



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
PERCEPCIÓN DEL PERSONAL CIVIL DEL
CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES-
ESCUELA DE POSGRADO (CAEN-EPG) LIMA-
2019**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO PROFESIONAL
DE BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Autor

Sosa Saraza Yoni Edson

Asesor:

Mag. Juan Amílcar Villanueva Calderón

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel – Perú

Año 2019

INDICE

Índice	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
I. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Planteamiento del Problema	5
1.2. Antecedentes del estudio	10
1.3. Abordaje teórico	14
1.4. Formulación del problema	27
1.5. Justificación e importancia del estudio	27
1.6. Objetivos	29
1.7. Limitaciones	29
II. MATERIAL Y MÉTODOS	29
2.1. Fundamento y diseño de investigación seleccionado	29
2.2. Tipo de muestra inicial seleccionada	30
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
2.4. Procedimientos para la recolección de datos	34
2.5. Procedimiento de análisis de datos	34
2.6. Criterios Éticos	34
2.7. Criterios de rigor científico	35
III. RESULTADOS	36
3.1. Análisis y discusión de los resultados	36
3.2. Consideraciones Finales	39
IV. REPORTE DE RESULTADOS	41
REFERENCIAS	53
ANEXOS	55

RESUMEN

Este trabajo de investigación titulado “El clima organizacional en la percepción del personal civil del Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN-EPG) Lima-2019” tuvo como propósito identificar las características del conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por el personal civil de esta entidad eminentemente castrense y que se supone constituye la fuerza que influye en la conducta del trabajador o colaborador, diferenciando una organización de otra.

El estudio adoptó como instrumento para recoger la información el Cuestionario elaborado y reajustado en el 2002 por Stringer que permite evaluar el Clima Organizacional en seis dimensiones.

Tal como se supuso por los manifiestos indicadores, la variable en observación tenía carencias o limitaciones, que, si bien no son tan peligrosas como para significar grandes riesgos para la Institución, sin embargo, identificadas por el estudio, pueden servir para tomarlas como referencia para su atención con miras a mejorar el clima organizacional teniendo en cuenta su gran importancia para la vida sana y exitosa de toda Institución.

Los resultados han indicado que las dimensiones del Reconocimiento y Apoyo del Clima Organizacional son las más críticas, como lo evidencia que el 70.37 % (Reconocimiento) y 65.74 % (Apoyo) de los encuestados lo perciben como un Clima marcadamente DESFAVORABLE. Más, en las dimensiones: Estructura, Normas, Responsabilidad y Compromiso la percepción es relativamente FAVORABLE.

PALABRAS CLAVE

Clima Organizacional, Dimensión, Estructura, Normas, Responsabilidad, Reconocimiento, Apoyo, Compromiso

ABSTRACT

This research work entitled "The organizational climate in the perception of civil personnel of the Center for Higher National Studies (CAEN-EPG) Lima-2019" had as its purpose to identify the characteristics of the set of properties of the work environment, perceived directly or indirectly by civilian personnel. This entity is eminently military and is supposed to be the force that influences the behavior of the worker or collaborator, differentiating one organization from another.

The study adopted as an instrument to collect the information the Questionnaire elaborated and readjusted in 2002 by Stringer that allows to evaluate the Organizational Climate in six dimensions.

As was supposed by the indicator manifests, the variable under observation had shortcomings or limitations, which, while not so dangerous as to signify great risks for the Institution, however, identified by the study, can be used to take them as reference for its attention with a view to improving the organizational climate taking into account its great importance for the healthy and successful life of every institution.

The results have indicated that the dimensions of the Recognition and Support of the Organizational Climate are the most critical, as evidenced by the fact that 70.37% (Recognition) and 65.74% (Support) of the respondents perceive it as a markedly UNFAVORABLE Climate. More, in the dimensions: Structure, Standards, Responsibility and Commitment the perception is relatively FAVORABLE

KEYWORD

Organizational Climate, Dimension, Structure, Standards, Responsibility, Recognition, Support, Commitment.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.

Se cual fuera la empresa u organización que persiga objetivos y pretenda ubicarse en un lugar de expectativa entre sus pares, demanda que sus directivos, gerentes, líderes, propietarios, dirijan su atención al cómo perciben los miembros de su organización, el ambiente físico en el que laboran y en el que se dan las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales que afectan su trabajo y el de sus compañeros, es decir el clima organizacional (CO). En efecto, existen no pocas razones que justifiquen al clima organizacional como un aspecto condicionante de la eficiencia y eficacia en las organizaciones siendo un factor de decisiva influencia en los desempeños de los colaboradores o del trabajador (Brunet, 1983),

El sentido común y la experiencia personal vivida como trabajador en no solo una Institución, me permite coincidir plenamente respecto a la influencia directa del clima organizacional en los resultados del quehacer de las organizaciones o empresas y todo esto, lo puede entender cualquier trabajador o colaborador, el que en un ambiente de trabajo donde se le reconoce y se le respeta, en donde existe para él un buen trato, la consecuencia no puede ser contraria a un buen desempeño del servidor y viceversa, porque en un grupo de trabajadores donde prima la responsabilidad, el profesionalismo, el respeto mutuo, la solidaridad, también hay un clima organizacional positivo. (Mathieu, 1991) porque el empleado, trabajador, colaborador o servidor de una organización, “además de tener sus propias necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima”. Los empleados podrían estar calificados para acceder exitosamente a un puesto, pero no encuentran en la empresa un ambiente que le prodigue comodidad, es difícil que pueda desarrollarse personal y profesionalmente con éxito.

Lo que se indica, justifica entonces que los expertos en el tema, traten de la importancia del clima organizacional a lo interno de las empresas u organizaciones, aunque para no pocas todavía no tiene importancia. Uno de los principales problemas suele ser las deficiencias en los canales de comunicación, lo que imposibilita que los empleados se sientan parte del proyecto y que se involucren en el logro de los objetivos. Es tanta la importancia del clima organizacional es tanta que Caligiore y Díaz, (2003), consideran que la sobrevivencia de las organizaciones, sin importar su fin, dependen de este factor, por su repercusión en los recursos humanos y la productividad, lo que obliga a considerar la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal como aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

Sin embargo, el clima organizacional siendo de tanta importancia no deja de verse limitado o con deficiencias por factores que no ayudan a una buena convivencia como las conductas arrogantes de los superiores que desplazan sus errores a sus subalternos, o la falta de reconocimientos e incentivos por el trabajo bien hecho. Para un trabajador, es importante que, si ha realizado bien su labor, que se le haga saber por el jefe o superior y si lo ha hecho mal de igual manera a fin de que se corrija y se le indique cómo mejorar. Esto es lo saludable en cualquier empresa u organización cualquiera se a su naturaleza.

La inequidad de sueldos y beneficios entre trabajadores que realizan las mismas labores y que son percibidas por los servidores o trabajadores también suelen ser fuente de conflictos internos y de la alteración del ambiente de trabajo, situaciones que deben evitarse en el propósito de un buen clima organizacional.

En fin, resulta que el desenvolverse en un ambiente cómodo, agradable cuando se trabaja cobra o tiene mucha importancia, tanto que no importa dinero ni la propuesta de beneficios que disuadan que cualquier trabajador, sea un técnico o profesional inicie la

búsqueda de nuevos desafíos, afectando los planes de retención de talento en la organización y condenándola al fracaso.

Sobre el tema, son muchos los autores los que dan la pauta de la importancia del tema. En el 2015, la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE: Barcelona) realizó un estudio serio y extenso sobre el clima laboral en la Unión Europea (UE). Dicho estudio, analiza durante tres años la satisfacción de los trabajadores de los países de la UE con su entorno de trabajo cuyos resultados no son tan halagadores sobre el ambiente de trabajo (clima laboral) especialmente en las empresas radicadas en España, lo que ha preocupado a directivos y empresarios en la península. Asimismo, en el 2011 una Empresa Internacional de consultoría dio cuenta en un estudio que los países del norte europeo han sabido crear un ambiente de trabajo más cálido que los países del sur de la Unión, a la vez que se indica que la “clave de estos resultados se encuentra en los estilos de liderazgo y la diferencia principal es que mientras en el sur de Europa se apuesta por la autoridad, en el norte priman el liderazgo participativo”.

El mismo estudio indica que los italianos (68 %), franceses y españoles (64 %), están creando un clima de desmotivación en el trabajo, siendo los más altos a nivel europeo. Contrariamente se indica que los empresarios rusos y ucranianos son los que más motivan a sus empleados (55 % de jefes más motivadores) y consecuentemente también son los que tienen las empresas con los más altos índices de productividad de aquellos medios, seguidos por Alemania, Suiza, Austria y Ucrania que encabezan los países que mejor motivan a sus empleados y que, consecuentemente, obtienen un mayor rendimiento, con un 55% de jefes motivadores. Les siguen los países escandinavos y Alemania, Suiza y Austria.

En el Perú, no es menos la preocupación por el tema en el ambiente empresarial y de toda índole, inclusive en las instituciones públicas que buscan potenciarse en la pretensión de

modernizar el Estado -y obvio- mejorar los servicios de atención al usuario. Una muestra de ello es la dación del D. L. 1246, que tiene como objetivo mejorar la organización de las entidades públicas y eliminar los trámites "inútiles" que perjudican a la ciudadanía, como lo indicara en su momento, el entonces Premier Fernando Zavala, declarando: *"No se puede trasladar al ciudadano los costos de una ineficiente administración"*

Pero, no solo preocupa la eficiencia (productividad) sino también el empoderar el talento humano, haciendo de cada servidor público o privado un colaborador competitivo sobre la base de ampliar el abanico de las oportunidades de profesionalización, de capacitación y desarrollo humano del trabajador del sector público o privado. Sino, baste leer los diarios, afiches, difusión de un sin número de centros de estudios, entre ellos la Universidades que ofertan un sin número de oportunidades para mejorar como persona y como trabajador sin descuidar el reconocimiento, el respeto y motivación para el mismo.

El Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN-EPG) con sede en la capital de la república, es una Institución eminentemente castrense, de perfeccionamiento a nivel de posgrado académico, del más alto nivel del Sistema Educativo del Sector defensa, cuya función es el perfeccionamiento, especialización y capacitación, principalmente en las áreas de Desarrollo, Seguridad y Defensa Nacional y en las áreas del conocimiento científico, tecnológico y humanístico, a través de estudios conducentes a la obtención de los grados académicos de Maestro y Doctor, para los profesionales del sector público y privado.

Todo ello demuestra la importancia que ha ganado el tema del CO en las organizaciones y de allí el interés de los líderes en las organizaciones para considerarlo en sus planes de desarrollo, porque entendieron que sobre un buen clima organizacional descansa la competitividad y el éxito empresarial u organizacional.

