



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

Facultad de Psicología

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE OPERACIONES
DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL EN LIMA-PERÚ**

Líneas de Investigación: Psicología de los procesos básicos

Tesis para optar el Título de Licenciado en Psicología

AUTOR:

Bravo Arriola, Joel José

ASESORA:

Carbonel Paredes, Elsa

JURADO:

Inga Aranda Julio
Córdova Gonzales Luis
Hervias Guerra Edmundo

LIMA – PERÚ

2021

Pensamiento:

“Si tienes un sueño que quieres lograr ve tras él y no permitas que te detengan, ve y alcanza tus metas, en el camino aprenderás a convertir cada paso en una meta y cada meta en un paso”

Dedicatoria:

Quiero dedicar el presente trabajo a Dios, a mi padre, madre y hermano: José Bravo, Aurora Arriola y Adrián Bravo Arriola que han sido y son mi compañía incondicional en los momentos importantes de mi vida.

Así mismo a mis maestros, amigos, familiares y personas que apoyaron el inicio, desarrollo y término de mi investigación la cual me ha lleva a estar aquí demostrándome una vez más que podemos hacer realidad nuestra metas.

Agradecimientos

A la Facultad de Psicología de la UNFV, por brindarme la oportunidad de ser un profesional competente en el área de la Psicología.

A mis profesores por sus enseñanzas dentro y fuera de las aulas.

A mis compañeros de la promoción que con el tiempo se volvieron colegas y amigos cuya amistad nació de convivir durante los cinco años de nuestra formación.

A mi asesora de tesis Dra. Elsa Carbonel por su asesoría y tiempo dedicado a la revisión de la Tesis.

Índice

	Página
• Portada	I
• Pensamiento	II
• Dedicatoria	III
• Agradecimientos	IV
• Índice de contenido	V
• Lista de tablas	VII
• Lista de figuras	XI
• Resumen	XIII
• Abstract	XIV
I. Introducción	14
1.1 Descripción y formulación del problema	15
1.2 Antecedentes	17
1.3 Objetivos	22
- Objetivo General	22
- Objetivos Específicos	22
1.4 Justificación	23
1.5 Hipótesis	25
II. Marco teórico	27
2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación	27
III. Método	48
3.1 Tipo de investigación	48
3.2 Ámbito temporal y espacial	48
3.3 Variables	48

3.4 Población y muestra	49
3.5 Instrumento	53
3.6 Procedimiento	55
3.7 Análisis de datos	56
IV. Resultados	57
4.1 Análisis exploratorio de las variables de estudio	57
4.2 Ajuste de las propiedades psicométricas del instrumento	57
4.3 Análisis descriptivo	61
V. Discusión de los resultados	73
VI. Conclusiones	78
VII. Recomendaciones	79
VIII. Referencias	80
IX. Anexos	84

Lista de tablas

Tabla	Página
Tabla 1	
<i>Distribución de la muestra por Sexo del participante</i>	49
Tabla 2	
<i>Distribución de la muestra por grupos etareos (Edad de los participantes).</i>	50
Tabla 3	
<i>Distribución por departamentos del área de operaciones</i>	51
Tabla 4	
<i>Tiempo de experiencia laboral en la empresa</i>	52
Tabla 5	
<i>Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para la variable de estudio</i>	57
Tabla 6	
<i>Estimaciones de confiabilidad de la escala de clima organizacional a través del coeficiente Alpha</i>	58
Tabla 7	
<i>Análisis de ítems en la escala de clima organizacional</i>	59

Tabla 8	
<i>Análisis de las dimensiones y sistemas en la escala de clima organizacional</i>	60
Tabla 9	
<i>Niveles escala de clima organizacional</i>	61
Tabla 10	
<i>Niveles dimensión satisfacción de los trabajadores</i>	62
Tabla 11	
<i>Niveles dimensión autonomía en el trabajo</i>	63
Tabla 12	
<i>Niveles dimensión Relaciones sociales</i>	64
Tabla 13	
<i>Niveles dimensión Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo</i>	65
Tabla 14	
<i>Niveles dimensión consideración de los directivos</i>	66
Tabla 15	
<i>Niveles dimensión beneficios y recompensas</i>	67

Tabla 16	
<i>Niveles dimensión motivación y esfuerzo</i>	68
Tabla 17	
<i>Niveles dimensión liderazgo de directivos</i>	69
Tabla 18	
<i>Niveles del sistema individual de la escala de clima organizacional</i>	70
Tabla 19	
<i>Niveles del sistema interpersonal de la escala de clima organizacional</i>	71
Tabla 20	
<i>Niveles del sistema organizacional de la escala de clima organizacional</i>	72

Lista de figuras

	Página
<i>Figura 1:</i> Representación de la distribución de la muestra por Sexo del participante	49
<i>Figura 2:</i> Representación de la distribución de la muestra por grupos etáreos (edad de los participantes).	50
<i>Figura 3:</i> Representación de la distribución por departamentos del área de operaciones	51
<i>Figura 4:</i> Representación de la distribución por tiempo de experiencia laboral en la empresa	52
<i>Figura 5:</i> Representación de los niveles escala de clima organizacional	61
<i>Figura 6:</i> Representación de los niveles dimensión satisfacción de los trabajadores	62
<i>Figura 7:</i> Representación de los niveles dimensión autonomía en el trabajo	63
<i>Figura 8:</i> Representación de los niveles dimensión Relaciones sociales	64

Figura 9:

Representación de los niveles dimensión Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo 65

Figura 10:

Representación de los niveles dimensión consideración de los directivos 66

Figura 11:

Representación de los niveles dimensión beneficios y recompensas 67

Figura 12:

Representación de los niveles dimensión motivación y esfuerzo 68

Figura 13:

Representación de los niveles dimensión liderazgo de directivos 69

Figura 14:

Representación de los niveles del sistema individual de la escala de clima organizacional 70

Figura 15:

Representación de los niveles del sistema interpersonal de la escala de clima organizacional. 71

Figura 16:

Representación de los niveles del sistema organizacional de la escala de clima organizacional. 72

Clima organizacional en el área de operaciones de una empresa industrial en Lima - Perú
Bravo Arriola, Joel José
Universidad Nacional Federico Villarreal

Resumen

La investigación de diseño no experimental o ex post facto de tipo descriptivo transversal y tuvo como objetivo general describir los niveles de clima organizacional en el área de Operaciones de una empresa industrial en Lima-Perú. Se aplicó la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO), de Gómez MA, y Vicario OM (México, 2008) y adaptado al Perú por José Luis Pereyra (Perú, 2015) a una muestra de 134 trabajadores del área de operaciones. Los resultados se procesaron el SPSS versión 25.0 en español. Se identificó que el 56.7% de los colaboradores perciben un nivel bueno o alto de clima organizacional. Las dimensiones que presentaron un porcentaje más alto indicando Buena percepción del clima organizacional fueron: Satisfacción de los trabajadores (51.5%), Motivación y Esfuerzo (47%), Unión y apoyo entre los compañeros (40.3%). Se identificó los niveles en cada uno de los sistemas hallándose que en general los colaboradores indican que hay una Buena percepción del clima organizacional lo cual se refleja en los siguientes porcentajes: sistema individual (51.5%), sistema interpersonal (45.5%) y sistema organizacional (49.3%).

Palabras clave: clima organizacional, área de operaciones, empresa industrial.

**Organizational climate in the area of operations of an
industrial company in Lima - Peru**

**Bravo Arriola, Joel José
National University Federico Villarreal**

Abstract

The non-experimental or ex post facto design research of a transversal descriptive type and had as a general objective to describe the levels of organizational climate in the Operations area of an industrial company in Lima-Peru. The Multidimensional Organizational Climate Scale (EMCO), of Gómez MA, and Vicario OM (Mexico, 2008) was applied and adapted to Peru by José Luis Pereyra (Peru, 2015) to a sample of 134 workers in the area of operations. The results were processed in SPSS version 25.0 in Spanish. It was identified that 56.7% of employees perceive a good or high level of organizational climate. The dimensions that presented a higher percentage indicating Good perception of the organizational climate were: Satisfaction of workers (51.5%), Motivation and Effort (47%), Union and support among colleagues (40.3%). The levels in each of the systems were identified, and in general, the collaborators indicate that there is a good perception of the organizational climate, which is reflected in the following percentages: individual system (51.5%), interpersonal system (45.5%) and organizational system (49.3%).

Key words: organizational climate, area of operations, industrial Enterprise.

I. Introducción

La investigación es de tipo descriptivo transversal con un diseño no experimental o ex post facto y tuvo como objetivo general describir los niveles de clima organizacional en el área de Operaciones de una empresa industrial en Lima-Perú. Se aplicaron a una muestra de 134 trabajadores del área de operaciones la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO), de Gómez MA, y Vicario OM (México, 2008) y adaptado al Perú por José Luis Pereyra (Perú, 2015). Los resultados se procesaron el SPSS versión 25.0 en español.

La presente investigación se estructura en 5 capítulos: en el capítulo I se contextualiza describiendo el problema de investigación, la formulación, objetivos, variables, hipótesis y la justificación del estudio. En el capítulo II se reporta los antecedentes y el marco teórico de la investigación. En el capítulo III se plantea la metodología, tipo de investigación, diseño, población-muestra e instrumento de recolección de datos así como el procesamiento del análisis de datos. En el capítulo IV se describe los resultados. Finalmente en el capítulo V se analizan y discuten los resultados de la investigación. Se plantean las conclusiones y recomendaciones. En anexo se indica el instrumento de obtención de los datos así como las imágenes que evidencian la aplicación de la investigación.

1.1. Descripción y formulación del problema

El mundo empresarial actual con sus demandas y cambios constantes requiere que los directivos y gerentes de las compañías elaboren planes estratégicos de RRHH orientados a generar las condiciones adecuadas para que los colaboradores se sientan valorados, satisfechos y motivados en su área de trabajo, con el fin de gestionar sus competencias personales y desarrollar su potencial alineándolos al logro de los objetivos de la organización. Es en esta interrelación entre el ambiente laboral y los colaboradores donde surgen diversos factores tanto intrínsecos (propios de la persona) como extrínsecos (provenientes de la organización) que configuran el clima organizacional, por lo que es de interés para toda empresa responsable conocer cómo sus trabajadores evalúan e interpretan lo que ocurre en su entorno laboral ya que en base a ello se forman juicios de valor, procesos afectivos y actitudes en el trabajo.

Históricamente se debe a Kurt Lewin a través de la Teoría del Campo (en la década de 1930) el inicio de la elaboración del constructo clima organizacional brindando aportes científicos sobre el rol que juega cada persona para relacionarse con su medio ambiente, evaluando lo que ocurre en su entorno y formando juicios sobre su realidad.

A nivel de instrumentos de evaluación se ha diseñado diversos cuestionarios y escalas las cuales han reportado una medición eficiente del clima laboral en diferentes contextos organizacionales tales como la Escala Social Laboral de Moos (WES) adaptada al español por Fernández Ballesteros en 1984, el Cuestionario de Percepción del Clima Organizacional de Litwin y Stringer, validada en Lima por Vicuña en el 2006, así como la escala CL-SP elaborada por Palma en el 2004.

Es importante señalar que las investigaciones han demostrado los efectos del clima organizacional en las diferentes esferas del comportamiento en el trabajo. Por ejemplo se sabe

que existe relación entre el clima laboral y variables como el compromiso, rendimiento, motivación y satisfacción de los colaboradores.

Por las características de la población en el presente estudio se empleará el instrumento EMCO elaborado en México (2008) por Gómez y Vicario y adaptado a Lima por José Pereyra (2015). La escala define el constructo clima organizacional en 3 sistemas y 8 dimensiones:

- Sistema individual: Satisfacción de los trabajadores y Autonomía en el trabajo.
- Sistema interpersonal: Relaciones sociales entre los miembros, Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo.
- Sistema organizacional: Consideración de directivos, Beneficios y recompensas, Motivación –esfuerzo y Liderazgo de jefes.

En la presente investigación describimos el clima organizacional y analizamos sus niveles en los sistemas y dimensiones que la estructuran.

Debido a los problemas que se presentan en el área de Operaciones de la empresa en estudio, por ejemplo: alta rotación, baja motivación para cumplir las tareas del puesto, tardanzas, ausentismo y accidentes de trabajo. Lo cual nos lleva a enfocarnos en el tema y formularnos siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los niveles del clima organizacional en el área de Operaciones de una empresa industrial en Lima-Perú?

1.2. Antecedentes

Internacionales:

Albornoz (2012) propone una investigación cuyo objetivo fue analizar el clima organizacional de la Industria de Licores del Valle en Colombia, con el fin de determinar las situaciones por las que atraviesa la organización en cuanto a su ambiente empresarial y por ende productivo. Lo que se buscó en la ejecución de este proyecto en colaboración con los trabajadores fue identificar las fortalezas y debilidades que tiene el clima de la industria y formular un plan de mejoramiento equitativo y continuo para que la situación cambie. En cada una de las encuestas realizadas por los trabajadores se encontraron resultados que no son muy favorables y por lo tanto es conveniente que se mejoren factores como el comportamiento sistémico, la relación simbiótica, las relaciones interpersonales y el feed back.

En México Dávila (2015) realizó un estudio que forma parte de la investigación para valorar la relación entre el clima organizacional y el síndrome de desgaste profesional en empresas de diferentes ramas de actividad económica. Los resultados evidencian que el factor peor evaluado es el correspondiente a beneficios y recompensas (nivel organizacional). Por otra parte, el nivel mejor evaluado es el interpersonal.

