

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Clima Organizacional predominante en los colaboradores de la empresa

Consulting Advisers S.A.C. Lima-2017

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

Presentado por:

Autor: Bachiller Katya Liz, Sandi Guzmán

Lima - Perú

2018

**DEDICATORIA:**

A mis padres, quienes gracias a su apoyo incondicional estoy logrando una importante meta en mi vida, obtener mi título profesional.

**AGRADECIMIENTOS:**

Agradezco a Dios y en especial a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por la formación ética y académico profesional recibida. Formación acorde a los requerimientos de la sociedad peruana.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, en concordancia a la Directiva N° 003-FPs y TS-2016, pongo a su consideración mi trabajo de investigación, cuyo título es “Clima organizacional predominante en los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C. – Lima 2017”; investigación realizada según la modalidad denominada TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL, para obtener el título profesional de licenciatura.

Razón por la cual presento este trabajo de investigación esperando su evaluación y aprobación correspondiente.

Atentamente,

**Katya Liz Sandi Guzmán**

# ÍNDICE

Carátula	
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Presentación	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
<b>Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>14</b>
1.1. Descripción de la realidad problemática	14
1.2. Formulación del problema	22
1.2.1. Problema principal	22
1.2.2. Problemas secundarios	22
1.3. Objetivos	23
1.3.1. Objetivo general	23
1.3.2. Objetivos específicos	23
1.4. Justificación e importancia	24
<b>Capítulo II: MARCO TEORICO CONCEPTUAL</b>	<b>25</b>
2.1. Antecedentes	25
2.1.1. Antecedentes internacionales	25
2.1.2. Antecedentes nacionales	30
2.2. Bases teóricas	34
2.2.1. Definición	34
2.2.2. Dimensiones	34

2.2.3. Clases de clima organizacional	36
2.2.4. Características del clima organizacional	36
2.2.5. Modelo de clima organizacional	37
2.2.6. Teorías sobre clima organizacional	38
2.2.7. Medición del clima organizacional	42
2.3. Definiciones conceptuales	43
2.3.1. Clima organizacional	43
2.3.2. Reconocimiento o recompensa	44
2.3.3. Buenas relaciones y trato adecuado	44
2.3.4. Desarrollo profesional (identidad)	44
2.3.5. Conflictos	44
2.3.6. Salario adecuado	44
<b>Capítulo III: METODOLOGIA</b>	<b>45</b>
3.1. Tipo y diseño utilizado	45
3.2. Población y muestra	46
3.3. Identificación de variables	51
3.4.. Técnicas e instrumentos para evaluación y diagnóstico	52
<b>Capítulo IV: RESULTADOS</b>	<b>59</b>
4.1. Procesamiento de resultados	59
4.2. Presentación de resultados	59
4.3. Análisis y discusión de resultados	66
4.4. Conclusiones	68
4.5. Recomendaciones	69
<b>Capítulo V: PROGRAMA DE INTERVENCION</b>	<b>70</b>
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	79

ANEXOS	83
ANEXO 01 Matriz de Consistencia KS	84
ANEXO 02 Operacionalización de la variable	87
ANEXO 03 Escala ECO	91

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C – Lima, por rango de edades	47
Tabla 2 Grado de Instrucción de los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C – Lima.	49
Tabla 3 Grado de Instrucción por rango de edad en los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C	50
Tabla 4 Lugar de procedencia de los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C.	51
Tabla 5 Validez de contenido por Juicio de Expertos, mediante la V de Aiken	53
Tabla 6 Confiabilidad por consistencia interna de la Escala ECO	56
Tabla 7 Estadístico de los elementos – Escala ECO.	56
Tabla 8 Estadísticos total - elemento	57
Tabla 9 Estadísticos de la Escala	58
Tabla 10 Diagnóstico de Clima Organizacional – Escala ECO	58
Tabla 11 Clima Organizacional en los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C. – Lima 2017	60
Tabla 12 Niveles de la dimensión reconocimiento en los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C. – Lima 2017	61
Tabla 13 Dimensión buen trato y relaciones adecuadas entre los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C. – Lima 2017	62
Tabla 14 Dimensión desarrollo profesional en los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C.	63
Tabla 15 Nivel de la dimensión Satisfacción Salarial de los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C.	64
Tabla 16 Niveles de la dimensión conflictos en los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C. – Lima 2017	65