La motivación para elegir el tema de investigación estuvo en el ser parte de una organización del Estado que tiene éxito y que realiza un loable trabajo, pero que falta una interacción horizontal entre sus miembros civiles y castrenses. De allí que se emprendió este estudio orientado a conocer las características del CO percibido por el personal civil del CAEN-EPG.

El CAEN nació a la vida institucional en el año 1950 y con el nombre de Centro de Altos Estudios del Ejército a través del Decreto Ley N° 11432 del 14 de Julio de 1950, en cuyos Artículos 19 y 24 (Ley Orgánica del Ejército) disponía su creación, estableciéndose su misión en el artículo 15 del Decreto Ley N° 23174, (Ley Orgánica del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas), siendo dependiente del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas con el nombre de CAEM.

Después de haber estado adscrito a la Secretaría de Defensa Nacional (1987), al Consejo de Defensa Nacional (1992), a la Presidencia del Consejo de Ministros (2014), al Ministerio de Defensa (2016), hasta que por Resolución Ministerial N°716-2017-DE/SG, del 01 de Junio del 2017, se resuelve la incorporación del Centro de Altos Estudios Nacionales - Escuela de Posgrado, como órgano académico del Ministerio de Defensa con dependencia académica y funcional de la Dirección General de Educación y Doctrina; disponiendo a la vez (Art N°5) que el Director General de Educación y Doctrina del MINDEF, ejerce las funciones de Director del CAEN-EPG, disposición ratificada por el nuevo Estatuto del CAEN-EPG por R. M. N°2118-2017-DE/VPD, del 30 de Diciembre del 2017 que establece la forma y modo de la designación del Director General.

En esta importante Institución, con características eminentemente castrenses, se advierte un clima organizacional también modelado por la naturaleza institucional y se entiende, porque cada Organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, valores, creencias, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios

de ellas; es por ello que difícilmente las Organizaciones reflejarán culturas idénticas, de modo que lo particularizan de tal manera que como indica (Phegan, 1998, p. 1) son "... tan particulares como las huellas digitales" de las organizaciones, las que tienen su propia identidad.

En el seno de esta Organización Castrense labora personal civil profesional, técnico, secretarial y obrero que apoyan los procesos administrativos en la Institución que le permite cumplir la misión que tiene asignada según su estatuto. Este personal civil se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia, como los diferentes estilos de liderazgo, la comunicación, el choque entre los valores de la organización castrense y los valores individuales del personal civil; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas de trabajos ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de éste, que en el común de los casos se tornan retantes o apáticos ante lo que sucede en la organización.

1.2. Antecedentes de estudio.

En el contexto militar, son muy escasos los estudios o investigaciones que se relacionen con el Clima Organizacional. El CAEN-EPG es una entidad eminentemente castrense, cuya actividad académica se orienta al perfeccionamiento, especialización a nivel de Post Grado y sobre todo la investigación. Sin embargo, el CO no ha sido motivo de atención por los académicos de la entidad. A continuación, se reportan algunos estudios relacionado con el tema, pero fundamentalmente en el ámbito civil y relacionando siempre el CO con otra variable.

Meléndez (2015) Tesis titulada: Relación entre el clima Laboral y el Desempeño de los servidores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013 – 2014. Esta Tesis fue presentada en la Universidad Tecnológica Equinoccial, de la ciudad de Quito y se trata de una investigación tipo descriptiva correlacional, cuyo objetivo general fue determinar el grado de relación entre las variables del estudio. La investigación se realizó con la colaboración de 30 servidores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas, concluyendo que entre clima organizacional y desempeño laboral no existe relación significativa. No existen modelos estadísticos referentes a la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores.

Del análisis en detalle, se encontró que la credibilidad es el único factor que evidencia estar asociada al clima organizacional. Se encontró una fuerte asociación entre el factor respeto y la credibilidad, vale decir que a credibilidad mayor respeto, verificándose la misma tendencia del respeto con la camaradería.

Herrán, A. y Pérez, J. (2014) presentaron una tesis en la Universidad Central del Ecuador, titulada: El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES, Dirección Provincial Pichincha, Ecuador. La investigación tuvo el propósito de establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), de la provincia de Pichincha. La investigación fue de tipo no experimental con un diseño descriptivo correlacional. Los autores trabajaron con 40 colaboradores del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) a quienes se aplicó una encuesta para lo que se empleó dos cuestionarios, uno para cada variable, concluyendo que existe una relación directa entre el clima organización y el desempeño laboral. Los colaboradores mencionan que la relación que existe entre los compañeros no es tan positiva, ya que se advierte una

marcada falta de coordinación e intolerancia. Las mayores carencias se perciben en la comunicación, habiendo llegado a crear conflictos entre algunas áreas, con consecuencias en la producción y las buenas relaciones entre los colaboradores perturbando el cumplimiento de funciones.

Valdivia, C. (2014) presentó una tesis titulada: El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa Danper-Trujillo S.A.C. en la UNT. El objetivo de la investigación fue determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la empresa objeto del estudio. Se trabajó con una muestra de 117 colaboradores quienes desarrollaron una encuesta con un doble cuestionario (Uno para cada variable) que permitió el recojo de datos a partir de los cuales se caracterizaron las variables en sus respectivas dimensiones. La investigación concluye que entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal existe una fuerte asociación positiva (0.78). El análisis reporta que las más altas calificaciones se refieren a la motivación, la confortabilidad, auto realización profesional, la seguridad personal, y el fomento del desarrollo personal que evidentemente están influyendo directamente en un desempeño laboral bastante aceptable.

La investigación ha sido de interés para nuestro trabajo en el sentido que trató con las mismas variables y coincidiendo con nuestra hipótesis de trabajo que plantea la dependencia mutua de las variables de estudio.

Huamaní, N. (2015). Presentó su tesis en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Villa el Salvador. Lima. Perú, titulada: El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del Metro de Lima, La Línea 1, en el 2013. La investigación tuvo como objetivo principal caracterizar (Diagnóstico) el clima organizacional vigente en la empresa. Se trabajó con una muestra de 60 colaboradores, las cuales se les aplicó una encuesta, sirviendo como

base para la recolección de información. La investigación concluye que el 30 % de los trabajadores se sienten recompensados por sus trabajos sintiéndose identificados con la empresa Asimismo declaran con un porcentaje alto que reciben un trato amable y cordial. Por otro lado, un 33.3 % de los trabajadores declaran conocer los objetivos y metas de la empresa, y ponen mucho esfuerzo para poder cumplirlo. El 45 % de los trabajadores indica que no pueden trabajar bajo presión por no estar preparados para ello.

Asimismo, un 40 % del personal menciona que se aprecia en la empresa o sus directivos, una preocupación por mantener una comunicación fluida con los trabajadores a fin de conseguir una mejor productividad. Por último, muchos de los trabajadores opinaron que se sienten muy motivados en el trabajo, debido a que la empresa cumple con todo el beneficio de trabajadores.

Solano, S. (2017). Tesis que fue presentada por la autora con el título: Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017. Universidad César Vallejo, proponiendo como objetivo: Determinar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la indicada Institución. La investigación fue de tipo Descriptivo correlacional, orientada a demostrar que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017. Se trabajó con los 20 trabajadores de todo nivel de la Gerencia Territorial del Huallaga Central de Juanjuí, llegando a la conclusión que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, por consiguiente, se demostró la existencia de una correlación significativa debido a que el valor p (Sig. (Bilateral)) $E_s < 0,05$ es decir “0,000; así mismo se observa que el Rho de Pearson muestra un valor positivo y de 0,675. Dichos resultados son provenientes de un

inadecuado clima organizacional, y acciones mal ejecutadas, repercutiendo directamente en el desempeño de los colaboradores de la institución.

1.3. Abordaje teórico.

1.3.1. El Clima Organizacional: Definiciones.

No es tan sencillo abordar este tema del CO que ya tiene una frondosa información, sin embargo, el debate respecto a ¿Qué es? es de nunca acabar. A continuación, consideramos las definiciones de algunos autores que consideramos tienen una sola vertiente: por lo que se percibe o se puede ver en el ambiente de trabajo o por la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Hall (1996) define al clima organizacional como “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone es una fuerza que influye en la conducta del empleado”.

Para Chiavenato, I. (1988), el clima organizacional, constituye el “medio interno de una organización, la atmosfera psicológica” característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Pero más tarde, el mismo autor propone una definición más objetiva “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de las organizaciones e influyen en su comportamiento”.
(Chiavenato 2000)

Así mismo, plantea que el clima organizacional se refiere al “ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. Más recientemente Chianenato (2009), propone otra definición en detalle refiriéndose al clima organizacional como:

“El ambiente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, por lo tanto, se basa en los estados emocionales de los colaboradores, los mismos que son producto de la forma en que ellos perciben diversos aspectos dentro de su empresa, ya sea sobre la comunicación, el liderazgo de sus jefes, sus perspectivas de desarrollo, el reconocimiento que reciben o el sistema de compensaciones”.

Anzola, M. Olga (2003) se refiere al CO como: “las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en su conducta, diferenciando una organización de otra. La autora es bastante específica respecto a la relatividad de la percepción que los individuos tienen de su ambiente de trabajo”.

Para Seisdodos, M. (1996) el clima organizacional es “el conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos”. Señala además que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Reportando otras definiciones del CO, Davis, K. (1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, “es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros”, una definición muy cercana a lo que es la cultura organizacional.

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

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

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización.

El análisis de la definición permite concluir que el CO ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el

trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima es como el aire que no lo podemos ver y tampoco lo podemos tocar, pero es una realidad que tiene influencia en todo lo que ocurre al interior de la organización y a su vez el clima se ve influenciado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Es común que una organización atraiga y conserve a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus esquemas se perpetúen.

También se puede deducir que un CO armonioso, constante, se constituya en una especie de inversión a largo plazo y de allí que se impone que los que lideran las organizaciones o empresas deben poner atención que el medio (social y físico) es parte del activo de la organización y merece ser valorado en su verdadera dimensión y prestarle la debida atención. Así por ejemplo una organización con administraciones autoritarias y demasiado rígidas o con muchas presiones sobre el personal, lo que están es boicoteando sus propios éxitos.

1.3.2. Teorías relacionadas con el tema

1.3.2.1. La teoría de Rensis Likert.

El comportamiento que asumen los subordinados, es dependiente directamente del comportamiento de los líderes o de los administrativos y las condiciones organizacionales que los mismos subordinados lo perciben, de modo que la reacción de éste, estará determinada por su percepción. Así lo indica Likert (citado por Brunet, 1999) en su teoría sobre Clima Laboral.