Sierra (2015) realizó una investigación tipo descriptiva en Guatemala cuyo objetivo fue identificar el Clima Laboral de los colaboradores el área administrativa del Hospital Regional de Cobán, proponiendo una guía de seguimiento y apoyo, para el área donde fue aplicado el

estudio. Se trabajó con 29 personas, siendo 16 mujeres y 13 hombres. Partiendo de los resultados se estableció que el Clima Laboral del área administrativa, es satisfactorio, enfatizando la buena comunicación y relación entre compañeros, así mismo con jefes, lo que devela las posibilidades de un fortalecimiento a corto plazo. Se concluye que la comunicación ascendente y descendente no es la adecuada lo que permite una valoración a mediano plazo para nutrir este aspecto, en torno a la remuneración el personal, se percibe que esta debiere mejorar, brindando oportunidad de desarrollo personal en un marco de superación e igualdad de oportunidades. Derivado de los hallazgos significativos se proponen conclusiones y recomendaciones sugiriendo estrategias motivacionales, donde se promueva el clima laboral favorable, que trascienda hacia otras áreas del hospital, en beneficio de la población atendida.

Nacionales:

Cevallos (2011) propone una solución al problema que representa un inadecuado clima laboral para una empresa nacional familiar dedicada a la fabricación y comercialización de utensilios de cocina y lavaderos. Un análisis practicado sobre los factores internos de éxito reveló que el deficiente clima laboral es una debilidad importante, la misma que afecta la productividad. La propuesta se estructuró en base a un estudio de los principales elementos de la organización que inciden en el problema. En primer lugar, se analizó los resultados del diagnóstico para conocer los elementos a mejorar. A partir del análisis se planteó un conjunto de alternativas de solución. La mejora del clima laboral, junto con la sensibilización a la alta gerencia sobre la importancia, la difusión de los lineamientos estratégicos, la promoción del trabajo en equipo y la implementación del ambiente físico permitieron proporcionar un entorno cómodo al colaborador y mejorar la rentabilidad de la empresa.

Acosta y Venegas (2014) desarrollaron una investigación cuyo objetivo fue identificar el clima organizacional en una empresa cervecera de Lima. Participaron 49 trabajadores a quienes se les administró el cuestionario de evaluación. Los trabajadores percibieron un buen clima en apoyo, estructura, riesgo, responsabilidad, y tuvieron una percepción negativa en conflicto, identidad, recompensa y estándares de desempeño. Se hallaron diferencias significativas con respecto al sexo en los factores recompensa y estándares de desempeño; sin embargo no se encontraron diferencias en cuanto a la edad de los trabajadores.

Anaya y Paredes (2015) realizaron una investigación para el área de Ventas Corporativas (VC) de una empresa del sector de cosméticos dedicada a la venta directa multinivel del mercado peruano. VC considera a los miembros del equipo como un factor clave para su desarrollo y, por tanto, requiere implementar acciones orientadas a mejorar el clima organizacional y que formen parte de un plan integral alineado con las políticas de la empresa. Como consecuencia del análisis realizado de brechas de clima sobre la base de encuestas, se reconoce la existencia de una oportunidad de mejora para el área, pues se encuentra una base emocional positiva frente a la organización que genera identificación y un ambiente propicio para proponer acciones de mejora. El objetivo principal del trabajo fue mejorar el clima organizacional de VC, considerando las percepciones de sus integrantes. Ello permite aplicar acciones sobre la base del desarrollo del talento humano y compromiso de los colaboradores. Finalmente se realizó un esquema de priorización de acciones para generar el cronograma de implementación, una propuesta de costos y recomendaciones orientadas a la evaluación y medición de los resultados, así como una exposición de acciones alineadas con las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la empresa.

Cabello (2015) presenta la evaluación del clima organizacional percibido por los internos de medicina del Hospital Nacional Sergio Bernales de la ciudad de Lima. El diseño corresponde a un estudio cuantitativo, descriptivo, y transversal. Se consideró como población a todos los internos del Hospital Nacional Sergio Bernales (HNSB) que hayan elegido como sede principal este nosocomio. Los resultados indicaron que existe una percepción positiva del clima organizacional, una percepción favorable sobre los superiores y sobre la organización del hospital, así como una percepción desfavorable sobre los beneficios económicos. Se concluyó que la percepción de los internos de medicina sobre el clima organizacional del HNSB es favorable, pero la percepción sobre los salarios es desfavorable

Calderón (2016) realizó en Lima un estudio descriptivo cuyo objetivo fue conocer la percepción del clima organizacional en una empresa del rubro de tecnología de la información (TI) e identificar si existen diferencias de acuerdo al rango de edad y antigüedad. Se aplicó a 260 empleados, entre hombres y mujeres. Los resultados de esta investigación indican que existen diferencias de percepción en algunas dimensiones del clima organizacional de esta empresa, donde las que obtuvieron resultados favorables fueron supervisión, involucramiento laboral y comunicación. Sin embargo, las dimensiones autorrealización y condiciones laborales son las que arrojaron resultados bajos y por tanto se debería trabajar en estrategias que mejoren la percepción de éstas áreas. Además, se encontró diferencias por rango de edad, donde el clima es percibido como más positivo en el rango de 36 a 40 años y menos de 18 a 25 años. Con respecto a la antigüedad se encontró que los que tienen de 0 a 2 años de antigüedad muestran una tendencia positiva a diferencia de los que tienen de 3 a 4 años en la empresa.

Cuya (2017) realiza un estudio descriptivo-transversal e indica que el clima organizacional ha tomado un rol de plena importancia dentro de lo que implica la calidad de salud, y específicamente sobre el desenvolvimiento laboral de los internos de medicina. Su

trabajo tuvo como objetivo determinar la percepción sobre el clima organizacional en internos de medicina del Hospital III Goyeneche, Arequipa 2016. Dentro de los resultados se pudo objetivar que existe una percepción positiva del clima organizacional, mostrando una percepción favorable en cuanto a liderazgo, estructura, comunicación, innovación, identidad, toma de decisiones, motivación, confort, conflicto, cooperación y recompensa, pero se obtuvo una percepción desfavorable sobre remuneración. Como conclusiones tenemos que la percepción de los internos de medicina en cuanto el clima organizacional del Hospital III Goyeneche, es favorable; la percepción sobre la remuneración es desfavorable.

Del Carpio (2017) estudia el clima laboral predominante dentro del área de recursos humanos de una empresa privada de telecomunicaciones y, a su vez, crea un programa para rectificar las posibles irregularidades buscando afianzar los puntos positivos encontrados. Para ello realizó un estudio de caso aplicado a 32 colaboradores de ambos sexos. Antes del programa de intervención se obtuvieron los siguientes puntajes: Auto Realización personal 59%, Involucramiento laboral 66%, Supervisión 72%, Comunicación 75% y Condiciones laborales 66%. Luego del programa de intervención se obtuvieron los siguientes puntajes. Auto Realización Personal 63% (4% más), Involucramiento Laboral 69% (3% más), Supervisión 73% (1% más), Comunicación 78% (3% más) y Condiciones laborales con 68% (2% más). De este modo se encontró un incremento en todos los factores, en especial el de Auto Realización personal, asimismo el factor de Comunicación se mantuvo como el más alto.

1.3. Objetivos

Objetivo General:

Describir los niveles del clima organizacional en el área de Operaciones de una empresa industrial en Lima-Perú.

Objetivos Específicos:

1. Determinar los niveles de clima organizacional según las dimensiones (Satisfacción de los trabajadores, Autonomía en el trabajo, Relaciones interpersonales, Unión y apoyo mutuo, Consideración de directivos, Beneficios y recompensas, Motivación y esfuerzo, Liderazgo de directivos) en el área de operaciones de una empresa industrial en Lima-Perú.
2. Determinar los niveles de clima organizacional según los sistemas (individual, interpersonal y organizacional) en el área de operaciones de una empresa industrial en Lima-Perú.

1.4. Justificación

A nivel teórico:

Se ha realizado pocas investigaciones con la variable de estudio (clima organizacional) en empresas del sector industrial metalmecánico en el país.

El presente estudio constituirá el primer precedente que fundamente y brinde conocimientos científicos para identificar, describir y medir los niveles del clima organizacional en el área de Operaciones de una empresa industrial en Lima-Perú.

A nivel metodológico:

Se implementará un método de evaluación que permitirá conocer la percepción de los colaboradores respecto del clima organizacional.

Así mismo en base a los resultados se propondrá implementar un plan anual para generar las condiciones que permitan gestionar un clima organizacional positivo mediante el diseño de programas y estrategias de intervención adaptados a las características del personal en el área de Operaciones.

A nivel práctico:

En base a los resultados se busca identificar las condiciones que permitan conservar al personal, reducir los tiempos de aprendizaje y capacitación así como disminuir la alta rotación en el área de Operaciones producto de insatisfacción con beneficios y recompensas, relaciones interpersonales entre compañeros, falta de liderazgo de jefes, y poca satisfacción con el propio trabajo.

A nivel de los beneficios socio- económicos:

Es importante para la empresa conocer los factores del clima organizacional en el área con mayor rotación de personal.

Así mismo, la investigación ayudará a reducir la inversión de tiempo en los procesos de atracción-selección, costos de horas-hombre en capacitación y disminución de accidentes que comprometan la seguridad y salud del trabajador.

Los resultados son esperados con muchas expectativas. En función a ellos se implementará programas de reforzamiento y promoción de un clima organizacional positivo que constituirá las bases para una organización saludable lo cual impactará directamente en la productividad de cada colaborador.

1.5. HIPOTESIS

Hipótesis conceptual:

Por tratarse de un estudio descriptivo no requiere hipótesis conceptual.

Hipótesis específicas:

Hipótesis 1

Ho: No existe diferencias en los niveles de clima organizacional según las dimensiones: Satisfacción de los trabajadores, Autonomía en el trabajo, Relaciones interpersonales, Unión y apoyo mutuo, Consideración de directivos, Beneficios y recompensas, Motivación y esfuerzo, Liderazgo de directivos en el área de operaciones de una empresa industrial en Lima-Perú.

Hi: Existe diferencias en los niveles de clima organizacional según las dimensiones: Satisfacción de los trabajadores, Autonomía en el trabajo, Relaciones interpersonales, Unión y apoyo mutuo, Consideración de directivos, Beneficios y recompensas, Motivación y esfuerzo, Liderazgo de directivos en el área de operaciones de una empresa industrial en Lima-Perú.

Hipótesis 2

Ho: No existe diferencias en los niveles de clima organizacional según los sistemas: individual, interpersonal y organizacional en el área de operaciones de una empresa industrial en Lima-Perú.

Hi: Existe diferencias en los niveles de clima organizacional según los sistemas: individual, interpersonal y organizacional en el área de operaciones de una empresa industrial en Lima-Perú.

II. Marco teórico

2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación

A. Referencias Históricas

El estudio del clima en las organizaciones comienza a desarrollarse con los trabajos de Lewin, Lippit y White (1939, citados por Bordas,2016) quienes en sus estudios de campo sobre los procesos sociales que ocurrieron en grupos de niños participantes en un campamento de verano, encontraron que el comportamiento del individuo en el grupo no depende solamente de sus características personales, sino también de la atmósfera o clima social en que está inmerso en el grupo, clima que es percibido por el individuo y que influye en su conducta; considerando además que buena parte de esa atmosfera o clima social estaba relacionado con los estilos de liderazgo que se utilizaran en cada caso.

Posteriormente Morse y Reimi (1956) publicaron un estudio realizado en las cuatro divisiones de una gran compañía que analizaba la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, detectando que en los casos de no participación se producía una significativa disminución de la lealtad, interés y compromiso con el desarrollo del trabajo por parte de los empleados.

Continuando esta línea, Rensis Likert, a partir de 1961, desarrolla una serie de estudios, de gran alcance, en los que, enfatizando el contexto humano de la organización llega a la conclusión de que las condiciones, la atmosfera o el clima creado en el lugar de trabajo, en función de distintos estilos de liderazgo empleados, tiene importantes consecuencias sobre el comportamiento de los empleados y sobre los resultados de la empresa en términos de productividad y rentabilidad. En

este sentido destaca su obra publicada en 1976 junto a Jane Gibson Likert (y publicada en español en 1986, cinco años después de su fallecimiento) en que desarrolla su teoría sobre los 4 sistemas de clima laboral y su impacto decisivo sobre los resultados de la empresa.

Likert (1976; citado por Bordas, 2016) propone dos tipos de clima organizacional, cada uno de ellos presenta dos subdivisiones. Dichos sistemas son explicados con claridad por Brunet en 1987:

- Clima tipo autoritario: Sistema I-Autoritarismo explotador: caracterizado por falta de confianza de los directivos hacia los colaboradores. Es la alta dirección quien toma las decisiones y fija los objetivos y los impone a la organización. Los empleados trabajan dentro de una atmosfera de temor, de castigos o de amenazas, mínimas de recompensas, la motivación permanece en niveles bajos. Se caracteriza por presentar un ambiente poco estable y volátil en el que la interacción de las gerencias con los colaboradores es mínima y solo en forma de indicaciones puntuales.
- Clima tipo autoritario-Sistema II- Autoritarismo paternalista: La gerencia muestra confianza condescendiente con los colaboradores. La mayor parte de las decisiones se toman en la alta dirección, solo algunas en los niveles de base. Las recompensas y en ocasiones los castigos son los métodos utilizados para influir en la motivación del personal. En este tipo de clima, la dirección maneja a su beneficio las necesidades sociales de los colaboradores aunque da la impresión de trabajar dentro en un lugar sólido y organizado.
- Clima tipo participativo-Sistema III-consultivo: existe confianza en el factor humano. Las políticas y las decisiones se toman generalmente en la alta dirección aunque también se

considera a los subordinados para que tomen decisiones más específicas en los niveles iniciales. Se caracteriza por una comunicación descendente, las recompensas, los estímulos aversivos y cualquier situación se usa para incrementar la motivación de los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades psicosociales de prestigio y de estima logrando la identificación con la empresa. Presenta un ambiente bastante dinámico en el que la gestión y dirección de personal se da bajo la forma de metas por lograr.