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Factores ambientales que, por medio del clima organizacional, influyen en la motivación y conductual del individuo.	37
Figura 2 Modelo de clima organizacional, propuesto por Litwin y Stinger.	38
Figura 3 Variables que, según Rensis Likert, conforman el clima organizacional	40
Figura 4 Medida del clima organizacional, según Brunet.	42
Figura 5 Distribución de los colaboradores de la Consulting Advisers S.A.C. Lima, por rango de edad.	48
Figura 6 Representación gráfica del Grado de Instrucción de los colaboradores de la empresa Consulting Advisiers S.A.C.	49
Figura 7 Representación gráfica del clima organizacional en los colaboradores de la empresa Consulting Advisiers S.A.C. – Lima 2017	60
Figura 8 Nivel de reconocimiento percibido por los colaboradores de la empresa Consulting Advisiers S.A.C. – Lima 2017	62
Figura 9 Dimensión buen trato y relaciones adecuadas en los colaboradores de la empresa Consulting Advisiers S.A.C. – Lima 2017.	63
Figura 10 Percepción del desarrollo profesional en los colaboradores de la empresa Consulting Advisiers S.A.C.- 2017	64
Figura 11 Niveles de satisfacción salarial en los colaboradores de la empresa Consulting Advisiers S.A.C.	63
Figura 12 Niveles de conflictos, dimensión de la variable Clima Organizacional en los colaboradores de la empresa Consulting Advisiers S.A.C.	66

## RESUMEN

La presente investigación, es cuantitativa, no experimental, aplicada, transversal y descriptiva. Tiene como objetivo general describir el clima organizacional predominante en los colaboradores de la empresa Consulting Advisers – Lima, 2017. La población estuvo compuesta por 70 colaboradores, de los cuales solo 42 accedieron a contestar la encuesta. El instrumento que se utilizó fue la Escala ECO, que evalúa clima organizacional. La información obtenida con la Escala ECO fue procesada utilizando software estadístico - SPSS versión 24; mientras que las figuras fueron elaboradas usando el Microsoft Excel. Los elementos de la muestra fueron seleccionados utilizando el muestreo no probabilístico intencionado. La muestra quedó conformada por 42 colaboradores cuyas edades oscilan entre los 23 y 58 años; su grado de instrucción oscila entre la Educación Primaria (2.38%) y la Educación Superior (85.71%). Los resultados obtenidos indican que, en forma general, predomina el clima organizacional **regularmente favorable**. Mientras que respecto a sus dimensiones, se ha encontrado que en la dimensión reconocimiento predomina el nivel bajo (42.9%), en la dimensión buen trato y relaciones adecuadas también predomina el nivel bajo (40.5%), en la dimensión desarrollo profesional predomina el nivel moderado (40.5%), en la dimensión satisfacción salarial predomina el nivel alto (47.6%) mientras que en la dimensión conflictos predomina el nivel bajo (52.4%).

A partir de estos resultados se ha diseñado un Programa de Prevención e Intervención titulado “Mejoramiento del clima organizacional desde la mirada del colaborador”.