Likert establece, al actualizar su modelo de clima, detectó tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- **Variables causales:** definidas como variables independientes y son las variables que guían u orientan el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Dentro de estas variables se incluyen las que son controlables por la administración, como son la estructura organizacional, las políticas, las decisiones, los estilos de liderazgo, las habilidades y conductas y actitudes.
- **Variables Intermedias:** Son las variables que reflejan el clima interno de la organización, son las que afectan las relaciones interpersonales, la motivación, el desempeño, la comunicación, la toma de decisiones, la percepción, las actitudes.
- **Variables finales:** estas variables son consecuencia de las variables causales e intermedias y acaban por determinar los resultados de la organización o empresa como las pérdidas y ganancias y obviamente la productividad.

La interacción de estas variables, generan dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

- Clima de Tipo Autoritario:** Este clima tiene dos formas:

Sistema I: Autoritario explotador:

Es un clima cuya característica es la falta de confianza entre Dirección-Empleados, percibiéndose un clima de temor en el cual las interacciones entre los directivos o jefes y sus subordinados es casi nula y las decisiones está únicamente en manos de los jefes.

Sistema II: Autoritarismo paternalista.

Este clima tiene características contrarias a las del anterior (Autoritario Explotador) y fundamentalmente existen el reconocimiento al subordinado y las fuentes de motivación son los las recompensas y los castigos para los colaboradores. En este clima, los supervisores manejan mecanismos de control y la dirección manipula las necesidades

sociales de los colaboradores, dando la impresión que el trabajo se desarrolla en un ambiente invariable y armonioso.

ii. Clima de tipo Participativo. Que también tiene dos variantes: Sistema Consultivo y Sistema Participación en grupo.

Sistema III: Participativo Consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se le es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Sistema IV: Participación en grupo: Es el tipo de CO en el que existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

El que denominó Sistema I corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.

El superior que administra mediante el Sistema II, es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”. Bajo el sistema de administración III, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo IV, usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

1.3.2.2. La teoría sobre Clima Organizacional del Litwin y Striger.

Litwin y Stringer (1968), explican los aspectos importantes de la conducta de los colaboradores a través de la motivación y el clima vigente en la organización y recurren a las percepciones de los miembros de la organización o la empresa para medir o evaluar el clima.

En el modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) se advierten tiene las características siguientes:

- i. Sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo;*
- ii. El clima puede tener muchos elementos no racionales, por lo que los individuos, no son conscientes de los efectos que el clima está teniendo sobre ellos y los otros miembros de la organización;*
- iii. Las condiciones del clima están sujetas a cambios cíclicos, que pierden intensidad con el tiempo y sufren cambios temporales, a veces rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos;*

- iv. *El modelo de clima permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos.*

El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) sobre clima organizacional permite:

- i. Analizar los aspectos determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social;
- ii. Simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales;
- iii. Hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes;

En los últimos años, se han dado avances significativos en el estudio sistemático de la motivación humana, así como en la construcción de instrumentos que miden esta variable, por lo que actualmente es posible hablar de una ciencia de la motivación (Litwin y Stringer, 1968).

Litwin y Stringer (1968) de acuerdo con el tipo de motivación que se propicie proponen tres tipos de climas diferentes: sólo uno de ellos estará presente en cada subsistema de la organización. Las tres clases de clima son:

Clima autoritario: caracterizado por una alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el grupo, baja productividad y baja satisfacción.

Clima amistoso: alto nivel de motivación de afiliación alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo bajo desempeño.

Clima de logro: alto nivel de motivación al logro, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo, alta productividad.

Estos tipos de clima coexisten y pueden estar presentes en cada una de las áreas del CAEN-EPG y ejercer un impacto conjunto sobre los resultados y el clima global.

1.3.3. Importancia del clima organizacional en la organización

Surge la pregunta: ¿Por qué hacer un diagnóstico del Clima Organizacional? Chiavenato (2007) señala que el objetivo final que se busca con el clima organizacional es explicar los motivos por los que las personas se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales o no profesionales cuando trabajan en una organización. (Chiavenato 2007). Entonces conocer las causas subyacentes de las motivaciones es muy importante, porque nos permitirá actuar sobre aquellas causas y corregirlas con el propósito de producir una mejora en la motivación de las personas.

En el caso que nos ocupa, consideramos que la institución (CAEN-EPG) debería interesarse por asegurar la vigencia de un clima de trabajo agradable y motivador que consecuentemente genere el entusiasmo en los trabajadores para cumplir mejor con las tareas propias del cargo que ocupan dentro

Las causas que despertaron el interés por embarcarnos en hacer este estudio, fue conocer cómo percibe el personal civil el clima donde labora, anhelando que, identificadas las debilidades del clima organizacional, pueda servir a un propósito de mejora.

Al respecto de la última preocupación, la teoría y la experiencia empírica han señalado distintos beneficios que conlleva realizar un diagnóstico y evaluación del clima organizacional. En este acápite se reseñan algunos de los principales puntos que se han destacado a lo largo del tiempo. Los autores coinciden en que, a través del estudio colectivo de percepciones de los miembros de una organización, es posible formarse una idea global de una organización en lo que a sus procesos humanos tal como lo señala Orbegoso, G. A. (2010). Un elemento importante que debe tenerse en cuenta es que, los beneficios de un diagnóstico organizacional sólo se harán efectivos en la medida que el mismo esté acompañado de acciones de mejoras, de lo contrario un análisis sin una acción posterior destruye la confianza depositada en el estudio. Al respecto, Calvo N. (2004)

dice: la credibilidad de una organización resultará dañada si crea instrumentos de consulta y participación como lo es un estudio de clima organizacional, y luego no se hace nada con el resultado obtenido y será necesario que, en la búsqueda de soluciones para los resultados de los estudios de clima, participen todos aquellos que estuvieron involucrados en las etapas de medición y cuantificación, pues el carácter participativo es fundamental en el éxito de las acciones a emprender.

El diagnóstico del clima organizacional logra determinar en gran medida aquello que los empleados “piensan, pero no dicen”. Dado que, en general, los procesos de estudio del clima se llevan a cabo mediante cuestionarios u otras herramientas en forma anónima, el personal siente una mayor libertad de expresión para manifestar su opinión o percepción respecto a la organización de la que es parte. Esto da la posibilidad a los Directivos de detectar situaciones que probablemente de otra forma no podrían hacerlo, y conocer el grado de compromiso, acuerdo y/o identificación de los empleados con la administración de la compañía. Otro beneficio es la mejora en el sistema de comunicación al establecer un canal entre la dirección y el personal que permite detectar aquellos aspectos que preocupan a estos últimos, y que en condiciones normales de trabajo es difícil transmitir. Como aspecto positivo se destaca también el hecho de que el diagnóstico del clima organizacional sirve como base de las acciones de mejora a impulsar por la alta gerencia. En términos generales, dichos planes tendrán como objetivos elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incrementar los niveles de confianza y compromiso de los empleados, disminuir la rotación voluntaria del personal, implementar mejoras en la estructura, entre otros que variarán según cada organización. En la medida que los planes sean una consecuencia de la medición del clima organizacional, el personal descubrirá que su opinión es valorada y considerada importante por la dirección, lo cual tiene un efecto positivo para la consecución de dichos planes.

Hay quienes sostienen que el estudio de clima organizacional resulta de mucha utilidad en los procesos de cambio en especial aquellos de índole cultural. Diversos autores destacan que, para poder mejorar la productividad a largo plazo, resulta imprescindible mejorar la calidad del clima organizacional. El sustento de esta premisa radica en el hecho que el descontento en el trabajo repercute en variables como el ausentismo, la rotación, y los problemas de salud física y mental, las que tienen un efecto negativo en los costos de la empresa. Es lógico suponer que cuando una persona pierde el entusiasmo por su trabajo tienda a disminuir su productividad, y adopte una actitud de “hacer lo mínimo requerido”. Una investigación llevada adelante en 2008 por la consultora Great Place to Work en Estados Unidos, reveló que aquellas organizaciones con políticas desarrolladas respecto al diagnóstico y mejora del clima organizacional, superaban a sus pares y experimentaban un desempeño financiero más sólido a largo plazo. Asimismo, evidenciaban una menor rotación de personal dentro de la industria, más solicitudes de empleo y una fuerza laboral integrada en la que diversos grupos de personas crean y contribuyen a una cultura organizacional común de la cual todos se benefician.

Además, la investigación dio cuenta que, en estas organizaciones, el elemento de contacto eran los índices altos de confianza, cooperación y compromiso de los empleados producto de un fuerte trabajo en materia de clima.

Por otro lado, con referencia al éxito financiero sostenido en el tiempo, la investigación concluye que este tiene su origen en las menores tasas de rotación voluntaria, la mayor cantidad de solicitudes de empleo, la mayor colaboración y la confianza en la capacidad de liderazgo de la gerencia, pues son elementos que contribuyen a la creatividad, innovación servicio al cliente y reputación que respaldan la estabilidad y el éxito financiero a largo plazo (Lyman, 2008). La investigación reveló también que las organizaciones con índices altos de confianza se desempeñan mejor financieramente,

pues la confianza conlleva a la fluidez en la colaboración e intercambio de ideas, confianza en la visión de futuro de los dirigentes y fe en la imparcialidad con la que serán tratados todos los miembros de la organización, características que contribuyen a la coordinación con éxito de las actividades y a la producción que hacen exitosa a una empresa (Lyman, 2008).

Y finalizando este acápite que nos ayudó a informarnos, del por qué hacer un diagnóstico del clima organizacional podemos decir que hay mucho de cierto en lo que se dice que el recurso más valioso que poseen las empresas es su capital humano, por lo cual el mismo debe tener un tratamiento preferencial para la organización.

Es por ello, y por lo anteriormente expuesto que el diagnóstico y evaluación del clima organizacional se ha convertido en uno de los aspectos más importante para las organizaciones actuales.

1.3.4. Dimensiones del Clima Organizacional.

Rodríguez, (1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

- i. **Estructura organizacional:** Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
- ii. **Remuneraciones:** Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
- iii. **Responsabilidad:** Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
- iv. **Riesgos y toma de decisiones:** Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.

- v. **Apoyo:** Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
- vi. **Conflicto:** Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Debido a la gran cantidad de criterios para asignar dimensiones y Cuestionarios para evaluar el Clima Organizacional, este estudio considera la propuesta de Stringer (2002), porque hace énfasis en el factor liderazgo dentro de una organización, dado que los líderes crean y dirigen la energía motivacional que obliga a los integrantes de la organización a la acción. Algunas formas de actuar de los líderes impactan positiva o negativamente en el comportamiento de los miembros de la organización o empresa, por lo que en consecuencia crea un determinado clima en la organización y que éste es un factor determinante en el desempeño de la organización como un todo.