- Clima tipo participativo. Sistema IV-Participación en grupo: la gerencia y los niveles directivos tienen total confianza en el personal. La facultad de toma de decisiones están distribuidas en toda la compañía y engranadas en cada uno de sus niveles. La comunicación e interacción se realiza de modo ascendente, descendente y lateral. Los colaboradores son motivados por la participación e intervención, por el planteamiento de metas claras y alcanzables, por la mejora en la metodología del trabajo y por la evaluación del rendimiento basado en objetivos. Se fomenta la relación de confianza entre las jefaturas y sus reportes directos. En resumen todos los colaboradores desde los niveles iniciales hasta los directivos forman sinergia y estructuran un equipo sólido para lograr los objetivos y planes estratégicos de la compañía.

Estos 4 sistemas propuestos por Likert implican diversas formas de administración empresarial. Como consecuencia de sus investigaciones Likert comprobó que cuanto más próximo al sistema IV este situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado cuanto más se aproxime la empresa al sistema I tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras, es por ello que propone una evolución progresiva hacia el sistema IV.

Otro hito importante relacionado con el clima en las organizaciones es la publicación del libro de Mc Gregor (1960; citado por Bordas, 2016) sobre el lado humano de la empresa que considera lo siguiente:

- Los líderes o responsables de la organización contribuyen a crear el clima en que los empleados lleva a cabo sus tareas.
- Ese clima que crean los lideres está en función de su particular forma de entender la función directiva y del concepto que tengan de los trabajadores (lo cual plasma Mc. Gregor e su famosa Teoría X e Y)
- Ese clima laboral es originado en buena medida por los directivos y jefes inmediatos que influyen sobre la conducta de los empleados y tiene diferente influencia en función de la actividad de la empresa, la sofisticación tecnológica y el nivel de especialización de los colaboradores.

Siendo las empresas más complejas con tecnología más sofisticada y con personal más cualificado, donde el estilo directivo que promueve el autodesarrollo, la participación, la creatividad y el compromiso de los empleados resulta más apropiado y efectivo.

B. Definición del clima organizacional

Bustos, Miranda y Peralta (2004; citados por Quiroga, 2007) indican que es la manifestación individual de la percepción que los colaboradores y personal directivo se forman sobre la organización a la que pertenecen e influye en el desempeño laboral (p.15).

Gan y Gaspar (2007) el clima organizacional es el reflejo de la vida interna de una empresa u organización. Es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones (p.170).

Llaneza (2009) señala que el clima organizacional es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores por ello su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar proceso de estrés. La importancia de este enfoque se sustenta en el hecho de que el comportamiento organizacional de un trabajador no es resultante de las condiciones laborales externas existentes sino que depende de las percepciones que tiene el colaborador de dichos factores, relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales (p.478).

Baguer (2009) define el clima organizacional como el ambiente humano en el que desarrollan sus actividades los trabajadores de una organización .Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar con sus conocimientos y habilidades (p.149).

Pavia (2012) indica que el clima laboral de una empresa hace referencia a las percepciones compartidas por los colaboradores de una organización con respecto al mismo trabajo realizado y al lugar donde se desarrollan las actividades laborales, las relaciones entre los trabajadores y todas aquellas normas internas que abarcan su desarrollo (p.135).

Mazabel (2015) define al clima organizacional como un conjunto de características que describen una organización en función a la percepción y experiencias vividas de los colaboradores. El clima organizacional vincula la interacción de las personas, la estructura de la organización y los procesos, e influye en el desempeño y la conducta de los colaboradores (p.191).

Bustamante (2016; citado por Peña, Ulloa y Villanueva, 2018) señala que el clima organizacional para las empresas ha sido entendido como un conjunto de atributos específicos que derivan de la naturaleza (industrial) de la organización y su entorno, relacionando tanto al sistema como a los individuos en un contexto organizacional complejo basado en percepciones compartidas respecto a las relaciones interpersonales, el trabajo y al ambiente físico. A esta integración de modelo de análisis y comprensión de la realidad se adiciona un sistema de regulaciones formales que afectan el impacto, el modo de trabajo y sus resultados, que los individuos reconocen como clima organizacional (p.26)

Louffat (2018) señala que el clima organizacional es la identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación con diversos elementos del proceso administrativo (incluida la administración del potencial humano) y, por ende, con la empresa donde trabaja (p.216).

C. Modelos teóricos del clima

Martínez et al. (2015) señala que desde el primer modelo de clima de Litwin y Stringer se han desarrollado muchos que aunque no presentan acuerdo entre sus dimensiones tienen ciertos paralelismos.

En modelo de Litwin y Stringer (1968) diferencia dentro del concepto de clima organizacional 6 grandes dimensiones:

1. La estructura, que explica la precepción de las responsabilidades, las normas y de las políticas que se implementan en toda organización.
2. La responsabilidad individual describe la obligación y autonomía a la hora de llevar a cabo el trabajo.

3. La remuneración o justicia distributiva en relación con el salario.
4. El riesgo y la toma de decisiones describe el nivel de reto y de riesgo en el trabajo.
5. El apoyo es la consideración por parte de los colegas y el supervisor.
6. La tolerancia al conflicto describe los grados de libertad de los empleados para expresar sus opiniones sin represalias.

Así mismo indica que en Likert (1967) consideró 8 grandes dimensiones que son percibidas por los empleados:

1. Los métodos de mando o la percepción de liderazgo.
2. Las fuerzas motivacionales entendidas como procedimientos y prácticas que motivan y cubren las necesidades de los empleados.
3. Los procesos de comunicación y el modo de ejecutarlos.
4. Los procesos de influencia y jerarquización que establecen los objetivos de la organización.
5. Los procesos de toma de decisiones y el reparto de las funciones.
6. Los procesos de planificación que marcan el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Los procesos de organización-control y su adecuada distribución entre los niveles organizacionales.

Por su parte James y sus colaboradores (1981) identificaron 4 dimensiones primarias sobre las percepciones del entorno laboral:

Trabajo retador y autonomía

Estrés de rol y carencia de armonía.

Facilitación y apoyo del líder.

Cooperación del grupo de trabajo, cordialidad y calidez

Finalmente Martínez et al. (2015) menciona las dimensiones del clima de seguridad de Zohar y Luria (2005) sirven para ejemplificar las dimensiones de un clima específico centrado en un objetivo estratégico, en este caso la seguridad. Así el clima de seguridad se conformaría por el compromiso de la dirección con la seguridad en relación con las prácticas de seguridad activas (control –aplicación), las prácticas de seguridad proactivas (instrucción-guía) y las prácticas de seguridad declarativas (anunciar-informar). Las percepciones compartidas de prácticas que controlen, informen y prevengan la seguridad serían las generadoras de clima de seguridad.

D. Aproximaciones teóricas a la formación del clima

Se refiere a los procesos que intervienen en la creación y desarrollo de un determinado clima. Morán y Volkein (1992, citados por Martínez et al., 2015) proponen una taxonomía de las diferentes aproximaciones al clima:

1. La aproximación estructural:

Enfatiza las características estructurales de la organización (por ejemplo las prácticas de recursos humanos, contrato normativo, etc.) como los factores que dan forma al clima en la organización. El clima se forma a partir de los aspectos objetivos del entorno organizacional: la centralización, la formalización, el tamaño de la organización, las políticas organizacionales, etc. Desde esta perspectiva el clima está formado por las características objetivas, perdurables y fácilmente medibles que distinguen una entidad laboral de otra, que son percibidos por los individuos de forma similar como resultado de esa realidad objetiva. Los individuos comparten

las percepciones del entorno ya que este entorno presenta características estructurales que son iguales para los miembros de la unidad organizacional a la que se refiere el clima.

2. La aproximación perceptiva:

Considera que los individuos interpretan y evalúan las características situacionales de una manera psicológicamente significativa para ellos. Por tanto desde esta perspectiva, el clima es básicamente un proceso individual. El clima psicológico se define como el conjunto de percepciones del individuo referidas a las características, eventos y procesos relevantes del entorno laboral. En resumen, las percepciones individuales son el ingrediente crítico del clima, en la medida en la que estas percepciones converjan o no puede darse una mayor o menor fortaleza del clima.

El modelo de atracción-selección-abandono(ASA, Schneider y Reichers, 1983; citados por Martinez et al., 2015) explica cómo se forma el clima desde la aproximación perceptiva mediante tres procesos que ajustan al individuo y a la organización. En primer lugar a los trabajadores les atraen organizaciones con características y valores que se ajustan a su personalidad. En segundo lugar, la organización selecciona trabajadores congruentes con la cultura y la visión organizacionales. En tercer lugar, aquellos trabajadores que no se adaptan a la organización terminarán por abandonar la empresa. Debido a la similitud entre los trabajadores de la misma organización, a través de los procesos de atracción y selección se espera que perciban de manera similar su entorno atribuyéndole significados compartidos.

3. La aproximación interaccionista:

Explica que el clima se forma mediante la interacción de los individuos en la organización. Esta aproximación integradora tiene sus raíces en el interaccionismo simbólico. Los miembros de una organización construyen el significado de los procesos y características organizacionales, llegando a compartir percepciones sobre el contexto social por medio de la interacción social. Esta perspectiva considera la existencia de múltiples climas en la organización, ya que distintos grupos de individuos interactúan entre ellos, dando lugar a distintos subclimas dentro de la organización. Por tanto desde esta aproximación, el clima se forma a través de la interacción social que lleva a que las personas que tienen más contacto entre sí compartan su visión del entorno organizacional.

4. La aproximación cultural:

Enfatiza más el contexto social que moldea la interacción social y, con ello, las percepciones similares entre los miembros de la organización. Desde esta aproximación, se afirma que el clima se forma por una interacción social que está muy condicionada por los significados transmitidos por la cultura organizacional expresada en forma de valores, normas y mitos, y teniendo en cuenta los constreñimientos del entorno y los significados individuales. La cultura organizacional es la que da forma a las percepciones de clima de los integrantes. Por tanto esta aproximación formulada por Moran y Volkwein (1992, citados por Martínez et al., 2015) es una aproximación que integra en cierto modo a las anteriores.

5. La aproximación del liderazgo:

Postula al líder como constructor y mantenedor del clima. En 1968 Litwin y Stringer observaron los efectos de diferentes estilos de liderazgo produciendo diferentes climas en diferentes organizaciones. Considera a los líderes “ingenieros del clima” ya que contribuyen a configurar el

entorno organizacional. Los líderes informan sobre la situación, promueven las políticas y las prácticas de recursos humanos, formulan protocolos de actuación, regulan las normas disciplinarias en la organización, etc. Por ello ejercen influencia e inducen uniformidad en las percepciones y las conductas de sus miembros

E. Características del clima organizacional

Méndez (2006; citado por Louffat, 2018) precisa las características diferenciadoras del clima organizacional:

- Es un constructo de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social.
- Su origen está en variables sobre las cuales se evalúan percepciones individuales que conducen a las diferentes interpretaciones de las personas sobre la organización.
- Es el resultado de las percepciones que produce el individuo y que influyen en sus actitudes y comportamientos.
- Es susceptible de cambios a corto plazo.
- Se mide y puede ser calificado.
- Las fortalezas, situaciones aceptables, debilidades y situaciones críticas son consecuencia de la calidad de las relaciones sociales.

Matute, Becerra y Muñoz (2008) indican que el clima organizacional presenta las siguientes características:

- Relativa permanencia, debido a que en un periodo de tiempo el clima organizacional

puede ser estable; sin embargo dicha estabilidad puede manifestar cambios influenciados por decisiones gerenciales o factores internos y externos que afecten el rumbo de la organización.

- Fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.
- Influye el nivel de compromiso e identificación del personal con la compañía.
- La empresa con buen clima laboral tiene altas probabilidades de lograr un nivel significativo de afiliación y motivación de sus miembros.
- Influenciado por los prejuicios, acciones y actitudes de los colaboradores de la empresa y a su vez afecta la manifestación de estas conductas.
- Es afectado por diferentes variables estructurales tales como la cultura, el estilo de dirección, las políticas, la planificación y programas de gestión, etc. Estas variables puedan a su vez ser afectadas por el clima de la organización. Tal es así que un estilo democrático puede generar mayor comunicación, apertura, confianza y compromiso con las actividades en el trabajo lo cual redundará en el refuerzo positivo de tal estilo de dirección.

Es importante resaltar que el cambio del clima organizacional sí es posible, aunque se requiere de la identificación, manejo y control de otras variables, principalmente de la cultura organizacional para que sea duradero. Por lo tanto se requiere la cooperación de todos los miembros de la empresa a fin de gestionar y mantener un buen clima laboral.

