSTRUMENTO DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

FICHA DE VALIDACIÓN APORTE DEL AUTOR

I. INFORMACION GENERAL

1.1. Nombres y Apellidos del validador: Carlos Antonio Angulo Corcuera
1.2. Profesión: Administrador
1.3. Especialidad: MBA Gestión Talento Humano - Finanzas
1.4. Grado Académico: MBA
1.5. Experiencia Profesional (años): 23 años
1.6. Cargo: Docente a tiempo completo USS

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones
Criterios	**Indicadores**	**D**	**R**	**B**	**Sugerencias**
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.	☐	☑	☐	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	☐	☑	☐	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	☐	☑	☐	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	☐	☑	☐	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico fáctico.	☐	☑	☐	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	☐	☑	☐	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	☐	☐	☑	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactados en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	☐	☑	☐	
• FORMATO	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	☐	☐	☑	
• ESTRUCTURA	La estrategia gerencial cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	☐	☐	☑	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coeficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30}$ = 0.76

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez Aceptable

MBA. Carlos Antonio Angulo Corcuera
Magister en Administración de Negocios
Licenciado en Administración
CLAD. Nº 18480

FICHA DE VALIDACIÓN
APORTE DEL AUTOR

I. INFORMACION GENERAL

1.1. Nombres y Apellidos del validador: Moisés David Reyes Pérez
1.2. Profesión: Psicologo e Ing. Industrial
1.3. Especialidad: Gestion del Talento Humano
1.4. Grado Académico: MAGISTER
1.5. Experiencia Profesional (años): 6 años
1.6. Cargo: Director Ejecutivo I.E. JUAN MEJIA BACA - Docente Universitario

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones
Criterios	**Indicadores**	**D**	**R**	**B**	**Sugerencias**
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.	☐	☑	☐	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	☐	☑	☐	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	☐	☑	☐	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	☐	☑	☐	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico fáctico.	☐	☑	☐	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	☐	☑	☐	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	☐	☐	☑	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactados en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	☐	☐	☑	
• FORMATO	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	☐	☑	☐	
• ESTRUCTURA	La estrategia gerencial cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	☐	☑	☐	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		**C**	**B**	**A**	**Total**

Coeficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30}$ = 0.73

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez Aceptable

Mg. Moisés Reyes Pérez
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL
C.P.Ps. 22662

FICHA DE VALIDACIÓN
APORTE DEL AUTOR

I. INFORMACION GENERAL

1.1. Nombres y Apellidos del validador: Rafael Angel Olaya León
1.2. Profesión: Lic. en Adm.
1.3. Especialidad: Finanzas - Estrategia - Recursos humanos
1.4. Grado Académico: Magister en Adm. Negocios
1.5. Experiencia Profesional (años): 20 años
1.6. Cargo: DTP

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones
Criterios	**Indicadores**	**D**	**R**	**B**	**Sugerencias**
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.	☐	☐	☒	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	☐	☐	☒	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	☐	☐	☒	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	☐	☐	☒	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico fáctico.	☐	☒	☐	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	☐	☒	☐	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	☐	☐	☒	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactados en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	☐	☒	☐	
• FORMATO	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	☐	☒	☐	
• ESTRUCTURA	La estrategia gerencial cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	☐	☒	☐	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		**C**	**B**	**A**	**Total**

Coeficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30}$ = 0.83

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez Buena

— Firma y Sello

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ANEXOS N° 5 VALIDACIÓN DEL APORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN
ENCUESTA A EXPERTOS

ESTIMADO MAGISTER:

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación del aporte práctico: "ESTRATEGÍA DE CLIMA LABORAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA EDITORIAL SANTILLANA S.A."

DATOS DEL EXPERTO:

NOMBRE DEL EXPERTO	Ing° Moisés David Reyes Pérez
PROFESION	Ing° Industrial
TITULO Y GRADO ACADEMICO	Magister
ESPECIALIDAD	Gestión del Talento Humano
INSTITUCION EN DONDE LABORA	I.E. Juan Mejía Baca
CARGO	Director Ejecutivo

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:

TITULO DE LA INVESTIGACION	"ESTRATEGÍA DE CLIMA LABORAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA EDITORIAL SANTILLANA S.A."
LINEA DE INVESTIGACION	TALENTO HUMANO
NOMBRE DEL TESISTA	Bach. Wilson Pérez Rodríguez
APORTE PRÁCTICO	Estrategia de clima laboral

Novedad científica del aporte práctico.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	X			

Pertinencia de los fundamentos teóricos del aporte práctico.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

X				

Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo del aporte práctico.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	X			

Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
		X		

Claridad en la finalidad de cada una de las acciones del aporte práctico propuesto.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
		X		

Posibilidades de aplicación del aporte práctico.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
		X		

Concepción general del aporte práctico según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso en el contexto.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	X			

Significación práctica del aporte.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	X			

Observaciones generales: Ninguna.