En ese sentido se está considerando como un referente el Modelo de Stringer (2002) que presenta una revisión de la teoría y el modelo que elaboraron con Litwin (1968) que lo presenta en su libro “Motivación y clima organizacional” en el cual redefine las dimensiones dado lo poco práctica de su propuesta anterior. En esta oportunidad concluye que el clima organizacional puede ser descrito en términos de seis dimensiones, las mismas que están sirviendo para evaluar el clima organizacional en este trabajo, y son las siguientes:

Estructura

Refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.

Estándares o Normas.

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los trabajadores tienen al hacer un buen trabajo.

Responsabilidad.

Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.

Reconocimiento.

Indica el sentimiento que tienen los trabajadores de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida que utiliza la organización, optando más por el premio que por el castigo

Apoyo.

Refleja el sentimiento que tienen los trabajadores de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.

Compromiso.

Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del trabajador y del grado de compromiso que cada uno de ellos tiene con las metas de la organización.

1.4. Formulación del Problema.

¿Cuál es la percepción que tiene el personal civil sobre el clima organizacional vigente en el Centro de Altos Estudios Nacionales-Escuela de Posgrado (CAEN-EPG) 2019?

1.5. Justificación e importancia del estudio.

No hay duda que un estudio del clima organizacional puede ser de mucha utilidad en los procesos de cambio especialmente aquellos de índole cultural. Diversos autores destacan

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

Algunos estudios han revelado que aquellas organizaciones con políticas de atención respecto al diagnóstico y mejora del clima organizacional, experimentaban mejoras en los desempeños de sus colaboradores y experimentaban un desempeño financiero más sólido a largo plazo y una reducción de los índices de rotación de personal, entre otras mejoras. (Consultora Great Place to Work en Estados Unidos 2008).

Las partes que saldrán beneficiadas al desarrollar la investigación, será la Institución (CAEN-EPG) porque le permitirá generar alternativas que puedan ayudar a mejorar la atención, trato, imagen y calidad de servicio por parte de los trabajadores civiles y militares de la Institución, beneficiando a la Comunidad usuaria de la misma. En segundo lugar, la presente investigación servirá de mucho porque quedará como precedente para muchas otras futuras investigaciones focalizadas en mejorar el CO.

1.6. Objetivos.

1.6.1. Objetivo general.

Identificar las características actuales del clima organizacional en el Centro de Altos Estudios Nacionales Escuela de Posgrado (CAEN-EPG) Lima 2019.

1.6.2. Objetivos específicos.

- Conocer las características del clima organizacional del CAEN-EPG en la percepción del personal civil que labora en la Institución.
- Determinar características del clima organizacional del CAEN-EPG por dimensiones según percepción del personal civil, colaborador de la Institución.

1.7. Limitaciones

La ejecución de estudios como este que persigue obtener información y sobre un tema muy sensible -especialmente en un medio castrense- es hasta lógico que se encuentre con ciertos obstáculos o barreras como:

Primero, el solo tener que conseguir las autorizaciones del caso, se tuvo que enfrentar al factor burocrático superado con ser paciente frente a los plazos y la formalidad del caso.

Otro obstáculo representó un cierto recelo en los compañeros de trabajo, sino su negación abierta pero su desgano para atender la encuesta o aplicación de los instrumentos.

También representó otra limitación la escasez de trabajos específicos relacionados con el clima organizacional en medios castrenses, lo que obligó a recurrir a fuentes relacionadas a trabajos en organizaciones o empresas enteramente civiles.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Fundamento y diseño de investigación seleccionado.

Este trabajo de investigación es de tipo descriptivo y de modalidad mixto en la medida que se ha tenido que cuantificar las categorías de los resultados. Hernández S. R (2006), señala que cuando una investigación está orientada a describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y cómo se manifiestan, se trata de una investigación descriptiva. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o

cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, como en este caso, cuyo objetivo es recoger información sobre el clima organizacional.

Para Danhke, (1989), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2003) se indica que los estudios descriptivos, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones (Dimensiones) y se mide o recolecta información sobre que se investiga.

La presente investigación tiene un diseño de tipo Descriptivo, ya que tal como se definen, buscó especificar percepciones de las personas sobre las características del clima organizacional que luego ha sido sometido al análisis correspondiente (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El diseño Descriptivo, según Sánchez y Reyes, se ilustra de manera gráfica de esta forma:

M \longrightarrow O₁

Lo que significa:

M : Es la muestra en la que se realiza el estudio.

O₁ : Observación de la Variable Clima Organizacional

2.2. Tipo de muestra inicial seleccionada.

La población estuvo conformada por el personal civil del CAEN-EPG Lima que se encuentra conformada por 57 personas entre Directores, Docentes, Personal Administrativo; Personal de Servicio y Seguridad, según se puede apreciar en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1.

PERSONAL SEGÚN CLASIFICACIÓN	CANTIDAD DEL PERSONAL	%
DIRECTORES	3	5.26
DOCENTES	28	49.12

ADMINISTRATIVOS	12	20.05
DE SERVICIO Y SEGURIDAD	14	24.56
TOTAL:	57	99.99

FUENTE: Nómina del Personal Civil del CAEN-EPG Lima

2.2.1. Muestra.

Para calcular la muestra se ha empleado la siguiente fórmula

$$n = \frac{0,25N}{\left[\frac{\partial}{z}\right]^2 (N-1) + 0,25}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

α = Alfa es el valor del error tipo 1 ($p^2=0,25$)

z = Valor del nivel de confianza (1,9599 redondeando 1,96)

n = Tamaño de la muestra

Al inicio el valor que toma el error alfa es igual al 5 % (0,05), con un nivel de confianza de 95 % (0,95), lo que equivale a un valor de $z=1,959963985$ (a nivel práctico =1,96)

Aplicando a nuestro caso

$$n = \frac{0,25N}{\left[\frac{\partial}{z}\right]^2 (N-1) + 0,25} = \frac{0,25 * 57}{\left[\frac{0,05}{1,96}\right]^2 (57-1) + 0,25} = \frac{14,25}{0,000650 * 56 + 0,25} = \frac{14,25}{0,2864} = 49,75$$

Redondeando = 50

$n = 50$ y determinando la muestra ajustada, aplicando la siguiente fórmula:

$$n_{ajustada} = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

Donde:

n ajustada = Muestra Ajustada

n = muestra seleccionada

N = Población

Y reemplazando los valores en la siguiente fórmula, obtendremos la muestra ajustada:

$$n_{ajustada} = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}} = \frac{50}{1 + \frac{50}{57}} = \frac{50}{1 + 0.8771} = \frac{50}{1.8771} = 26.64$$

En la práctica y redondeando n ajustada = 27 que representa 53.28 %, porcentaje que nos permite calcular la muestra.

La Muestra quedó conformada por 27 trabajadores civiles del CAEN-EPG Lima.

Para seleccionar la muestra se optó por un muestreo estratificado dada la naturaleza de la conformación de la población, procediéndose luego a elaborar un Marco Muestral con los nombres de los 57 integrantes del personal civil del CAEN-EPG y teniendo en cuenta que el personal según clasificación o condición forman 4 grupos, se procedió a conformar la muestra de acuerdo a un sorteo simple, por cada estrato según porcentaje y con los nombres se seleccionaron 3 del grupo de Superiores, 13 de personal docente, 5 del Administrativo y 7 del Personal Civil, haciendo un total de 27 las personas que conformaron finalmente la muestra.

Tabla 1.2.

Población y Muestra del Personal Civil del CAEN-EPG Lima

PERSONAL SEGÚN CATEGORÍAS	POBLACIÓN	MUESTRA=40.57 %
DIRECTORES	3	2
DOCENTES	28	13
ADMINISTRATIVOS	12	5
DE SERVICIO Y SEGURIDAD	14	7

TOTAL	57	27
--------------	----	----

FUENTE: Nómina del Personal Civil del CAEN-EPG Lima

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

2.3.1. Técnica:

Para este caso de estudio particular utilizamos la Encuesta Anónima como técnica, que en este caso particular está orientada a identificar la percepción que tiene el personal civil del CAEN-EPG sobre el ambiente de trabajo o del Clima Organizacional, para lo cual se ha considerado utilizar una Escala de Likert que generalmente se emplea para medir opiniones y actitudes sociales, como es el caso del presente estudio y que servirá para facilitar el procesamiento en la escala de medición ordinal. (Sánchez, H., Reyes, C. 2009).

2.3.2. Instrumentos de Recolección de Datos

En este trabajo se utilizó como Instrumento el Cuestionario revisado por Stringer en el 2002, tomando como referente el Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional por Litwin y Stringer de 1968, pero que para Stringer no era el más apropiado y era necesario darle mayor funcionalidad.

El instrumento consta de 24 Ítems propuestos en una Escala con cuatro alternativas de respuesta a la percepción que el encuestado tiene sobre el CO en el CAEN-EPG y abarcan las seis dimensiones de la variable en estudio. Las alternativas de respuesta que propone la escala son: Muy en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), De acuerdo (3) y Muy de acuerdo (4). El instrumento fue de aplicación anónima.

Sin embargo, para la facilitación de la interpretación se optó por el criterio de considerar las opciones 1 y 2 como DESFAVORABLE y 3 y 4 como FAVORABLE.

Este Instrumento ha servido para recolectar la información más acertadamente; el cual se aplicó al a todos los servidores civiles que labora en el centro de Altos estudios Nacionales

de Lima, para que registren su percepción sobre el clima organizacional vigente en la Institución.

2.4. Procedimientos para la recolección de datos.

La aplicación del instrumento pasó por conseguir la autorización de la autoridad correspondiente. Acto seguido, se fue entregando a los servidores civiles del CAEN-EPG con la indicación de no colocar nombre y responder de acuerdo a las instrucciones que se consigna al inicio del instrumento y devolver al responsable del estudio dentro de 24 horas de ser recibido.

2.5. Procedimiento de análisis de datos.

Recogida la información, fue registrada en una Matriz de Datos, utilizando el MS EXCEL que nos permitió concentrar toda la información para luego ingresarlo al programa estadístico SPSS (Statistical Pack Forthe Social Sciences), versión 23, para luego a partir de allí elaborar los cuadros y gráficos que nos permitieron mostrar los resultados obtenidos de manera resumida, clara y entendible que a la vez ayudó para aplicar las pruebas de hipótesis y analizar sus resultados.