F. Dimensiones del clima organizacional

Son numerosos los autores que han propuesto distintas dimensiones para analizar o diagnosticar el clima laboral por ejemplo Bordas (2016) propone 8 dimensiones principales para el diagnóstico del clima organizacional:

- Autonomía: El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar sin consultar cada paso a sus superiores y en general el grado en que se motiva a los colaboradores a ser autónomos fomentando la propia iniciativa.
- Cooperación y apoyo: El nivel en que los miembros de la empresa perciben un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo profesional en la organización.
- Reconocimiento: El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben adecuada valoración a su trabajo y su aporte a la compañía.
- Organización y estructura: Nivel en que los colaboradores perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.
- Innovación: Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general para la creatividad y el cambio aceptando los riesgos que supone.
- Transparencia y equidad: Grado en que los miembros de la organización perciben las prácticas y políticas organizacionales están definidas, igualitarias y no arbitrarias, especialmente respecto a la valoración del desempeño y oportunidades de promoción interna (línea de carrera)
- Motivación: Grado en que los colaboradores perciben que en la empresa se enfatiza y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y

compromiso con la actividad realizada.

- **Liderazgo:** Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento así como su estilo de relación con el resto de los empleados.

En el presente estudio se coincide con Matute et al. (2015) al indicar que es fundamental conocer el clima organizacional en sus múltiples dimensiones para identificar la brecha existente con el fin de tomar medidas correctivas y lograr el clima deseado. Sin embargo lo que debe considerarse es que las dimensiones que incluya el instrumento estén acordes a las necesidades de la realidad de la organización y las características de los miembros que la integran para garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa. En este sentido en la investigación se ha considerado las 8 dimensiones del clima organizacional propuestas por Gómez y Vicario (2010, citado por Uribe, 2015):

- **Satisfacción de los trabajadores:** Grado en que los colaboradores perciben que son bien reconocidos por su trabajo y se sienten satisfechos con el logro de las metas y objetivos en la organización, lo cual da como resultado de un ambiente agradable y de satisfacción personal.
- **Autonomía en el trabajo:** Grado en que los colaboradores perciben sentirse independientes en su trabajo y tienen la libertad de administrar, elegir y decidir la forma más eficiente de realizar sus actividades gratificándose con el logro de las mismas.
- **Relaciones sociales entre los miembros de la organización:** Grado en que los colaboradores interactúan y perciben una atmosfera de amistad y camaradería entre sus compañeros, lo cual permite que fluya la comunicación para realizar el trabajo en equipo.

- **Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo:** Grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la compañía. Es la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, lo cual refuerza el sentimiento de identificación y trabajo en equipo.
- **Consideración de los directivos:** Grado en que los trabajadores perciben y sienten que su superior (jefatura o gerencia) le otorga apoyo a los trabajadores, se dirige, se comunica con respeto, amabilidad hacia su personal dependiente brindándoles un trato humano.
- **Beneficios y recompensas:** Grado en que los trabajadores perciben que la organización retribuye el trabajo por medio de estímulos y recompensas tales como incrementos de salarios, vacaciones, tiempos libre y demás incentivos que hacen sentir satisfecho al trabajador así como obtener reconocimiento por la calidad de sus resultados.
- **Motivación y esfuerzo:** Grado en que los colaboradores son alentados por la organización en base a las condiciones creadas para que se desempeñen de manera más intensa, lo cual se refleja en que el personal se siente responsable de realizar su trabajo, comprometido con sus funciones y se preocupe por la calidad de sus resultados motivo por el cual se esmera en demostrar un alto rendimiento.
- **Liderazgo de directivos:** Grado en que los colaboradores perciben un manejo inteligente, responsable y motivador por parte de sus jefaturas, es la forma en cómo la capacidad de toma de decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de las actividades de todo el personal.

G. Importancia de la gestión del clima organizacional

Mazabel (2015) señala que es importante conocer lo factores que imposibilitan que el colaborador sienta satisfacción en su centro de labor, ya que las tendencias motivacionales y de

comportamiento tienen consecuencias directas sobre la productividad de la organización. El secreto de las empresas denominadas como mejores lugares para trabajar no es más que el fiel cumplimiento de una filosofía y cultura. Dentro de ello debemos tener en cuenta la confianza que brindamos a nuestros colaboradores, es el principal factor. Podríamos creer que el tener un buen clima organizacional es el trabajo de Recursos Humanos. Pero no es así: los directivos, los jefes y gerentes son los responsables de la gestión del clima organizacional, mientras que Recursos Humanos planifica, asesora, monitorea programas de mejoramiento.

Muchas veces existe el paradigma: “unos piensan y otros trabajan”, pero tener un buen clima organizacional significa superar ese paradigma. Las dificultades y los éxitos deben ser conocidos por todos; solo así podremos enriquecer nuestros planes con el aporte de nuevas ideas. A partir de la confianza de todos los miembros de la compañía se edifica un conjunto de valores que van consolidando las relaciones dentro de la organización.

Matute et al. (2008) señalan que son múltiples las dimensiones que se pueden medir para diagnosticar el clima organizacional de una empresa. Ante la falta de consenso tales dimensiones varían de un autor a otro y en algunos casos existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo es necesario que las dimensiones tengan concordancia con las necesidades de la realidad de tal organización y con las características de los miembros que la integran; de forma que se pueda garantizar que el clima organizacional se delimite de una manera precisa.

Baguer (2009) remarca la importancia del clima indicando que cada organización es distinta, ya que cada una tiene su cultura, su misión y su entorno. Una organización trata de conservar a las personas que sintonizan con su cultura, con su clima, mientras que a su vez los

trabajadores elegirán las organizaciones que mejor a su carácter y su forma de ser. Al igual que geográficamente podemos encontrarnos con microclimas dentro de un clima general, en las organizaciones también es posible encontrarnos microclimas diferentes dentro del clima general de la empresa. Los microclimas dependen de los diferentes estilos de liderazgo existentes dentro de la empresa y de sus distintos grupos de trabajadores. Existen empresas donde se dan a la vez varios microclimas; puede haber departamentos o secciones en los que el clima laboral es bueno y la gente trabaje a gusto y otros donde el ambiente es irrespirable. El clima influye en la motivación y el comportamiento de las personas, en su actitud en el trabajo y por lo tanto en su rendimiento.

Para Llana (2009) las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por las características individuales (cultura, experiencia, expectativas, etc.)

Según Bordas (2016) es importante recalcar la naturaleza descriptiva del clima, el tener en cuenta que se trata de una descripción del mundo laboral según la percepción del empleado y no tanto de una evaluación pues en esta naturaleza descriptiva y no evaluativa es donde reside fundamentalmente la distinción entre clima laboral (descripción) y satisfacción en el trabajo (que es una actitud, una evaluación más que una descripción).

Es importante destacar que el clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se da en la organización, así como de la productividad, eficiencia y desempeño empresarial.

H. Tipos de clima organizacional

De acuerdo con Rousseau (1998; citado por Añaños, et al. 2017) postula que en toda organización existe 4 tipos de climas organizacionales:

Clima Psicológico: Está relacionado con la percepción del ambiente y con la manera en que cada uno se organiza, donde las diferencias particulares tienen una importante función en la formación de sentimientos o percepciones, algunos aspectos que da forma a este clima es la forma del pensamiento, personalidad, las interacciones sociales y la cultura.

Clima Agregado: Aquí tienen mucha importancia las percepciones y el sentido de propiedad que sienten los individuos hacia una determinada área. Está determinado por el nivel operacional de la estructura organizacional.

Clima Colectivo: Este tipo de clima se crea a partir del consenso entre pares, jefes y subordinados en relación al comportamiento de cada uno, donde las interacciones cumplen un papel importante al determinar las percepciones compartidas, para identificar un clima colectivo se toma las percepciones de cada individuo, de cada factor situacional y se combina en grupos que arrojan resultados idénticos al clima.

Clima Organizacional: El contraste realizado en investigaciones del clima organizacional y estructura organizacional se evalúan usando las percepciones de cada individuo, el resultado revela su inclinación dentro de la organización, por tal razón a este tipo de clima se le puede considerar como un descriptor de las características individuales de los sujetos de la organización.

I. Factores que influyen en el clima organizacional

En 2015 Mazabel señala los siguientes factores que influyen en el clima laboral:

- **Liderazgo:** es guiar y dirigir a los demás hacia una dirección determinada. El líder es la persona que transmite aptitudes positivas a los demás para alcanzar un objetivo común. Su impacto en el clima laboral se puede apreciar en el trato que existe entre los jefes y subordinados.
- **Relaciones:** es el trato de todo el personal, ya sea con sus subordinados, jefes o pares. Lo ideal es crear un ambiente donde el colaborador desarrolle actividades laborales a gusto, al lado de otras personas que comparten el mismo ánimo.
- **Compromiso:** es el sentimiento de pertenencia que guarda el colaborador hacia su empresa.
- **Organización:** son todos los procesos, materiales, estructura, tecnología entre otros, que permiten al trabajador realizar cómodamente su labor. Por ejemplo la ergonomía, procedimientos, materiales de seguridad, etc.
- **Reconocimiento:** es un sistema de prácticas diseñadas para compensar y felicitar públicamente a sus colaboradores con el fin de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren orientadas a los objetivos de la organización y direccionadas a incrementar la productividad.
- **Remuneraciones:** es todo tipo de compensaciones materiales: salarios, jornadas, sueldos, bonos, etc. que el empleador otorga al colaborador por un servicio realizado. Las compañías competitivas han implementado políticas salariales basadas en competencias y logro de resultados que son cuantificables. Esto genera un ambiente dirigido hacia el cumplimiento de objetivos personales y organizacionales.
- **Igualdad:** es un principio que ampara los derechos de los colaboradores que deben ser

respetados sin discriminación de ningún tipo. Contribuye al buen funcionamiento de la empresa, mejorando la productividad, motivando a los colaboradores y optimizando el clima en la organización.

J. Consecuencias y beneficios del clima organizacional para las empresas

Matute et al. (2015) indican las siguientes ventajas del clima organizacional:

- Identifica fortalezas y debilidades individuales, grupales y de la organización direccionando y optimizando esfuerzos hacia aquellos puntos que no representan progreso o mejora para la empresa.
- Determina hacia donde hay que orientar los programas de capacitación a fin de mejorar las áreas de oportunidad y desarrollar habilidades
- Permite conocer la imagen que la empresa proyecta externamente (proveedores, clientes, etc.) y puede existir una retroalimentación de cómo es percibida con relación a su competencia.
- Se involucra al personal para la identificación de las causas que están generando los problemas de comportamiento que se perciben en la organización.
- Determina los comportamientos predominantes que podrían provocar una situación problemática y su impacto en la empresa.
- Produce un efecto de aprendizaje, pues el personal no solo descubre toda verdad acerca de la organización, sino también adquiere un método para identificar sus problemas por sí mismo, la capacidad potencial de resolver los problemas puede aumentar de modo considerable durante el diagnóstico. A partir de él se establecen las prioridades para emprender un proceso de transformación cultural. Por lo tanto el clima organizacional

constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados y al exterior.

III. Método

3.1. Tipo de investigación

La investigación correspondiente es de diseño no experimental o ex post facto de tipo descriptivo transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

3.2 Ámbito temporal y espacial

La presente investigación se desarrolló en el mes de noviembre del 2018 en una empresa industrial del sector metalmecánico del distrito de Ate Vitarte en Lima-Perú.

3.3 Variable

3.3.1 Variable de estudio:

- Clima organizacional.

3.3.2 Definición operacional:

- Clima organizacional: medido a través de la Escala Multidimensional de Clima organizacional (EMCO)

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población de estudio la constituyeron 134 colaboradores de ambos sexos del área de Operaciones de una empresa industrial en la ciudad de Lima, distrito de Ate Vitarte y cuyas edades oscilan entre los 20 años a 65 años.

3.4.2 Muestra

Se empleó la técnica de muestreo censal, donde participan todo el personal que conforman el área de Operaciones de una empresa industrial del sector metalmeccánico del distrito de Ate Vitarte en Lima-Perú. La muestra fue de 134 colaboradores.

3.4.3 Características de la muestra

En la tabla 1 y su figura respectiva, se describe y representa la distribución de la muestra por el sexo del participante, se reporta que el 70.9% de la muestra pertenecen al sexo masculino y el 28.1% de la muestra, al sexo femenino.

Tabla 1

Distribución de la muestra por Sexo del participante

Sexo del participante	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	95	70,9
Femenino	39	29,1
Total	134	100,0

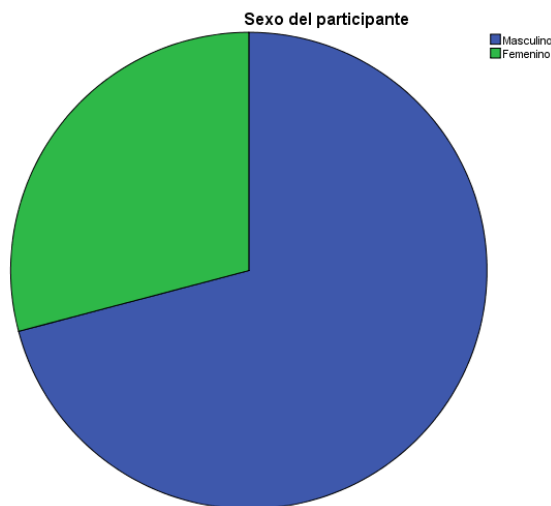


Figura 1: Representación de la distribución de la muestra por Sexo del participante

En la tabla 2 y su figura respectiva, se describe y representa la distribución de la muestra por edad del participante, reportándose que el rango de edad está entre 20 años a más de 50 años y está categorizado en cuatro grupos etáreos de 10 años cada uno. En el análisis se observa que el 56.7% de la muestra pertenecen al grupo de 20 – 29 años; el 34.3% de la muestra pertenecen al grupo de 30 – 39 años; el 3.7% de la muestra pertenecen al grupo de 40 – 49 años y el 5.2% de la muestra representa al grupo de más de 50 años de edad.