**PALABRAS CLAVE:** Clima organizacional, clima laboral, satisfacción laboral, reconocimiento, motivación

## **ABSTRACT**

The present investigation is quantitative, not experimental, applied, transversal and descriptive. Its general objective is to describe the predominant organizational climate in the collaborators of the company Consulting Advisers - Lima, 2017. The population was composed of 70 collaborators, of which only 42 agreed to answer the survey. The instrument that was used was the ECO Scale, which evaluates organizational climate. The information was processed through the SPSS program version 24 and the figures prepared using Microsoft Excel. Intended non-probabilistic sampling was used. The sample consisted of 42 collaborators whose ages range between 23 and 58 years, their degree of instruction is from Primary Education (2.38%) to Higher Education (85.71%). The results obtained indicate that, in general, the organizational climate is regularly favorable. With regard to its dimensions, it has been found that in the recognition dimension the low level predominates (42.9%), in the dimension good treatment and adequate relationships the low level also predominates (40.5%), in the professional development dimension the moderate level predominates (40.5%), in the salary satisfaction dimension the high level predominates (47.6%) while in the conflict dimension the low level predominates (52.4%).

Based on these results, a Prevention and Intervention Program entitled "Improvement of the organizational climate from the point of view of the collaborator" has been designed.

**KEY WORDS:** Organizational climate, work climate, job satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

El clima laboral constituye una de las principales preocupaciones en los diferentes sectores de la sociedad, ya que de la percepción que tengan los trabajadores tanto de la estructura como de las interrelaciones entre sus miembros de su centro laboral, dependerá no solo la motivación con que trabajen, sino también el estado de ánimo con que desarrollen sus labores y la calidad de su producción. Situación que también redundará en la salud y satisfacción personal y familiar.

En nuestro país, el Perú, existen gran cantidad de empresas formales e informales, así como también existen empresas familiares y otras empresas que proporcionan servicios a otras empresas. Cada empresa, aun perteneciendo al mismo rubro tiene sus propias características; en esta investigación nos proponemos como objetivo conocer las características predominantes del clima organizacional de los colaboradores de la empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C. cuya sede principal está ubicada en Lima. con la finalidad de que sus resultados puedan constituirse en retroalimentación y sirvan de base tanto para el planteamiento de futuras investigaciones así como para proponer un programa de intervención social, buscando que CONSULTING ADVISERS S.A.C. alcance sus metas y sus trabajadores tengan una mejor calidad de vida, tanto personal, como familiar y laboral.

Para conseguir los objetivos previstos, esta investigación se ha organizado en cinco capítulos, cuyo contenido se ha estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I - Planteamiento del Problema: Se hace exposición de la realidad problemática, seguidamente de ello se formula tanto el problema principal como

los problemas secundarios, así como también el objetivo general y objetivos específicos, además de realzar la justificación e importancia del estudio.

Capítulo II – Marco teórico conceptual: Constituye la base de la presente investigación, aquí se presentan los Antecedentes nacionales e internacionales y se fortalece con las bases teóricas que sustentarán el presente estudio, asimismo se plantean las definiciones conceptuales correspondientes.

Capítulo III – Metodología: Aquí se menciona la parte metodológica, considerando: método, tipo, nivel y el diseño de investigación, asimismo, se presenta también, la población, muestra, así como también las técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico.

Capítulo IV- Presentación, procesamiento y el análisis de los resultados: En este apartado presentamos los resultados obtenidos, seguidamente del análisis y discusión de resultados, conclusiones, recomendaciones.

Capítulo V- Intervención: Se propone desarrollar un programa de intervención social, con el objetivo de superar la problemática detectada en esta investigación. Para ello utilizaremos un planteamiento del programa considerando el desarrollo metodológico, uso de instrumentos/materiales a utilizar, cronograma y las actividades que se requieran para conseguir el objetivo planteado.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción de la realidad problemática