2.6. Criterios éticos

Se cumplió con hacer conocer formalmente a la autoridad del CAEN-EPG del propósito del estudio a la vez que se solicitó la autorización para efectos de aplicar los instrumentos del caso a fin de asegurar que los servidores estuvieran informados del estudio, asegurando el consentimiento informado a fin de lograr que los participantes debieran estar de acuerdo con ser informantes y conocer sus derechos y responsabilidades.

Las encuestas tuvieron el carácter de anónimas y por lo tanto, se cuidó asegurar la confidencialidad y asegurar la protección de la identidad de las personas que participan

como informantes de la investigación y evitar los riesgos a los que más tarde tuviera que enfrentar al participar en el estudio.

En el desarrollo de la tesis se ha cuidado de la sinceridad en la consignación de los datos.

2.7. Criterios de rigor científico.

Al respecto, se ha hecho la revisión bibliográfica correspondiente de modo que se tuviera una idea del conocimiento científico sobre la variable del estudio a la vez que se ha seguido los pasos del método científico en el desarrollo del trabajo de investigación. Asimismo, ha sido de mucho interés la consistencia del estudio, de tal manera, que, en la posibilidad de replicar con los mismos participantes, los resultados serían muy semejantes.

III. RESULTADOS

3.1. Análisis y discusión de los resultados

Con el propósito de facilitar la lectura, comprensión y la discusión de los resultados del estudio, teniendo visión de unidad de los mismos sobre la situación vigente del clima organizacional en el Centro de Altos Estudios Nacionales-Escuela de Posgrado (CAEN-EPG) Lima, presentamos en la Tabla 1.3, que contiene el resumen del procesamiento de los datos por dimensión del Clima Organizacional expresado en promedio porcentual.

Tabla 1.3

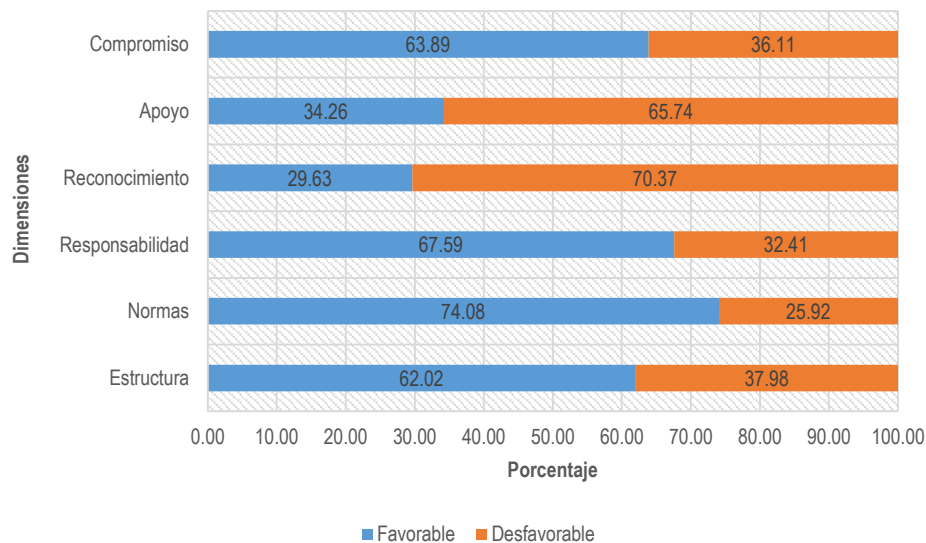
Resumen de los resultados de la percepción que tiene el personal civil de CAEN-EPG Lima del Clima Organizacional.

PERCEPCIÓN	ESTRUCTURA	NORMAS	RESPONSABILIDAD	RECONOCIMIENTO	APOYO	COMPROMISO	TOTAL	PROMEDIO PORCENTUAL
FAVORABLE	62.02	74.08	67.59	29.63	34.26	63.89	331.96	55.25
DESFAVORABLE	37.98	25.92	32.41	70.37	65.74	36.11	268.53	44.75

FUENTE: Elaboración propia.

Gráfico 1.1

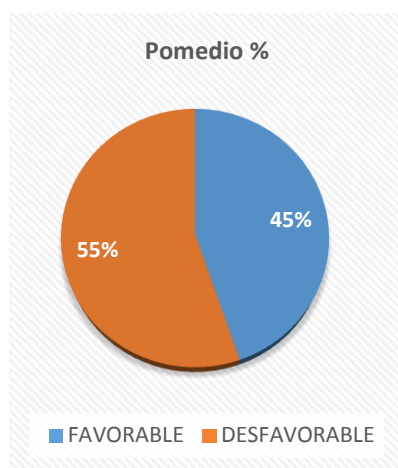
Resumen de los resultados de la percepción que tiene el personal civil de CAEN-EPG Lima del Clima Organizacional.



FUENTE: Elaboración propia

Gráfico N° 2

Resumen del procesamiento de la información sobre clima organizacional expresado en promedio porcentual



Este estudio que tuvo como objetivo conocer la percepción que el personal civil del CAEN-EPG tiene de las características del clima organizacional vigente en la Institución, frente al hecho de percibir algunos síntomas propios de un clima organizacional con algunas deficiencias y que de alguna manera los resultados de este estudio lo confirmaron. Por ejemplo la escasez de reconocimientos y apoyo al personal, aunque se daba cuenta de una fuerte organización, de una clara definición de sus roles y responsabilidades y un alto sentido de la identificación con su Institución.

Los resultados que están contenidos en la Tabla 1.3 y el gráfico 1.1 presentan un resumen general de la Encuesta aplicada al personal civil del CAEN-EPG Lima, y donde se puede observar lo siguiente:

En cuanto a la dimensiones: ESTRUCTURA, NORMAS, RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO, los resultados revelan que el personal civil de la Institución tiene una percepción significativamente FAVORABLE (62.02 %, 74.08 %, 67.59 % y 63.89 %

respectivamente). Al respecto de estas dimensiones del Clima Organizacional, significaría que el personal encuestado perciben estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades, que las normas establecen bastante bien los estándares de rendimiento, que asumen tener sentido de responsabilidad y de tener un alto sentido de pertenencia e identificación con la Institución.

Sin embargo, en las dimensiones RECONOCIMIENTO y APOYO, el personal encuestado da cuenta no tener el reconocimiento del caso de parte de la Institución y del mismo modo no apoya ni se siente apoyado, vale decir que existen limitaciones para el trabajo en equipo, lo que se evidencia en el alto porcentaje que lo considera significativamente DESFAVORABLE (70.37 % y 65.74 % respectivamente)

Asimismo, se ha hecho el cálculo del promedio porcentual y que se observa en el gráfico El balance indica que un 55.25 % de los encuestados percibe el clima organizacional como FAVORABLE y un 44.75 % del personal civil que laboran en la Institución (CAEN-EPG) considera que el clima organizacional es DESFAVORABLE.

Se advierte que, si bien la tendencia es hacia lo favorable, sin embargo, la misma no es tan fuerte como para considerar que en la Institución (CAEN-EPG) existe un clima organizacional apropiado o suficiente como para sustentar el éxito de la organización. Sin duda que esta posibilidad todavía está bastante distante, y debe trabajarse a fin de producir mejoras y fortalecer el clima organizacional.

También ya se hizo referencia que en estos días el interés por el tema del clima organizacional ha cobrado cada vez mayor importancia, especialmente en el mundo de los grupos organizados o en el mundo empresarial con pretensión de éxito. Se espera que esta ola de entusiasmo también inunde la Institución (CAEN-EPG) para bien de la misma.

En la posibilidad que los líderes del CAEN-EPG tomen conciencia del estado del clima, y se opte por implementar medidas para fortalecerlo, sería torpe si se pretende intervenir para producir mejoras en el clima organizacional, si antes no se conocen o miden las necesidades presentes en él, para lo cual es necesario entrar en contacto con las personas de una manera sistemática y ordenada, aplicando instrumentos de análisis confiables y válidos, en cuyo posible propósito serviría este modesto trabajo.

Al respecto de la utilidad de los diagnósticos del Clima Organizacional, hay consenso entre los autores que, a través del estudio colectivo de percepciones de los miembros de una organización, es posible formarse una idea global de una organización en lo que respecta a sus procesos humanos (Orbegoso, G. A. 2010). Sin embargo es bueno cuidar el hacer un diagnóstico solo por hacerlo o inclusive a veces utilizarse como un recurso para intimidar. Cuando se haga un diagnóstico se debe estar seguros que la información recogida sea responsablemente utilizada en acciones de mejoras, de lo contrario un diagnóstico sin una acción posterior destruye la confianza depositada en el estudio. Calvo N. (2004) dice: “la credibilidad de una organización resultará dañada si crea instrumentos de consulta y participación como lo es -en este caso- un estudio de clima organizacional, y luego no se hace nada con el resultado obtenido”. Asimismo será necesario que, en la búsqueda de soluciones a partir de un diagnóstico, participen todos aquellos que estuvieron involucrados en las encuestas y su cuantificación, pues el carácter participativo es fundamental en el éxito de las acciones a emprender.

El diagnóstico del clima organizacional consigue aquello que las persona “piensan, pero no dicen”, dado que, en general, los procesos de estudio del clima se llevan a cabo mediante cuestionarios u otras herramientas en forma anónima, el personal siente una mayor libertad de expresión para manifestar su opinión o percepción respecto a la organización de la que es parte.

Los resultados identifican algunas debilidades del CO en el CAEN-EPG, especialmente en los aspectos que se refieren a los reconocimientos del trabajo de los servidores civiles y la escasez de apoyo para el desarrollo de las tareas propias del puesto, como también para las capacitaciones para el personal.

Sobre la atención de las debilidades se torna impostergable -en la pretensión de poder mejorar la productividad a largo plazo- mejorar la calidad del clima organizacional.

3.2. Consideraciones finales.

Si bien este ha sido un estudio eminentemente descriptivo cuya variable en observación ha sido el clima organizacional, se partió de la premisa que el clima organizacional en el CAEN-EPG, presenta en estos momentos algunos síntomas o indicadores que en su momento hizo suponer que existían insuficiencias o carencias, que no pocos civiles, si no lo expresaban abiertamente, pero su comportamiento revelaba cierta incomodidad.

En efecto el estudio ha permitido identificar los elementos del clima organizacional que pueden estar generando desmotivación que generan ideas en los servidores, como: "Es sólo un trabajo," que piensan así porque no tiene interés por disfrutar su empleo o tienen de antemano el concepto de trabajo como un mal necesario. Se puede leer en el libro Happywork de Chris Reimer que dando una mirada a la vida laboral, refiere que muchas personas ni siquiera piensan en ser felices en el trabajo, resaltando que la felicidad en el trabajo es fundamental no solo para la eficacia y productividad de las personas, sino también para sus familias y salud personal.