Tabla 2

Distribución de la muestra por grupos etáreos (Edad de los participantes).

Edad de los participantes	Frecuencia	Porcentaje
20 a 29 años	76	56,7
30 a 39 años	46	34,3
39 a 49 años	5	3,7
50 a más años	7	5,2
Total	134	100,0

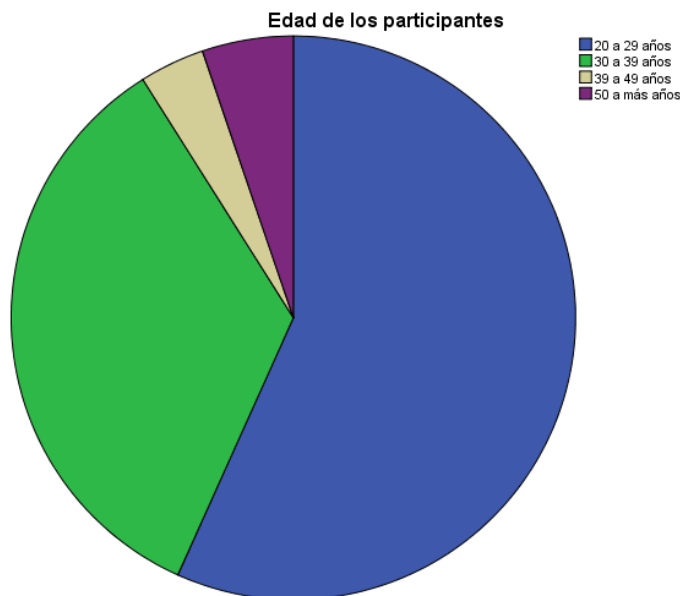


Figura 2: Representación de la distribución de la muestra por grupos etáreos (edad de los participantes).

En la tabla 3 y su figura respectiva se describe la distribución por departamentos del área de operaciones, reportándose que el 72.4% de la muestra pertenecen al departamento de producción; que el 6.7% de la muestra pertenecen al departamento de almacén y aseguramiento de la calidad; que el 6% de la muestra pertenecen al departamento de mantenimiento; que el 4.5% de la muestra pertenecen al departamento de matricera; que el 2.2% pertenecen al departamento de compras y el 1.5% pertenecen al departamento de PCP.

Tabla 3

Distribución por departamentos del área de operaciones

Departamento del área de Operaciones	Frecuencia	Porcentaje
Producción	97	72,4
Almacén	9	6,7
Aseguramiento de la calidad	9	6,7
Compras	3	2,2
PCP	2	1,5
Mantenimiento	8	6,0
Matricera	6	4,5
Total	134	100,0

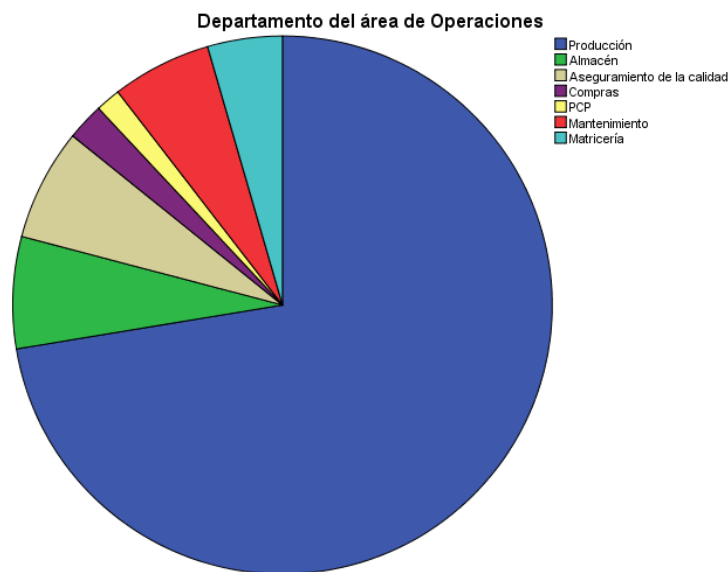


Figura 3: Representación de la distribución por departamentos del área de operaciones

En la tabla 4 y su figura respectiva se describe el tiempo de experiencia laboral en la empresa expresado en 4 grupos, reportándose que el 45.5% de la muestra tiene menos de un año en la empresa; el 26.1% de la muestra tienen entre 1 año a 3 años; el 20.9% de la muestra tienen más de 5 años y el 7.5% de la muestra tienen entre 4 a 5 años en la empresa.

Tabla 4

Tiempo de experiencia laboral en la empresa

Tiempo de experiencia laboral en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	61	45,5
1 año a 3 años	35	26,1
4 a 5 años	10	7,5
Más de 5 años	28	20,9
Total	134	100,0



Figura 4: Representación de la distribución por tiempo de experiencia laboral en la empresa.

3.5 Instrumento

1. Nombre de la prueba	Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO)
2. Autores	Gómez MA, y Vicario OM (México, 2008)
3. Adaptado	José Luis Pereyra (Perú, 2015)
4. Administración	Individual o colectiva.
5. Duración	Aproximadamente 20 minutos.
6. Dirigido a	Jóvenes y adultos a partir de los 18 años.
7. Objetivo	Evaluar el clima organizacional en sus dimensiones
8. Calificación	<p>Se suman los puntajes por cada alternativa de respuesta ya sea por dimensión, sistema y escala general.</p> <p>Nunca 1; casi nunca 2; a veces 3; casi siempre 4 y siempre 5, lo cual implica que el puntaje mínimo es 29 y el puntaje máximo es 145.</p> <p>Los ítems 4, 18, 19 y 29 tienen puntuación inversa para la calificación del instrumento. Nunca 5; casi nunca 4; a veces 3; casi siempre 2 y siempre 1,</p>
9. Dimensiones	<p>Satisfacción de los trabajadores ítems 1, 2, 3 y 4</p> <hr/> <p>Autonomía en el trabajo Ítems 5, 6 y 7</p> <hr/> <p>Relaciones sociales Ítems 8, 9 y 10</p> <hr/> <p>Unión y apoyo mutuo Ítems 11, 12, 13 y 14</p> <hr/> <p>Consideración de directivos Ítems 15, 16, 17,18 y 19</p> <hr/> <p>Beneficios y recompensas Ítems 20, 21, 22 y 23</p> <hr/> <p>Motivación y esfuerzo items 24, 25 y 26</p>

	Liderazgo de directivos Ítems 27, 28 y 29
Sistemas	Sistema individual ítems 1 al 7
	Sistema interpersonal ítems del 8 al 14
	Sistema organizacional ítems del 15 al 29

10. Validez y

Confiabilidad

Índices de Validez en Lima Perú:

Se obtuvo la validez con el criterio de jueces. Mediante el Coeficiente de Validez de Aiken se procesó los acuerdos y desacuerdos de los jueces llegando al índice de 1.0

Índices de Confiabilidad en Lima Perú:

El Alfa de Cronbach y se obtuvo un índice global de .899 En una muestra de sujetos de 212 de niveles administrativos y operarios

3.6 Procedimiento

El proceso de evaluación se desarrolló en 2 semanas en cada una de las cuales se organizó de 1 a 4 grupos de evaluación debido a la cantidad de colaboradores distribuidos en diferentes departamentos de trabajo en el área de Operaciones de una empresa industrial en Lima-Perú.

La aplicación del instrumento se realizó de modo colectivo en cada sesión.

El tiempo estimado por cada grupo fue de 30 minutos: en los primeros 10 minutos se les dio la

bienvenida y las instrucciones del instrumento. Los siguientes 20 minutos fue el periodo para desarrollar la escala.

Debido a que el objetivo es describir los niveles de clima organizacional en todas las unidades laborales (departamento) se mantuvo el anonimato para incrementar los niveles de objetividad y fiabilidad de la información. Para conocer distribución y participación efectiva de los evaluados se consideró los siguientes datos clasificatorios: edad, género, tiempo de experiencia laboral y departamento de trabajo:

- Producción
- Almacén
- Aseguramiento de la Calidad
- Compras
- Planeamiento y Control de Producción (PCP)
- Mantenimiento
- Matricera.

Luego de finalizada las sesiones de aplicación se depuró las escalas que han sido incorrectamente completadas o con omisión de respuestas. Finalmente se elaboró la base de datos para los análisis estadísticos pertinentes a los objetivos de la investigación.

3.7. Análisis de datos

Se usó el paquete estadístico SPSS 25.0

1ra. Estadística descriptiva:

Utilizada para la obtención de los datos de frecuencia y porcentajes.

2da. Estadística inferencial:

- Prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para verificar si la variable presenta una distribución normal.
- El Alpha de Cronbach para establecer la confiabilidad de la escala.
- Coeficientes de Correlación de Spearman (ρ) para hallar la validez de constructo de la escala.

IV. Resultados

4.1 Análisis exploratorio de las variables de estudio

En la Tabla 5, se presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), donde la variable no presenta una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) es significativo ($p > 0.01$) para la variable, en consecuencia, es pertinente emplear pruebas no paramétricas en el análisis de datos.

Tabla 5

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para la variable de estudio

Variable	K-S	P
Clima organizacional	0.094	0.006 s

S = Significativo ($p > 0.05$)

4.2 Ajuste de las propiedades psicométricas del instrumento de obtención de los datos

A. Confiabilidad de la escala clima organizacional

En la tabla 6 se describen las estimaciones de confiabilidad realizadas a través del estadístico inferencial Alpha de Cronbach, donde se establece que tanto para la escala general como para cada una de las dimensiones sus estimaciones Alpha.

Como se podrá observar, las estimaciones encontradas sobrepasan el valor Alpha de 0.70 que se considera el valor mínimo exigido estadísticamente para los instrumentos de obtención de datos. Se debe entender que el método de análisis que utiliza el Alpha de Cronbach es de correlacionar el puntaje obtenido en el ítem con el puntaje total de la escala. Por lo tanto, la

escala de clima organizacional es confiable en la obtención de los datos porque su valor Alpha es de 0.894

Tabla 6

Estimaciones de confiabilidad de la escala de clima organizacional a través del coeficiente Alpha

Ocho dimensiones de la escala clima organizacional	N° de ítems	Alpha
dimensión satisfacción de los trabajadores	4	0.783
dimensión autonomía en el trabajo	3	0.813
dimensión Relaciones sociales	3	0.799
dimensión Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	4	0.776
dimensión consideración de los directivos	5	0.784
dimensión beneficios y recompensas	4	0.812
dimensión motivación y esfuerzo	3	0.795
liderazgo de directivos	3	0.793
Sistema		
sistema individual (factor 1 - 2)	7	0.781
sistema interpersonal (factor 3 – 4)	7	0.784
sistema organizacional factor 5, 6, 7 y 8)	15	0.711
Escala general de clima organizacional	29	0.894

B. Validez de constructo de la escala clima organizacional

Se realizó el análisis de resultados por medio de la validez de constructo a través del método de análisis de ítems. Este método tiene por objetivo estimar el grado en que cada ítem contribuye a la validez del instrumento al cual pertenece. De este modo, se verifica que el instrumento mida lo que dice medir. En la Tabla 7 todos los Coeficientes de Correlación de Spearman (ρ) son muy significativas ($p < 0.01$), como se podrá observar están en un rango de

valor rho = 0.270 a un valor rho = 0.651 y que su nivel de significancia es altamente significativo, dado que los valores de p son < 0.001. Estos valores reportados en la tabla 09 confirman que la escala de clima organizacional presenta validez de constructo, dado que existe una fuerte correspondencia entre cada dimensión con el valor del constructo (Escala total de clima organizacional).

Tabla 7

Análisis de ítems en la escala de clima organizacional

N°	Rho	nse	N°	Rho	Nse	N°	Rho	Nse
1	0.423**	0.000	11	0.436**	0.000	21	0.503**	0.000
2	0.465**	0.000	12	0.651**	0.000	22	0.542**	0.000
3	0.637**	0.000	13	0.460**	0.000	23	0.584**	0.000
4	0.563**	0.000	14	0.466**	0.000	24	0.538**	0.000
5	0.270**	0.002	15	0.498**	0.000	25	0.582**	0.000
6	0.350**	0.000	16	0.588**	0.000	26	0.538**	0.000
7	0.526**	0.000	17	0.416**	0.000	27	0.529**	0.000
8	0.482**	0.000	18	0.506**	0.000	28	0.621**	0.000
9	0.593**	0.000	19	0.560**	0.000	29	0.349**	0.000
10	0.383**	0.000	20	0.509**	0.000			

**** La correlación es significativa al nivel 0,01**

En la Tabla 8 se realizó el Análisis de los factores y sistemas en la escala de clima organizacional, donde todos los Coeficientes de Correlación de Spearman (rho) son moderados a fuertes y muy significativas ($p < 0.01$), como se podrá observar están en un rango de valor rho = 0.485 a un valor rho = 0.902 y que su nivel de significancia es altamente significativo, dado que los valores de p son < 0.001. Estos valores reportados en la tabla 8 nos indican que la escala de clima organizacional presenta validez de constructo, debido a que existe una fuerte

correspondencia entre cada dimensión y sistema con el valor del constructo (Escala total de clima organizacional).

Tabla 8

Análisis de las dimensiones y sistemas en la escala de clima organizacional

Dimensiones del clima organizacional	Escala clima organizacional	
	Rho	P
dimensión satisfacción de los trabajadores	0.717	0.000
dimensión autonomía en el trabajo	0.485	0.000
dimensión Relaciones sociales	0.564	0.000
dimensión Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	0.727	0.000
dimensión consideración de los directivos	0.718	0.000
dimensión beneficios y recompensas	0.653	0.000
dimensión motivación y esfuerzo	0.655	0.000
liderazgo de directivos	0.670	0.000
Sistema		
sistema individual (dimensión 1 - 2)	0.771	0.000
sistema interpersonal (dimensión 3 – 4)	0.727	0.000
sistema organizacional (dimensión 5, 6, 7 y 8)	0.902	0.000

**** La correlación es significativa al nivel 0,01**

4.3 Análisis descriptivo

4.3.1 Escala de clima organizacional.

En la siguiente tabla y su figura respectiva se describe la distribución de la muestra por niveles en la escala de clima organizacional reportándose que el 4.5% de la muestra percibe un nivel bajo de clima organizacional; el 23.1% de la muestra percibe un nivel moderado de clima organizacional; el 56.7% de la muestra percibe un nivel bueno o alto de clima organizacional y el 15.7% de la muestra percibe un nivel excelente de clima organizacional.

Tabla 9

Niveles del clima organizacional en el área de Operaciones.

Clima organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Bajo	6	4.5%
Moderado	31	23.1%
Bueno	76	56.7%
Excelente	21	15.7%
Total	134	100%



Figura 5: Representación de la muestra por niveles en la escala de clima organizacional.

4.3.2 Dimensiones de la Escala de clima organizacional

En la tabla 10 y su figura respectiva se describe los niveles en la dimensión Satisfacción de los trabajadores de la escala de clima organizacional reportándose que el 0.7% de la muestra percibe un nivel deficiente de satisfacción; el 6.7% de la muestra perciben un nivel bajo de satisfacción; el 16.4% de la muestra percibe un nivel moderado de satisfacción; el 51.5% de la muestra percibe un nivel bueno o alto de satisfacción y el 24.6% de la muestra percibe un nivel excelente de satisfacción.

Tabla 10

Niveles en la dimensión Satisfacción de los trabajadores

Dimensión Satisfacción de los trabajadores	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	.7%
Bajo	9	6.7%
Moderado	22	16.4%
Bueno	69	51.5%
Excelente	33	24.6%
Total	134	100%

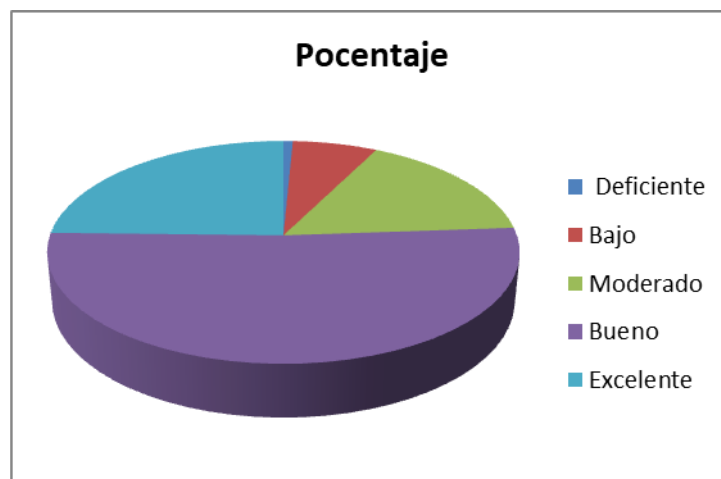


Figura 6: Representación de los niveles en la dimensión Satisfacción de los trabajadores

En la tabla 11 y su figura respectiva se describe los niveles en la dimensión Autonomía en el trabajo de la escala de clima organizacional reportándose que el 7.5% de la muestra percibe un nivel deficiente de autonomía; el 14.2% de la muestra perciben un nivel bajo de autonomía; el 47.8% de la muestra percibe un nivel moderado de autonomía; el 20.1% de la muestra percibe un nivel bueno o alto de autonomía y el 10.4% de la muestra percibe un nivel excelente de autonomía en el trabajo.

Tabla 11

Niveles en la dimensión Autonomía en el trabajo

Dimensión Autonomía en el trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	10	7.5%
Bajo	19	14.2%
Moderado	64	47.8%
Bueno	27	20.1%
Excelente	14	10.4%
Total	134	100%

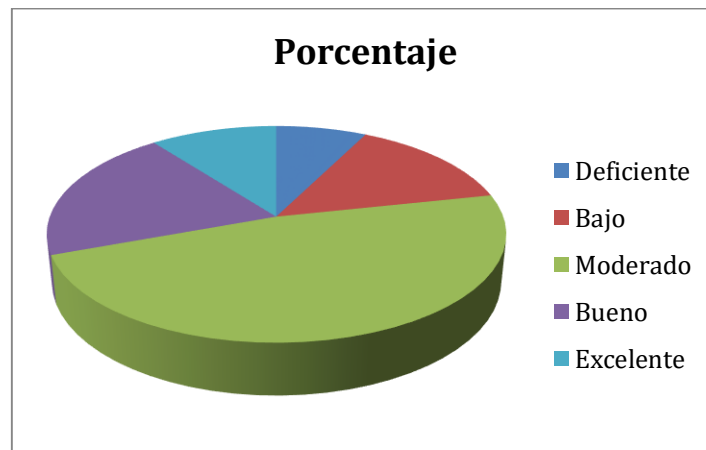


Figura 7: Representación de los niveles en la dimensión Autonomía en el trabajo

En la tabla 12 y su figura respectiva se describe los niveles en la dimensión Relaciones sociales de la escala de clima organizacional reportándose que el 3% de la muestra percibe un nivel

deficiente de relaciones sociales; el 1.5% de la muestra percibe un nivel bajo de relaciones sociales; el 28.4% de la muestra percibe un nivel moderado de relaciones sociales; el 32.8% de la muestra percibe un nivel bueno o alto de relaciones sociales y el 34.3% de la muestra percibe un nivel excelente de relaciones sociales.

Tabla 12

Niveles en la dimensión Relaciones sociales

Dimensión Relaciones sociales	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	4	3%
Bajo	2	1.5%
Moderado	38	28.4%
Bueno	44	32.8%
Excelente	46	34.3%
Total	134	100%

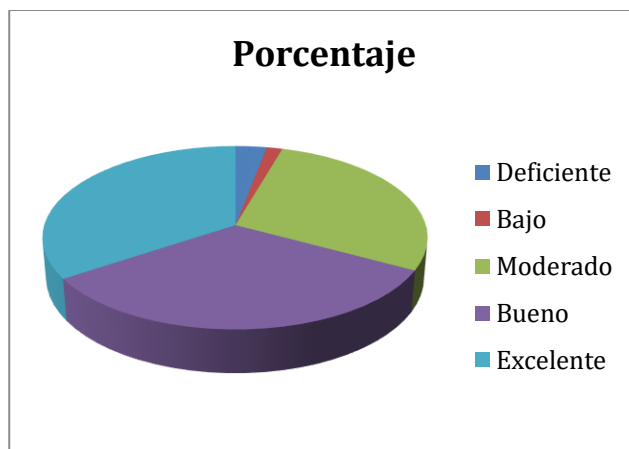


Figura 8: Representación de los niveles en la dimensión Relaciones sociales

En la tabla 13 y su figura respectiva se describe los niveles en la dimensión Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo de la escala de clima organizacional reportándose que el 6% de la muestra percibe un nivel bajo en la dimensión unión y apoyo entre los compañeros de trabajo; el 14.2% de la muestra perciben un nivel moderado en la dimensión unión y apoyo entre los

compañeros de trabajo; el 40.3% de la muestra percibe un nivel bueno o alto en la dimensión unión y apoyo entre los compañeros de trabajo y el 39.6% de la muestra percibe un nivel excelente en la dimensión unión y apoyo entre los compañeros de trabajo.

Tabla 13

Niveles en la dimensión Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo

Dimensión Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	6%
Moderado	19	14.2%
Bueno	54	40.3%
Excelente	53	39.6%
Total	134	100%

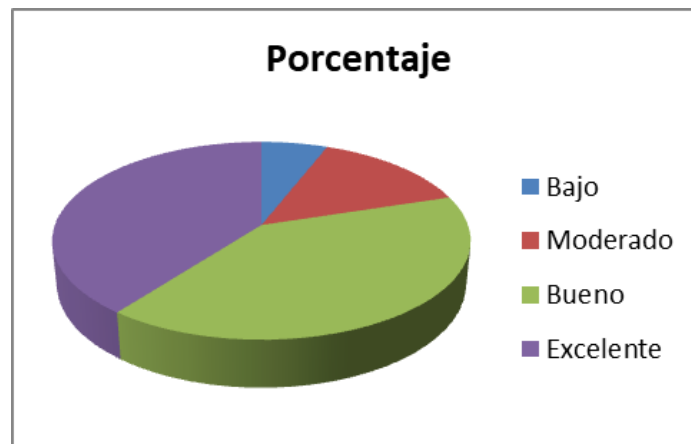


Figura 9: Representación de los niveles en la dimensión Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo

En la tabla 14 y su figura respectiva se describe los niveles en la dimensión Consideración de los directivos de la escala de clima organizacional reportándose que el 0.7% de la muestra percibe un nivel deficiente en la dimensión consideración de los directivos; el 8.2% de la muestra percibe un nivel bajo en la dimensión consideración de los directivos; el 21.6% de la muestra perciben un nivel moderado en la dimensión consideración de los directivos; el 29.9% de la muestra percibe

un nivel bueno o alto en la dimensión consideración de los directivos y el 39.6% de la muestra percibe un nivel excelente en la dimensión consideración de los directivos.

Tabla 14

Niveles en la dimensión Consideración de los directivos

Dimensión Consideración de los directivos	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	.7%
Bajo	11	8.2%
Moderado	29	21.6%
Bueno	40	29.9%
Excelente	53	39.6%
Total	134	100%

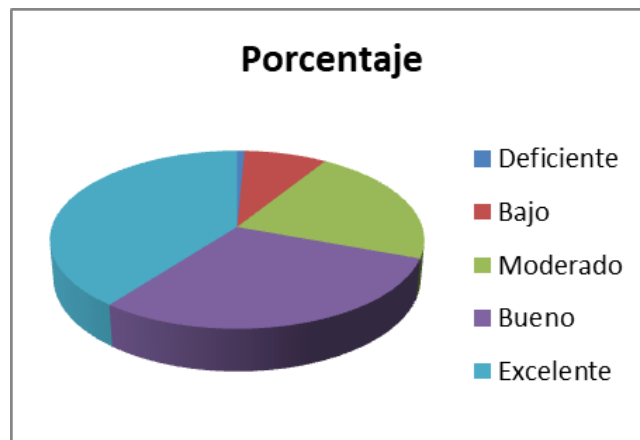


Figura 10: Representación de los niveles en la dimensión Consideración de los directivos

En la tabla 15 y su figura respectiva se describe los niveles en la dimensión Beneficios y recompensas de la escala de clima organizacional reportándose que el 18.7% de la muestra percibe un nivel deficiente en la dimensión beneficios y recompensas; el 20.9% de la muestra percibe un nivel bajo en la dimensión beneficios y recompensas; el 32.1% de la muestra perciben un nivel moderado en la dimensión beneficios y recompensas; el 20.1% de la muestra percibe un

nivel bueno o alto en la dimensión beneficios y recompensas y el 8.2% de la muestra percibe un nivel excelente en la dimensión beneficios y recompensas.

Tabla 15

Niveles en la dimensión Beneficios y recompensas

Dimensión Beneficios y recompensas	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	25	18.7%
Bajo	28	20.9%
Moderado	43	32.1%
Bueno	27	20.1%
Excelente	11	8.2%
Total	134	100%

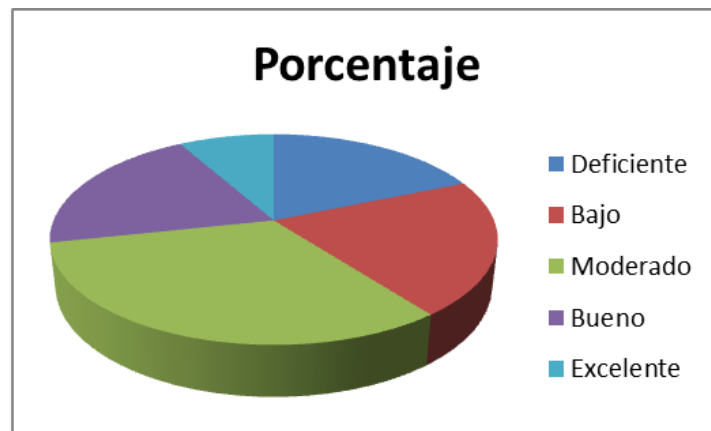


Figura 11: Representación de los niveles en la dimensión beneficios y recompensas

En la tabla 16 y su figura respectiva se describe los niveles en la dimensión Motivación y esfuerzo de la escala de clima organizacional reportándose que el 1.5% de la muestra percibe un nivel bajo en la dimensión motivación y esfuerzo; el 20.9% de la muestra perciben un nivel moderado en la dimensión motivación y esfuerzo; el 30.6% de la muestra percibe un nivel bueno o alto en la dimensión motivación y esfuerzo y el 47% de la muestra percibe un nivel excelente en la dimensión motivación y esfuerzo.