Muchas son las razones que justifican que los líderes de las organizaciones, colectivos o empresas, consideren orientar su atención en conocer el estado del clima en sus organizaciones o empresas a través de intervenciones sistemáticas, elaborando

diagnósticos serios que les permita implementar acciones para mejorar los ambientes de trabajo, mirando a la productividad y el éxito, cualquiera sea la actividad que desarrollan.

IV. REPORTE DE RESULTADOS

Tabla 1.4.

*Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta al personal civil del -EPG para evaluar el Clima Organizacional en la dimensión **ESTRUCTURA.***

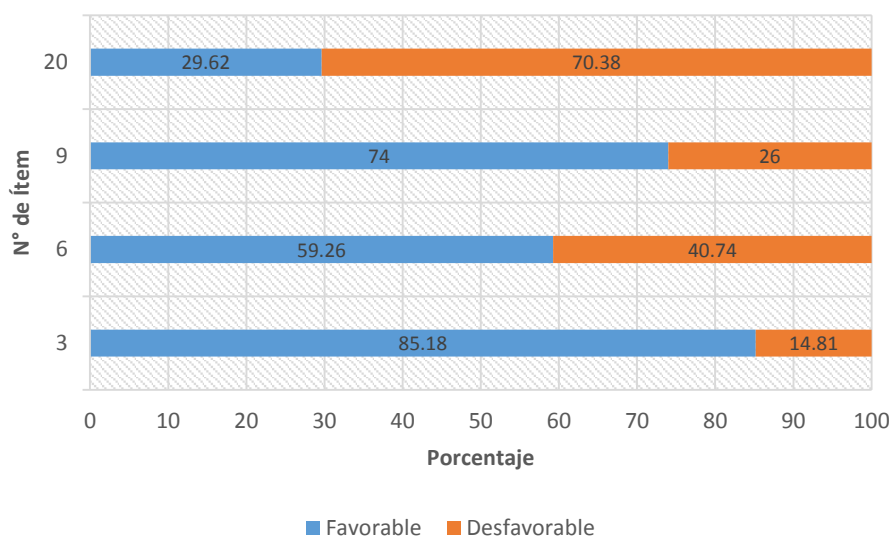
ESTRUCTURA															
3. En los proyectos en los que he participado estuve seguro quién era mi jefe				6. En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas				9. En esta organización está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones				20. Algunas veces nuestra productividad adolece de organización y planificación			
Alternativa	f	Percepción	%	Alternativa	f	Percepción	%	Alternativa	f	Percepción	%	Alternativa	f	Percepción	%
Muy de acuerdo	8	Favorable	85.18	Muy de acuerdo	4	Favorable	59.26	Muy de acuerdo	6	Favorable	74	Muy de acuerdo	4	Favorable	29.62
De acuerdo	15			De acuerdo	12			De acuerdo	14			De acuerdo	4		
En desacuerdo	01	Desfavorable	14.81	En desacuerdo	9	Desfavorable	40.74	En desacuerdo	3	Desfavorable	26	En desacuerdo	14	Desfavorable	70.38
Muy en desacuerdo	03			Muy en desacuerdo	2			Muy en desacuerdo	4			Muy en desacuerdo	5		
Total	27			Total	27		100	Total	27		100	Total	27		100

FUENTE: Elaboración propia.

FECHA: Del 23 de Enero 2019

Gráfico 1.3.

*Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta al personal civil del CAEN-EPG para evaluar el Clima Organizacional en la dimensión **ESTRUCTURA**.*



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 1.4 y el Gráfico 1.3 cuyos resultados corresponden a la percepción de los encuestados sobre los indicadores del Clima Organizacional en la dimensión ESTRUCTURA, se advierte que:

En cuanto a los ítems 3, 6, y 9 del Cuestionario de Encuesta que se refieren a la percepción que los encuestados tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades, se advierte que éstos en porcentajes altos (85.18 %, 59.26 % y 74 %) tienen una percepción **FAVORABLE** del Clima Organizacional, a excepción de la percepción sobre que tienen sobre productividad y **organización-planificación**, sobre lo cual el 70.38 % lo percibe en forma **DESFAVORABLE**.

En esta dimensión el promedio porcentual es de **FAVORABLE** con un **62.02 %**, **e4n** tanto que **DESFAVORABLE** tiene solo el 37.98 %.

Tabla 1.5.

Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta al personal civil del CAEN-EPG para evaluar el Clima Organizacional en la dimensión ESTÁNDARES O NORMAS

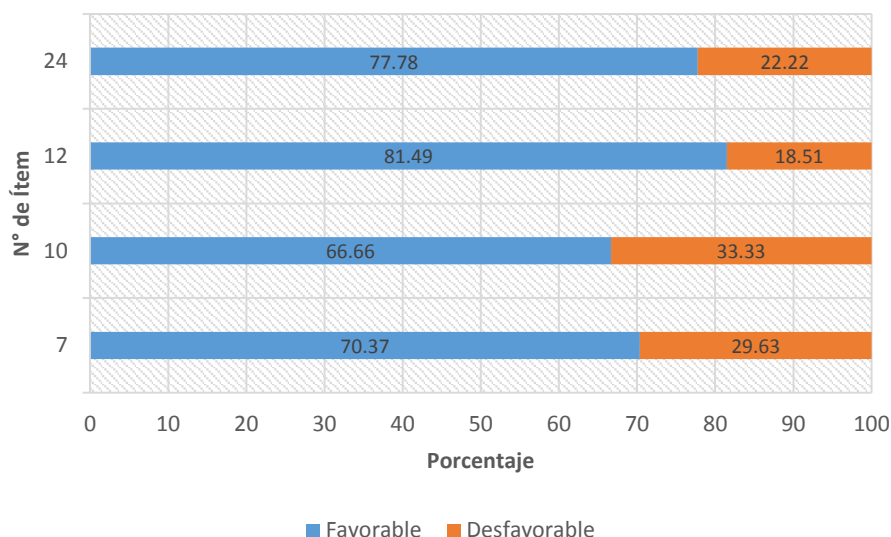
ESTÁNDARES/NORMAS															
<i>7. En esta organización se establece estándares de desempeño muy altos</i>				<i>10. Nuestra gerencia cree que existe un trabajo tan bien hecho que no se pueda mejorar</i>				<i>12. Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño individual y grupalmente</i>				<i>24. En esta organización, las personas parecen estar muy orgullosas de su desempeño</i>			
Alternativa	f	Percepción	%	Alternativa	f	Percepción	%	Alternativa	f	Percepción	%	Alternativa	f	Percepción	%
<i>Muy de acuerdo</i>	7	Favorable	70.37	<i>Muy de acuerdo</i>	7	Favorable	66.66	<i>Muy de acuerdo</i>	9	Favorable	81.49	<i>Muy de acuerdo</i>	9	Favorable	77.78
<i>De acuerdo</i>	12			<i>De acuerdo</i>	11			<i>De acuerdo</i>	13			<i>De acuerdo</i>	12		
<i>En desacuerdo</i>	6	Desfavorable	29.63	<i>En desacuerdo</i>	4	Desfavorable	33.33	<i>En desacuerdo</i>	4	Desfavorable	18.51	<i>En desacuerdo</i>	5	Desfavorable	22.22
<i>Muy en desacuerdo</i>	2			<i>Muy en desacuerdo</i>	5			<i>Muy en desacuerdo</i>	1			<i>Muy en desacuerdo</i>	1		
Total	27				27		100		27		100		27		100

FUENTE: Elaboración propia.

FECHA: Del 23 de Enero 2019

Tabla 1.4.

*Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta al personal civil del CAEN-EPG para evaluar el Clima Organizacional en la dimensión **ESTÁNDARES O NORMAS***



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 1.5 y el Gráfico 1.4 cuyos resultados corresponden a la percepción de los encuestados sobre los indicadores del Clima Organizacional en la dimensión ESTÁNDARES O NORMAS, se advierte que:

En cuanto a los ítems 7, 10, 12 y 24 del Cuestionario de Encuesta que se refieren a la percepción que los encuestados tienen del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los trabajadores tienen al hacer un buen trabajo, se puede advertir que en todos los casos el porcentaje es alto (70.37 %, 66.66 %, 81.49 y 77.78 %) sobre tener una percepción **FAVORABLE** del Clima Organizacional, lo que también se puede verificar con el promedio porcentual que en un **74.08 %** la percepción del encuestado es FAVORABLE, y solo en un **25.92 %** el clima organizacional es DESFAVORABLE.

Tabla 1.6.

Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta al personal civil del CAEN-EPG para evaluar el Clima Organizacional en la dimensión
RESPONSABILIDAD

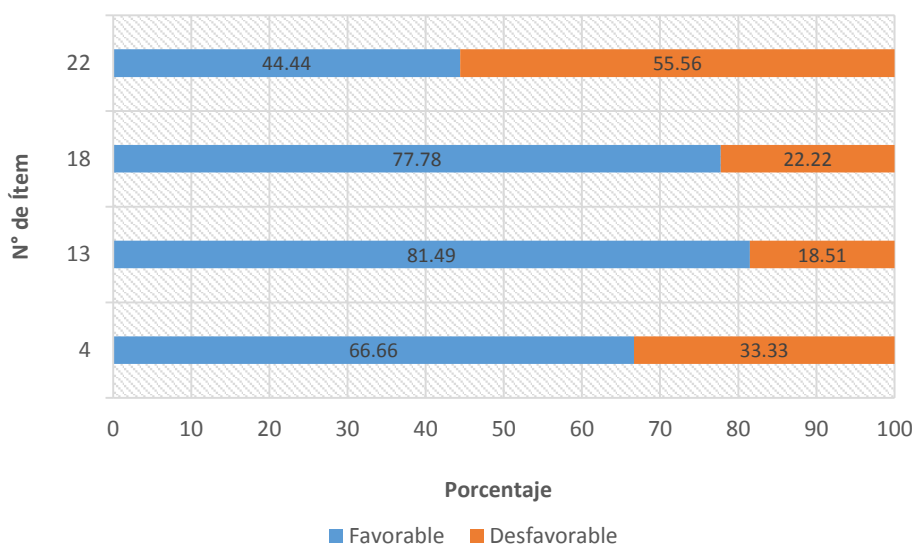
RESPONSABILIDAD															
4. A la gerencia le agrada que contraste todo con ellos, y si estoy en el enfoque correcto, sigo adelante				13. En esta organización no confiamos demasiado en los juicios individuales, casi todo es consultado				18. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deberían resolver sus problemas con prudencia, en consulta				22. No se progresa en esta organización a menos que uno se la juegue y haga las cosas por sí mismo			
Alternativa	f	Percepción	%	Alternativa	f	Percepción	%	Alternativa	f	Percepción	%	Alternativa	f	Percepción	%
<i>Muy de acuerdo</i>	4	Favorable	66.66	<i>Muy de acuerdo</i>	8	Favorable	81.49	<i>Muy de acuerdo</i>	3	Favorable	77.78	<i>Muy de acuerdo</i>	3	Favorable	44.44
<i>De acuerdo</i>	14			<i>De acuerdo</i>	14			<i>De acuerdo</i>	18			<i>De acuerdo</i>	9		
<i>En desacuerdo</i>	4	Desfavorable	33.33	<i>En desacuerdo</i>	2	Desfavorable	18.51	<i>En desacuerdo</i>	3	Desfavorable	22.22	<i>En desacuerdo</i>	12	Desfavorable	55.56
<i>Muy en desacuerdo</i>	5			<i>Muy en desacuerdo</i>	3			<i>Muy en desacuerdo</i>	3			<i>Muy en desacuerdo</i>	3		
Total	27				27		100		27		100		27		100

FUENTE: Elaboración propia.