Tabla 16

Niveles en la dimensión Motivación y esfuerzo

Dimensión Motivación y esfuerzo	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	1.5%
Moderado	28	20.9%
Bueno	41	30.6%
Excelente	63	47%
Total	134	100%

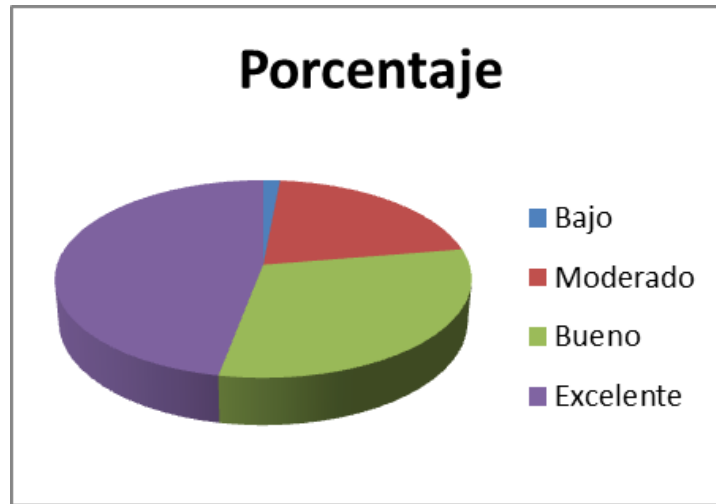


Figura 12: Representación de los niveles en la dimensión Motivación y esfuerzo

En la tabla 17 y su figura respectiva se describe los niveles en la dimensión Liderazgo de directivos de la escala de clima organizacional reportándose que el 1.5% de la muestra percibe un nivel deficiente en la dimensión liderazgo de directivos; el 2.2% de la muestra percibe un nivel bajo en la dimensión liderazgo de directivos; el 31.3% de la muestra perciben un nivel moderado en la dimensión liderazgo de directivos; el 28.4% de la muestra percibe un nivel bueno o alto en la dimensión liderazgo de directivos y el 36.6% de la muestra percibe un nivel excelente en la dimensión liderazgo de directivos.

Tabla 17

Niveles en la dimensión Liderazgo de directivos

Dimensión Liderazgo de directivos	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	1.5%
Bajo	3	2.2%
Moderado	42	31.3%
Bueno	38	28.4%
Excelente	49	36.6%
Total	134	100%

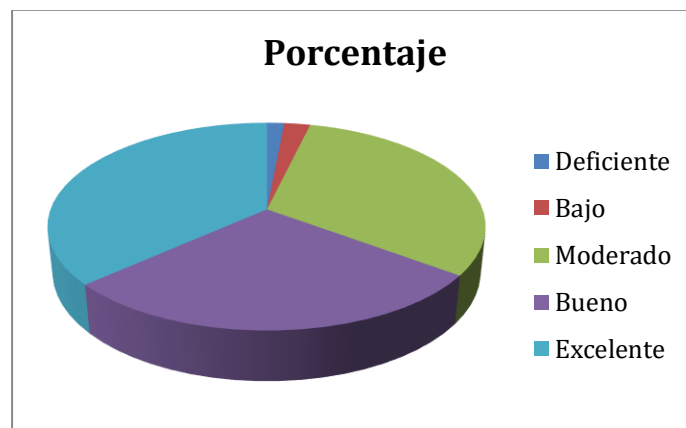


Figura 13: Representación de los niveles en la dimensión Liderazgo de directivos.

4.3.3 Niveles de los sistemas

En la tabla 18 y su figura respectiva se describe los niveles en el sistema individual de la escala de clima organizacional, reportándose que el 11.2% de la muestra percibe un nivel deficiente en el sistema individual, el 27.6% de la muestra perciben un nivel moderado en el sistema individual; el 51.5% de la muestra percibe un nivel bueno o alto en el sistema individual y el 9.7% de la muestra percibe un nivel excelente en el sistema individual.

Tabla 18

Niveles en el sistema individual de la escala de clima organizacional.

Sistema individual del clima organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	15	11.2%
Moderado	37	27.6%
Bueno	69	51.5%
Excelente	13	9.7%
Total	134	100%

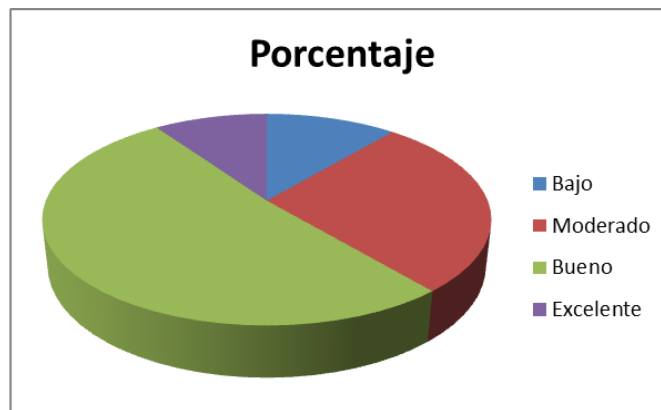


Figura 14: Representación de los niveles en el sistema individual de la escala de clima organizacional.

En la tabla 19 y su figura respectiva se describe los niveles en el sistema interpersonal de la escala de clima organizacional reportándose que el 0.7% de la muestra percibe un nivel deficiente en el sistema interpersonal, el 3% de la muestra percibe un nivel bajo en el sistema interpersonal; el 16.4% de la muestra perciben un nivel moderado en el sistema interpersonal; el 45.5% de la muestra percibe un nivel bueno o alto en el sistema interpersonal y el 34.3% de la muestra percibe un nivel excelente en el sistema interpersonal.

Tabla 19

Niveles en el sistema interpersonal de la escala de clima organizacional.

Sistema interpersonal del clima organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	.7%
Bajo	4	3%
Moderado	22	16.4%
Bueno o alto	61	45.5%
Excelente	46	34.3%
Total	134	100%

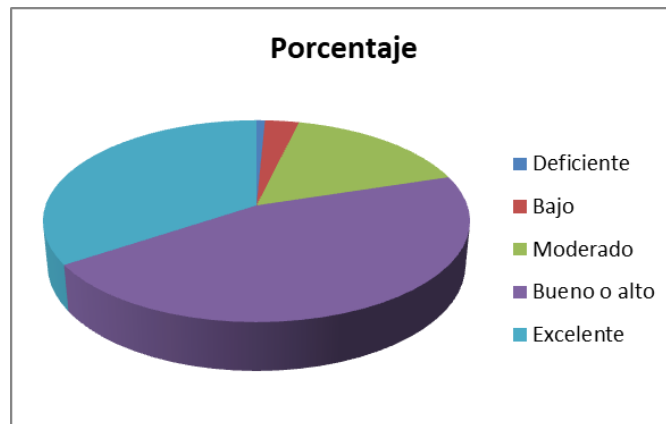


Figura 15: Representación de los niveles en el sistema interpersonal de la escala de clima organizacional.

En la tabla 20 y su figura respectiva se describe los niveles en el sistema organizacional de la escala de clima organizacional, reportándose que el 6% de la muestra percibe un nivel bajo en el sistema organizacional; el 28.4% de la muestra perciben un nivel moderado en el sistema organizacional; el 49.3% de la muestra percibe un nivel bueno o alto en el sistema organizacional y el 16.4% de la muestra percibe un nivel excelente en el sistema organizacional.

Tabla 20

Niveles en el sistema organizacional de la escala de clima organizacional

Sistema organizacional del clima organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	6%
Moderado	38	28.4%
Bueno o alto	66	49.3%
Excelente	22	16.4%
Total	134	100%

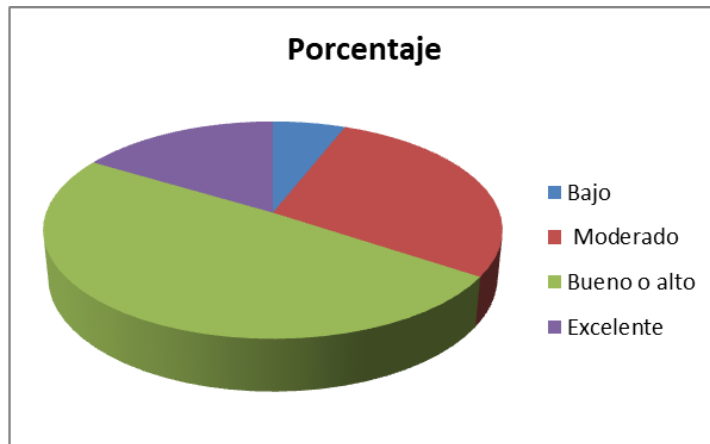


Figura 16: Representación de los niveles en el sistema organizacional de la escala de clima organizacional.

V. Discusión de los resultados

Se realizó el análisis exploratorio de la variable de estudio a través de los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S). La variable (clima organizacional) no presenta una distribución normal, dado que el coeficiente obtenido (K-S) es significativo ($p > 0.01$) para la variable. En consecuencia es pertinente emplear pruebas no paramétricas en los análisis de datos. Sobre las propiedades psicométricas del instrumento de investigación se estableció las estimaciones de confiabilidad a través del análisis del estadístico inferencial Alpha de Cronbach tanto para la escala general como para cada una de las dimensiones. Las estimaciones encontradas sobrepasan el valor Alpha de 0.70 que se considera el valor mínimo exigido estadísticamente para los instrumentos de obtención de datos. Por lo tanto, la escala de clima organizacional es confiable en la obtención de los datos, su valor Alpha es de 0.894. Es importante entender esta operación debido a que la versión original del instrumento ha sido aplicada en otra población, es preciso realizar el ajuste psicométrico al contexto laboral evaluado.

Se utilizó la validez de constructo por el método de análisis de ítems. Este método tiene por objetivo estimar el grado de cada ítem que contribuye a la validez del instrumento al cual pertenece. De este modo, se verifica que el instrumento mida lo que dice medir. Todos los Coeficientes de Correlación de Spearman (ρ) son muy significativas ($p < 0.01$), como se podrá observar están en un rango de valor $\rho = 0.270$ a un valor $\rho = 0.651$ y que su nivel de significancia es altamente significativo, dado que los valores de p son < 0.001 . Estos valores confirman que la escala de clima organizacional presenta validez de constructo, existe una fuerte

correspondencia entre cada dimensión con el valor del constructo (Escala total de clima organizacional).

Así mismo se realizó el Análisis de los dimensiones y sistemas en la escala de clima organizacional, donde todos los Coeficientes de Correlación de Spearman (ρ) son moderados a fuertes y muy significativas ($p < 0.01$), como se podrá observar están en un rango de valor $\rho = 0.485$ a un valor $\rho = 0.902$ y que su nivel de significancia es altamente significativo, dado que los valores de p son < 0.001 . Estos valores reportados indican que la escala de clima organizacional presenta validez de constructo, ya que que existe fuerte correspondencia entre cada dimensión y sistema con el valor del constructo (Escala total de clima organizacional).

En la descripción de la variable clima organizacional se reporta que el 4.5% de la muestra percibe un nivel bajo de clima organizacional; el 23.1% de la muestra percibe un nivel moderado de clima organizacional; el 56.7% de la muestra percibe un nivel bueno o alto de clima organizacional y el 15.7% de la muestra percibe un nivel excelente de clima organizacional.

En el análisis de las dimensiones de clima organizacional observamos que respecto a la **dimensión satisfacción de los trabajadores** de la escala de clima organizacional se reporta que el 0.7% de la muestra percibe un nivel deficiente de satisfacción; el 6.7% de la muestra perciben un nivel bajo de satisfacción; el 16.4% de la muestra percibe un nivel moderado de satisfacción; el 51.5% de la muestra percibe un nivel bueno o alto de satisfacción y el 24.6% de la muestra percibe un nivel excelente de satisfacción.

En la **dimensión autonomía en el trabajo**, de la escala de clima organizacional se reporta que el 7.5% de la muestra percibe un nivel deficiente de autonomía; el 14.2% de la muestra perciben un nivel bajo de autonomía; el 47.8% de la muestra percibe un nivel moderado de autonomía; el

20.1% de la muestra percibe un nivel bueno o alto de autonomía y el 10.4% de la muestra percibe un nivel excelente de autonomía en el trabajo.

En la **dimensión relaciones sociales**, de la escala de clima organizacional el 3% de la muestra percibe un nivel deficiente de relaciones sociales; el 1.5% de la muestra perciben un nivel bajo de relaciones sociales; el 28.4% de la muestra percibe un nivel moderado de relaciones sociales; el 32.8% de la muestra percibe un nivel bueno o alto de relaciones sociales y el 34.3% de la muestra percibe un nivel excelente de relaciones sociales.

En la **dimensión unión y apoyo entre los compañeros de trabajo**, de la escala de clima organizacional el 6% de la muestra percibe un nivel bajo en la dimensión unión y apoyo entre los compañeros de trabajo; el 14.2% de la muestra perciben un nivel moderado en la dimensión unión y apoyo entre los compañeros de trabajo; el 40.3% de la muestra percibe un nivel bueno o alto en la dimensión unión y apoyo entre los compañeros de trabajo y el 39.6% de la muestra percibe un nivel excelente en la dimensión unión y apoyo entre los compañeros de trabajo.

En la **dimensión consideración de los directivos**, de la escala de clima organizacional el 0.7% de la muestra percibe un nivel deficiente en la dimensión consideración de los directivos; el 8.2% de la muestra percibe un nivel bajo en la dimensión consideración de los directivos; el 21.6% de la muestra perciben un nivel moderado en la dimensión consideración de los directivos; el 29.9% de la muestra percibe un nivel bueno o alto en la dimensión consideración de los directivos y el 39.6% de la muestra percibe un nivel excelente en la dimensión consideración de los directivos.

En la **dimensión beneficios y recompensas**, de la escala de clima organizacional el 18.7% de la muestra percibe un nivel deficiente en la dimensión beneficios y recompensas; el 20.9% de la muestra percibe un nivel bajo en la dimensión beneficios y recompensas; el 32.1% de la muestra perciben un nivel moderado en la dimensión beneficios y recompensas; el 20.1% de la muestra

percibe un nivel bueno o alto en la dimensión beneficios y recompensas y el 8.2% de la muestra percibe un nivel excelente en la dimensión beneficios y recompensas.