FECHA: Del 23 de Enero 2019

Gráfico 1.5.

*Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta al personal civil del CAEN-EPG para evaluar el Clima Organizacional en la dimensión **RESPONSABILIDAD***



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 1.6 y el Gráfico 1.5 cuyos resultados corresponden a la percepción de los encuestados sobre los indicadores del Clima Organizacional en la dimensión RESPONSABILIDAD, se advierte que:

En cuanto a los ítems 4, 13, 18 y 22 del Cuestionario de Encuesta que reflejan la percepción que los encuestados tienen del sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones. Al respecto, se puede advertir que en las respuestas a los ítems 4, 13 y 18, el porcentaje es alto (66.66 %, 81.49 % y 77.78 %) e indicaría que los encuestados tienen una percepción **FAVORABLE** del Clima Organizacional. En cambio, en lo respecta al ítem 22 que refiere a la afirmación: No se progresa en esta organización a menos que uno se la juegue y haga las cosas por sí mismo, prima la percepción **DESFAVORABLE** con un 44.44 %. En promedio, en esta dimensión la percepción es **FAVORABLE** (67.59 %) y solo en un **32.41** % el clima organizacional es percibido como **DESFAVORABLE**.

.Tabla 1.7.

*Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta al personal civil del CAEN-EPG para evaluar el Clima Organizacional en la dimensión **RECONOCIMIENTO***

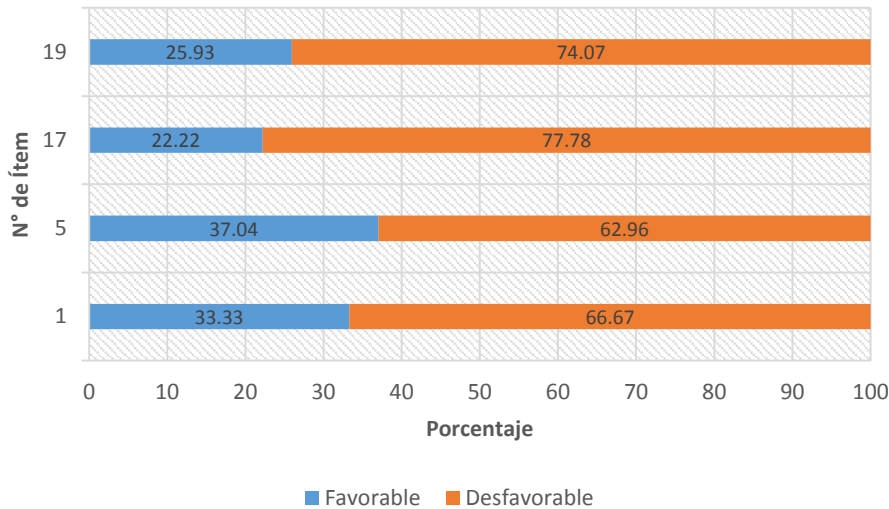
RECONOCIMIENTO															
1. En esta organización, las recompensas y estímulos usualmente sobrepasan las amenazas y la crítica				5. En esta organización las personas son recompensadas en proporción a la excelencia del desempeño en su trabajo				17. En esta organización se da suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				19. Aquí tenemos un sistema de asensos que ayuda mejor a la persona a llegar a la cima			
<i>Alternativa</i>	<i>f</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Alternativa</i>	<i>f</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Alternativa</i>	<i>f</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Alternativa</i>	<i>f</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>
<i>Muy de acuerdo</i>	2	Favorable	33.33	<i>Muy de acuerdo</i>	2	Favorable	37.04	<i>Muy de acuerdo</i>	2	Favorable	22.22	<i>Muy de acuerdo</i>	2	Favorable	25.93
<i>De acuerdo</i>	7			<i>De acuerdo</i>	8			<i>De acuerdo</i>	4			<i>De acuerdo</i>	5		
<i>En desacuerdo</i>	14	Desfavorable	66.67	<i>En desacuerdo</i>	15	Desfavorable	62.96	<i>En desacuerdo</i>	10	Desfavorable	77.78	<i>En desacuerdo</i>	16	Desfavorable	74.07
<i>Muy en desacuerdo</i>	4			<i>Muy en desacuerdo</i>	2			<i>Muy en desacuerdo</i>	11			<i>Muy en desacuerdo</i>	4		
Total	27				27		100		27		100		27		100

FUENTE: Elaboración propia.

FECHA: Del 23 de Enero 2019

Gráfico 1.6.

*Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta al personal civil del CAEN-EPG para evaluar el Clima Organizacional en la dimensión **RECONOCIMIENTO***



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 1.7 y el Gráfico 1.6 cuyos resultados corresponden a la percepción de los encuestados sobre los indicadores del Clima Organizacional en la dimensión **RESPONSABILIDAD**, se advierte que:

En cuanto a los ítems 1, 5, 17 y 19 del Cuestionario de Encuesta que reflejan la percepción que los encuestados tienen sobre el sentimiento que tienen los trabajadores de ser recompensados por el trabajo bien hecho o también como la medida que utiliza la organización, optando más por el premio que por el castigo. Al respecto, en todos los casos los porcentajes muestran una marcada percepción **DESFAVORABLE** del Clima Organizacional (66.67 %, 62.96 %, 77.78 % y 74.07 %). En promedio, en esta dimensión la percepción es marcadamente **DESFAVORABLE** (70.37 %) y solo en un **29.63** % lo percibe como **FAVORABLE**.

Tabla 1.8.

Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta al personal civil del CAEN-EPG para evaluar el Clima Organizacional en la dimensión APOYO

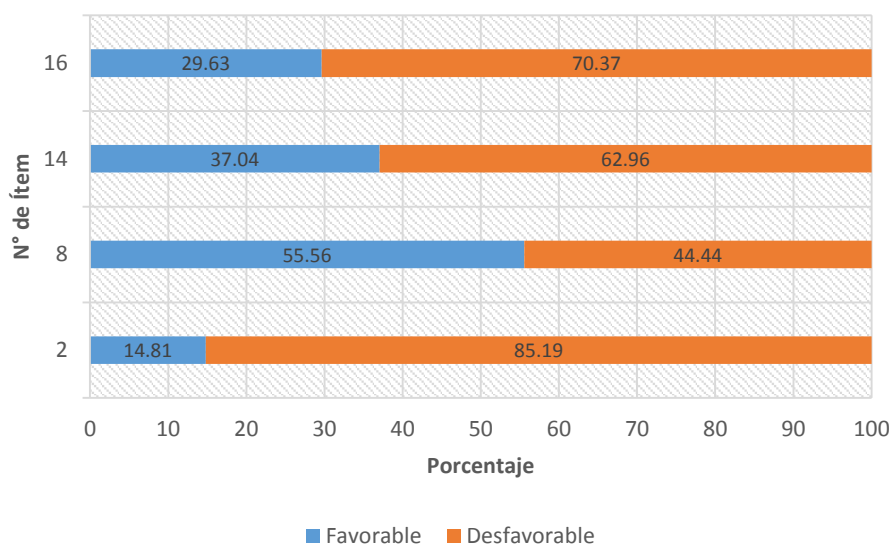
APOYO															
2. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				8. Realmente las personas de esta organización confían lo suficiente unas en otras				14. En esta organización se obtiene mucha simpatía por parte de los cargos superiores si se comete un error				16. Cuando estoy asignado a una tarea difícil, puedo contar con obtener ayuda de mi jefe y de mis compañeros de trabajo			
Alternativa	f	Percepción	%	Alternativa	f	Percepción	%	Alternativa	f	Percepción	%	Alternativa	f	Percepción	%
<i>Muy de acuerdo</i>	0	Favorable	14.81	<i>Muy de acuerdo</i>	4	Favorable	55.56	<i>Muy de acuerdo</i>	3	Favorable	37.04	<i>Muy de acuerdo</i>	4	Favorable	29.63
<i>De acuerdo</i>	4			<i>De acuerdo</i>	11			<i>De acuerdo</i>	7			<i>De acuerdo</i>	4		
<i>En desacuerdo</i>	16	Desfavorable	85.19	<i>En desacuerdo</i>	8	Desfavorable	44.44	<i>En desacuerdo</i>	11	Desfavorable	62.96	<i>En desacuerdo</i>	17	Desfavorable	70.37
<i>Muy en desacuerdo</i>	7			<i>Muy en desacuerdo</i>	4			<i>Muy en desacuerdo</i>	6			<i>Muy en desacuerdo</i>	2		
Total	27				27		100		27		100		27		100

FUENTE: Elaboración propia.

FECHA: Del 23 de Enero 2019

Gráfico 1.7.

*Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta al personal civil del CAEN-EPG para evaluar el Clima Organizacional en la dimensión **APOYO***



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 1.8 y el Gráfico 1.7 cuyos resultados corresponden a la percepción de los encuestados sobre los indicadores del Clima Organizacional en la dimensión APOYO, se advierte que:

En cuanto a los ítems 2, 8, 14 y 16 del Cuestionario de Encuesta que reflejan el sentimiento que tienen los trabajadores de la confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo, los encuestados manifiestan con una percepción significativamente **DESFAVORABLE** de la dimensión de Apoyo Clima Organizacional (85.19 %, 44.44 %, 62.96 % y 70.37 %). En promedio, en esta dimensión la percepción es marcadamente **DESFAVORABLE** (65.74 %) y solo en un **34.26** % lo percibe como **FAVORABLE**.

Tabla 1.9.

Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta al personal civil del CAEN-EPG para evaluar el Clima Organizacional en la dimensión
COMPROMISO

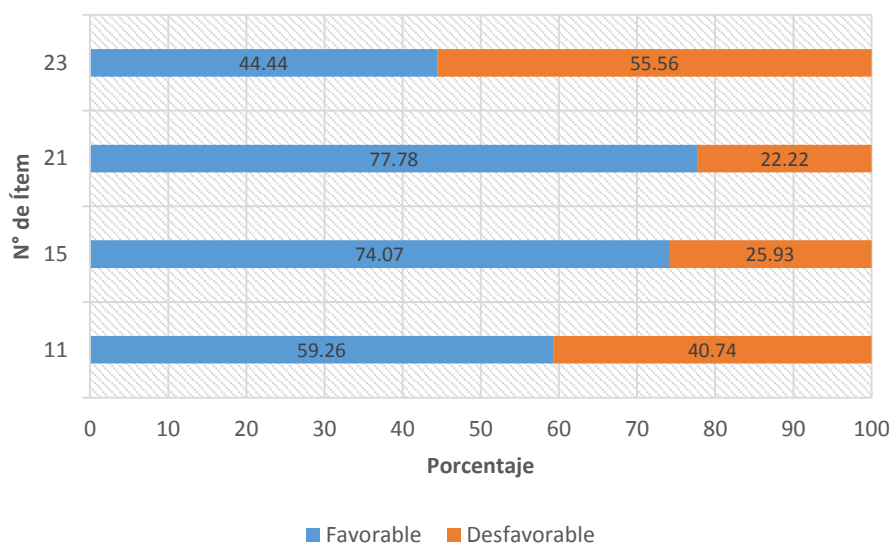
COMPROMISO															
11. En general me siento altamente comprometido con las metas de la organización				15. Aquí nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta organización				21. En realidad, me importa lo que pase en esta organización				23. Por lo que he visto, existe mucha lealtad personal con respecto a la organización			
Alternativa	f	Percepción	%	Alternativa	f	Percepción	%	Alternativa	f	Percepción	%	Alternativa	f	Percepción	%
<i>Muy de acuerdo</i>	9	Favorable	59.26	<i>Muy de acuerdo</i>	8	Favorable	74.07	<i>Muy de acuerdo</i>	9	Favorable	77.78	<i>Muy de acuerdo</i>	4	Favorable	44.44
<i>De acuerdo</i>	7			<i>De acuerdo</i>	12			<i>De acuerdo</i>	13			<i>De acuerdo</i>	8		
<i>En desacuerdo</i>	3	Desfavorable	40.74	<i>En desacuerdo</i>	2	Desfavorable	25.93	<i>En desacuerdo</i>	5	Desfavorable	22.22	<i>En desacuerdo</i>	14	Desfavorable	55.56
<i>Muy en desacuerdo</i>	8			<i>Muy en desacuerdo</i>	5			<i>Muy en desacuerdo</i>	1			<i>Muy en desacuerdo</i>	1		
Total	27				27		100		27		100		27		100

FUENTE: Elaboración propia.

FECHA: Del 23 de Enero 2019

Gráfico 1.8.

*Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta al personal civil del CAEN-EPG para evaluar el Clima Organizacional en la dimensión **COMPROMISO***



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 1.9 y el Gráfico 1.8 cuyos resultados corresponden a la percepción de los encuestados sobre los indicadores del Clima Organizacional en la dimensión COMPROMISO, se advierte que:

En cuanto a los ítems 11, 15, 21 y 23 del Cuestionario de Encuesta que reflejan el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del trabajador y del grado de compromiso que cada uno de ellos tiene con las metas de la organización, los encuestados se manifiestan con una percepción **FAVORABLE** de la dimensión de Compromiso del Clima Organizacional (59.26 %, 70.07 %, 77.78 % y 44.44 %). En promedio, en esta dimensión, la percepción es FAVORABLE (63.89 %) y solo en un **36.11** % lo percibe como DESFAVORABLE.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES:

1. Los resultados del análisis de la información recogida permitieron conocer que el personal civil que colabora en el CAEN-EPG percibe favorablemente el clima organizacional donde labora, fundamentalmente en lo que concierne a las Dimensiones. Así en lo que atañe a Estructura o fortalezas organizacionales el personal encuestado en 62.02 % lo percibe como bastante favorable. De la misma manera en lo que se refiere a la observancia de las Normas, un 74.08 % lo percibe también favorablemente. Asimismo, en lo que se refiere a la responsabilidad y compromiso los resultados indican que la percepción que tiene el personal civil del CAEN-EPG sobre el clima organizacional es favorable, expresado en porcentaje muy superiores a 60 %.
2. Los resultados son menos favorables en las dimensiones de reconocimiento y apoyo, en las que el personal civil considera en un 70.37 % que su trabajo no es reconocido convenientemente y en un 65.74 % no apoya a sus compañeros ni se siente apoyado por sus superiores.
3. En general el personal civil que labora en el CAEN-EPG divide la calificación del clima entre lo FAVORABLE (55.25 %) y DESFAVORABLE (44.75). Como se advierte la percepción favorable tiene una pequeña ventaja, lo que estaría indicando las dificultades o limitaciones que deben merecer atención.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Que por el hecho que, en algunas dimensiones, el clima organizacional en el CAEN-EPG es bastante fuerte o bastante favorable, no significa que haya algo que hacer para mejorarlo. Por ello es necesario realizar actividades comunes a todo el personal civil y castrense a fin de hacer un trabajo de integración de todos los servidores de la Institución (Actividades de recreación, Talleres de autoestima y desarrollo personal y otros) y promover la interacción de los trabajadores.
2. Los Directivos o Jefes deben poner atención en el activo más importante de la institución: su personal civil y militar y promover el reconocimiento del trabajo que el servidor realiza con una palabra amable, con un reconocimiento escrito, con bonos de reconocimiento y otros que a la vez se entiende mejora la identificación y el compromiso del personal con la institución.
3. Promover el trabajo en equipo a fin que el servidor no solo tenga la oportunidad de dar apoyo, sino también recibirlo.

REFERENCIAS

- Anzola, M. Olga. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
- Brunet, L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Brunet, L. 1983. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas, México.
- Caligiore Corrales, Irene y Díaz Sosa, Juan Artur, 2003. Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia, Año 8, No. 24, 2003
- Calvo, N. (2004). La importancia de detectar la temperatura del aire. Análisis del clima organizacional como instrumento de mejora empresarial. Capital Humano. 180, 44-54.
- Chiavenato I. (1988). Administración de Recursos Humanos, 5ta edición. Editorial McGraw-Hill, Colombia
- Chiavenato I. (2000). Administración de Recursos Humanos, 5ta edición. Editorial McGraw-Hill, Colombia
- Chiavenato, I. (2007). “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7ma Edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). “Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones”. 2da Edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- Davis, K. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill.

- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración*. Editorial Prentice-Hall.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición.
México: Printice Hall.
- Herrán, A. y Pérez, J. (2014). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES, Dirección Provincial Pichincha, Ecuador*. Universidad Central del Ecuador (tesis de Maestría). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Huamani Cordova, Nathaly Nancy (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del Metro de Lima, La Línea 1, en el 2013*. Universidad Nacional Tecnológica de Lima.
- Litwin, G. y Stringer, R., (1968) *Motivación y clima organizacional*. Harvard Business School
- Mathieu, J. E. (1991). Un modelo no recursivo a nivel transversal de los antecedentes de compromiso y satisfacción organizacional. *Revista de psicología aplicada*, 76, 5, 607-618
- Meléndez, R. (2015). *Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaria administrativa financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013-2014*, Universidad Tecnológica Equinoccial de Quito, Ecuador
- Orbegoso Galarza, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de Psicología* 12, 347-362.
- Phegan B, (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México: Panorama Editorial, S.A.

Rodríguez, d. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.

Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.

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

Solano, R. S. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017. Universidad César Vallejo.

Valdivia Alfaro, Carmen (2014). El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa Danper-Trujillo S.A.C. Universidad Nacional de Trujillo.

ANEXOS:

CUESTIONARIO PARA EVALUAR CLIMA ORGANIZACIONAL DE STRINGER 2002.

La aplicación de este cuestionario tiene como objetivo recoger información del Personal Civil del CAEN-EPG sobre el clima organizacional vigente en la Institución

De acuerdo a su experiencia de trabajar en el CAEN-EPG, marque con una "X" la opción del 1 al 4, correspondiendo 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = De acuerdo y 4 = Muy de Acuerdo.

N°	DIMENSIONES/ITEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
		1	2	3	4
	ESTRUCTURA				
3	En los proyectos en los que he participado he estado seguro quién era mi jefe				
6	En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas				
9	En esta organización está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones				
20	Algunas veces nuestra productividad adolece de organización y planificación				
	NORMAS				
7	En esta organización se establecen estándares de desempeño muy altos				
10	Nuestra gerencia cree que existe un trabajo tan bien hecho que no se pueda mejorar				
12	Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño individual y grupalmente				
24	En esta organización, las personas parecen estar muy orgullosas de su desempeño				
	RESPONSABILIDAD				
4	A la gerencia le agrada que contraste todo con ellos, y si estoy en el enfoque correcto, sigo adelante				
13	En esta organización no confiamos demasiado en los juicios individuales, casi todo es consultado				
18	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deberían resolver sus problemas con prudencia, en consulta.				
22	No se progresa en esta organización a menos que uno se la juegue y haga cosas por sí mismo				
	RECONOCIMIENTO				
1	En esta organización, las personas son recompensadas en proporción a la excelencia del desempeño en el trabajo.				
5	En esta organización las personas son recompensadas en proporción a la excelencia del desempeño en su trabajo				
17	En esta organización se da suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
19	Aquí tenemos un sistema de ascensos que ayuda mejor a la persona a llegar a la cima				
	APOYO				
2	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
8	Realmente las personas de esta organización confían lo suficiente unas en otras				
14	En esta organización se obtiene mucha simpatía por parte de los cargos superiores si se comete un error				
16	Cuando estoy asignado a una tarea difícil, puedo contar con obtener ayuda de mi jefe y de mis compañeros de trabajo				
	COMPROMISO.				
11	En general me siento altamente comprometido con las metas de la organización				
15	Aquí nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta organización				
21	En realidad, me importa lo que pase en esta organización				
23	Por lo que he visto, existe mucha lealtad personal con respecto a la organización				