En la **dimensión motivación y esfuerzo**, de la escala de clima organizacional el 1.5% de la muestra percibe un nivel bajo en la dimensión motivación y esfuerzo; el 20.9% de la muestra perciben un nivel moderado en la dimensión motivación y esfuerzo; el 30.6% de la muestra percibe un nivel bueno o alto en la dimensión motivación y esfuerzo y el 47% de la muestra percibe un nivel excelente en la dimensión motivación y esfuerzo.

Sobre la **dimensión liderazgo de directivos**, de la escala de clima organizacional el 1.5% de la muestra percibe un nivel deficiente en la dimensión liderazgo de directivos; el 2.2% de la muestra percibe un nivel bajo en la dimensión liderazgo de directivos; el 31.3% de la muestra perciben un nivel moderado en la dimensión liderazgo de directivos; el 28.4% de la muestra percibe un nivel bueno o alto en la dimensión liderazgo de directivos y el 36.6% de la muestra percibe un nivel excelente en la dimensión liderazgo de directivos.

Con relación a los niveles en el **sistema individual** de la escala de clima organizacional se reporta que el 11.2% de la muestra percibe un nivel deficiente en el sistema individual, el 27.6% de la muestra perciben un nivel moderado en el sistema individual; el 51.5% de la muestra percibe un nivel bueno o alto en el sistema individual y el 9.7% de la muestra percibe un nivel excelente en el sistema individual.

Respecto a los niveles en el **sistema interpersonal** de la escala de clima organizacional el 0.7% de la muestra percibe un nivel deficiente en el sistema interpersonal, el 3% de la muestra percibe un nivel bajo en el sistema interpersonal; el 16.4% de la muestra perciben un nivel moderado en el sistema interpersonal; el 45.5% de la muestra percibe un nivel bueno o alto en el sistema interpersonal y el 34.3% de la muestra percibe un nivel excelente en el sistema interpersonal.

Finalmente sobre los niveles en el **sistema organizacional** de la escala de clima organizacional el 6% de la muestra percibe un nivel bajo en el sistema organizacional; el 28.4% de la muestra perciben un nivel moderado en el sistema organizacional; el 49.3% de la muestra percibe un nivel bueno o alto en el sistema organizacional y el 16.4% de la muestra percibe un nivel excelente en el sistema organizacional.

Es importante precisar que los resultados de la presente investigación estructura las bases para próximos estudios de mayor complejidad en la empresa y permite coincidir con lo indicado por Cevallos (2011): “La mejora del clima laboral, junto con la sensibilización a la alta gerencia sobre la importancia, la difusión de los lineamientos estratégicos, la promoción del trabajo en equipo y la implementación del ambiente físico de la empresa permitirán proporcionar un entorno cómodo al colaborador y mejorar la rentabilidad de la empresa”.

VI. Conclusiones

1. Los niveles de clima organizacional en el área de Operaciones son los siguientes:
 - a. **4.5%** de la muestra percibe un **nivel bajo**: 6 personas.
 - b. **23.1%** de la muestra percibe un nivel **moderado**: 31 personas.
 - c. **56.7% de la muestra percibe un nivel bueno o alto**: **76 personas**.
 - d. **15.7%** de la muestra percibe un nivel **excelente**: 21 personas.

2. Las dimensiones que presentaron porcentajes más altos fueron:
 - Satisfacción de los trabajadores: 51.5% de la muestra evaluada representado por 69 personas.
 - Motivación y esfuerzo: 47% de la muestra evaluada representada por 63 personas.
 - Unión y apoyo entre los compañeros: 40.3% de la muestra evaluada representada por 54 personas.

3. En el análisis de los sistemas encontramos lo siguiente:
 - a. Sistema individual: Buena percepción del clima organizacional con un porcentaje de 51.5% representado por 69 colaboradores.
 - b. Sistema interpersonal: Buena percepción del clima organizacional con un porcentaje de 45.5% representado por 61 colaboradores.
 - c. Sistema organizacional: Buena percepción del clima organizacional con un porcentaje de 49.3% representado por 66 colaboradores.

VII. Recomendaciones

1. Implementar procesos de evaluación de clima organizacional semestralmente en todos los departamentos y áreas de la empresa.
2. Organizar programas de intervención que impacten en las dimensiones evaluadas cuyo nivel es moderado o bajo.
3. Organizar actividades innovadoras donde se incremente la participación de los colaboradores de la empresa ya que influye en la percepción positiva del clima laboral.
4. Generar espacios y actividades donde los directivos o jefes brinden feedback a los colaboradores lo cual repercutirá en la percepción del ambiente de trabajo.

VIII. Referencias

- Acosta U., B., & Venegas G., C. (2014). *Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio*. Revista Ipsi de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, 13, 163-172.
- Albornoz, M. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional de la industria de licores del valle*. Tesis de pasantía institucional para optar al Título de Administrador de Empresas. Universidad Autónoma de Occidente. Colombia.
- Anaya Gamarra, L. d. R., & Paredes Rivera, J. M. (2015). *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano*. Trabajo de Investigación presentado para optar al grado académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas. Universidad del Pacífico. Lima-Perú.
- Añaños Zegarra, A., Gutiérrez Morales, C. & Rengifo Paredes, M. (2017). *Clima Organizacional y Satisfacción laboral en pequeñas empresas del sector construcción. Caso peruano*. Tesis para obtener el grado de Magister en Administración. Universidad ESAN. Lima-Perú.
- Baguer, A. (2009). *Dirección de Personas, un timón en la tormenta*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Cabello Chávez, J. C. (2015). *Evaluación del clima organizacional en internos de medicina que laboran en el Hospital Nacional Sergio Bernales 2014*. Tesis para optar el Título Profesional de Médico Cirujano. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú.

Calderón Gil, S. A. (2016). *Clima organizacional en una empresa del rubro de tecnología de la información*. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima-Perú

Cevallos Vera, F. A. (2011). *Medición y mejora del clima laboral de una empresa metalmecánica*. Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial. Universidad Nacional de Ingeniería. Lima-Perú.

Cuya Zevallos, C. F. S. (2017). *Evaluación del Clima organizacional en internos de Medicina que laboran en el Hospital III Goyeneche*. Tesis para optar el Título de Médico Cirujano. Arequipa 2016. Universidad Católica de Santa María. Lima-Perú.

Dávila, H. (2016). *Clima organizacional en diferentes ramas de actividad económica*. Revista Horizontes de la Contaduría. México, 4,39-56.

Del Carpio Alva, P. K. (2017). *Estudio de caso organizacional: Programa de intervención del clima laboral en el área de recursos humanos de una empresa privada*. Estudio de caso para optar el Título de Licenciado en Psicología. Universidad de San Martín de Porres. Lima-Perú.

Gan, F. y Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos 10 programas para la gestión y el desarrollo humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill.

Louffat, E. (2018). *Administración del potencial humano*. México: Cengage Learning Editores.

Llaneza, F. (2009). *Ergonomía y psicología Aplicada Manual para la transformación del especialista*. Valladolid. Editorial Lex Nova.

Martínez, V.; Ramos, J. y Moliner, C. (2015). *Psicología de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis.

Matute, G.; Becerra, M. y Muñoz, R. (2008). *Clima organizacional en las empresas mineras: el caso Orcopampa*. Lima: Universidad ESAN.

Mazabel, C. (2015). *Indicadores de Recursos Humanos y su Resultado Económico en la Empresa*. Lima: Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.

Patlán, J. (2010). Validez factorial exploratoria y confiabilidad de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) construida para población mexicana. En: Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Editorial El Manual Moderno.

Pavia, I. (2012). *Comunicación en las relaciones profesionales*. Málaga: IC Editorial.

Peña, C.; Ulloa, D. y Villanueva, E. (2018). *Diagnóstico de Cultura y Clima organizacional para la Elaboración de un Plan de Fortalecimiento en el Servicio de Diagnóstico por Imágenes del Complejo Hospitalario Alberto Barton Thompson*. Tesis presentada para obtener el grado de Maestro en Gerencia de Servicios de Salud. Lima: ESAN.

Quiroga, D. (2007). *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali*. Revista Universidad & Empresa. Colombia, 13,9-30.

Sierra García María (2015). *El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V.* Tesis presentada para el Título de Psicóloga Industrial/Organizacional en el Grado Académico de Licenciada. Universidad Rafael Landivar. Guatemala.

IX. Anexos

Anexo 1: Escala de Clima Organizacional

EMCO

Escala Multidimensional del Clima Organizacional

Clima Laboral

Gómez y Vicario (2010)

La presente es una escala de auto-evaluación personal sobre el ambiente laboral. Con esta escala, se podrá formar una idea sobre el comportamiento organizacional.

Procure responder rápidamente cada una de las afirmaciones, reflexione con velocidad. Lo más importante es que responda con sinceridad. Esta escala tiene 29 ítems referidos a vuestro comportamiento organizacional. Ninguna puede quedar en blanco, por lo tanto, todas serán contestadas.

Recuerde que esta herramienta es un auto-informe psicométrico. Los resultados son válidos si usted responde con total franqueza. Los datos obtenidos son confidenciales y serán utilizados en deducciones anónimas

Aquí se usa una escala de calificación de 5 puntos, siendo 1: nunca y 5: siempre.

1:nunca **2:**casi nunca **3:**a veces **4:**casi siempre **5:**siempre

Mira cómo respondió Adán a la pregunta 901 marcó "2" que significa "casi nunca"

(1) **(2)** (3) (4) (5) **901.** "Mi jefe toma sus vacaciones en enero"

Observa cómo respondió Eva a la pregunta 902 marcó "4" que significa "casi siempre"

(1) (2) (3) **(4)** (5) **902.** "Los trabajadores juegan futbol los fines de mes"

Ahora vamos ensayar contigo y responde la pregunta 903:

(1) (2) (3) (4) **(5)** **903.** "Los gerentes almuerzan en la cafetería de la empresa"

A continuación encontrará una lista de oraciones.

El término "organización" usado en las descripciones se refiere a un área, departamento, o unidad de la empresa a la cual usted pertenece.

El término "trabajadores" se refiere a todas las personas en la unidad de organización que son supervisadas por una misma persona.

El término "jefe" se refiere a su director, supervisor, coordinador o jefe inmediato superior.

Usted está evaluando el departamento:

1: nunca **2:** casi nunca **3:** a veces **4:** casi siempre **5:** siempre

- (1) (2) (3) (4) (5) **001.** Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades
- (1) (2) (3) (4) (5) **002.** Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo
- (1) (2) (3) (4) (5) **003.** Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades
- (1) (2) (3) (4) (5) **004.** Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades
- (1) (2) (3) (4) (5) **005.** Los trabajadores gozan de libertad para elegir como hacer sus actividades

- (1) (2) (3) (4) (5) **006.** Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades
- (1) (2) (3) (4) (5) **007.** Cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la de forma en la cual desea realizar sus actividades
- (1) (2) (3) (4) (5) **008.** Los trabajadores se llevan bien entre ellos
- (1) (2) (3) (4) (5) **009.** En la organización hay compañerismo entre los trabajadores
- (1) (2) (3) (4) (5) **010.** Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema

- (1) (2) (3) (4) (5) **011.** Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo
- (1) (2) (3) (4) (5) **012.** Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo
- (1) (2) (3) (4) (5) **013.** En el trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales
- (1) (2) (3) (4) (5) **014.** En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable
- (1) (2) (3) (4) (5) **015.** El director trata a su personal de la manera más humana posible
- (1) (2) (3) (4) (5) **016.** El trato de los superiores hacia sus compañeros es con respeto
- (1) (2) (3) (4) (5) **017.** Los directivos dan apoyo a su personal en realización de sus actividades
- (1) (2) (3) (4) (5) **018.** El jefe trata con indiferencia a su personal
- (1) (2) (3) (4) (5) **019.** Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada
- (1) (2) (3) (4) (5) **020.** La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades
- (1) (2) (3) (4) (5) **021.** Dentro de la organización todos los trabajadores tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo
- (1) (2) (3) (4) (5) **022.** La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño
- (1) (2) (3) (4) (5) **023.** Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores
- (1) (2) (3) (4) (5) **024.** Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo
- (1) (2) (3) (4) (5) **025.** Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas

- (1) (2) (3) (4) (5) **026.** Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo
- (1) (2) (3) (4) (5) **027.** El jefe mantiene un actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo
- (1) (2) (3) (4) (5) **028.** En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de sus tareas
- (1) (2) (3) (4) (5) **029.** Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la empresa

Gracias por su colaboración

Edad:

Sexo:

Área que pertenece:

Cargo:

Años en la empresa:

Fecha:

Anexo 2: Imágenes del proceso de aplicación.

Presentación del proceso de evaluación de clima organizacional en el área de Operaciones de la empresa metalmeccánica ubicada en Ate-Lima.



Presentación y lectura de las instrucciones a los colaboradores para el adecuado desarrollo de la Escala de Clima Organizacional.



Colaboradores del departamento de Producción del área de Operaciones participando en el proceso de desarrollo de la Escala de Clima Organizacional.



Colaboradores del departamento de Almacén del área de Operaciones participando en el proceso de desarrollo de la Escala de Clima Organizacional.



Colaboradores del departamento de Calidad del área de Operaciones participando en el proceso de desarrollo de la Escala de Clima Organizacional.



Colaboradores del departamento de PCP del área de Operaciones participando en proceso de desarrollo de la Escala de Clima Organizacional.