El clima organizacional ha concitado un marcado interés en gran interés en cantidad de investigadores, así tenemos que Pérez y Rivera (2015) citan a Goncalvez (1997) entre otros autores, quienes definen el clima organizacional como la percepción que el personal de una organización, llámense trabajadores y directivos, se forman de la institución a la que pertenecen; asimismo indican que esta percepción, un aspecto netamente subjetivo, va a repercutir en el rendimiento de los trabajadores de las organizaciones en general. Influyendo directamente en la calidad del trabajo que desarrollan diariamente; constituyéndose en un indicador de la identificación del personal con la institución. En ese sentido, el clima organizacional lo podemos concebir como el conjunto de percepciones compartidas por los integrantes de una organización con respecto al trabajo que se desarrolla. Considerando tanto el ambiente físico en el que se desarrolla el trabajo; así como también las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno al trabajo. Tomando en cuenta también las diversas regulaciones tanto formales como informales que afectan dicho trabajo. Así tenemos que, un buen clima organizacional se relaciona directamente y se beneficia con la calidad de vida laboral; esto significa que, de no existir -en la organización- una preocupación por mantener e incentivar la comunicación en los altos niveles de la organización; las probabilidades que el clima organizacional se deteriore también son bastante altas.

Actualmente (2016 – 2017), se puede apreciar que tanto los líderes como directivos de las organizaciones, reconocen que para el cumplimiento de los fines y propósitos de sus instituciones es sumamente importante tomar en cuenta la relevancia de las variables clima organizacional y motivación; destacando las dimensiones que la conforman. Así tenemos que las diversas organizaciones, sean productoras de bienes o que brinden servicios, sean estatales o particulares se preocupan porque su personal se identifique con la organización, en pro de mejorar su calidad de trabajo, la producción y la productividad.

Algunos autores, como Alex Gongalves (1997), le confieren una gran importancia al clima organizacional, relevando las consecuencias positivas para la organización, es así que especifican su importancia en la satisfacción laboral, la adaptación al sistema productivo o de servicios, su importancia en la comunicación, en el rendimiento, la producción, la productividad, etc. Asimismo, cuando el clima organizacional es negativo puede traer como consecuencia: ausentismo, limitada o nula innovación, inadaptación al puesto de trabajo, alta rotación del personal, y productividad incipiente, etc.

Domínguez, Ramírez & García, (enero – junio 2013) publican en la Revista Nacional de Administración, un artículo sobre el clima laboral, considerándolo como un elemento del compromiso organizacional. En este artículo indican que los trabajadores se muestran insatisfechos con el clima organizacional imperante en las empresas e instituciones para la cual trabajan; generando, en muchos gerentes, un factor de gran preocupación. Asimismo, relevan la trascendencia que tiene el esfuerzo humano en el funcionamiento de cualquier institución; por tal razón recomiendan prestar atención especial al personal de la organización, indicando que es la productividad el principal problema al que se enfrenta

cualquier organización. Y, la solución se encuentra en el talento humano, siendo decisiva su participación; asimismo, considera la importancia del factor económico, función indispensable en cualquier institución. Pero, no siempre constituye el factor más importante; enfatizando en la relevancia de atender los requerimientos y necesidades del personal, especialmente cuando se tiene que tomar decisiones, buscando generar oportunidades que posibiliten su desarrollo y realización personal. Culminan su análisis indicando la influencia del clima organizacional en importantísimos aspectos como por ejemplo el bienestar psicológico, la productividad, en la satisfacción personal hacia la labor realizada, la rotación y adaptación, etc.

Victoria, Jorge (2012), consultor de Hay Group, realizó un estudio a nivel mundial, en el cual encuentra que más de la tercera parte de los empleados no se encuentran motivados para proporcionar algo en pro de su institución; esto significa que asisten a su centro laboral para cumplir con sus obligaciones, realizando el esfuerzo mínimo. Lo cual permite concluir que no se identifican con su institución. Asimismo, encuentra que la lealtad hacia las empresas tiende a bajar. Este estudio indica que en los últimos años la lealtad hacia la institución se ubica en un 57%.

En este estudio, Victoria también indica que los líderes empresariales manifiestan que no tienen tiempo de prestarle mucha atención a temas como lealtad y compromiso de los empleados, ya que estos deberían sentirse satisfechos por contar con un trabajo que les permita satisfacer sus necesidades. Ellos, en su calidad de líderes empresariales están demasiado ocupados lidiando con la realidad y competencia entre empresas, situación que es cada día más dura. Es así que, cuando se presenta un problema, tienen que buscar la solución

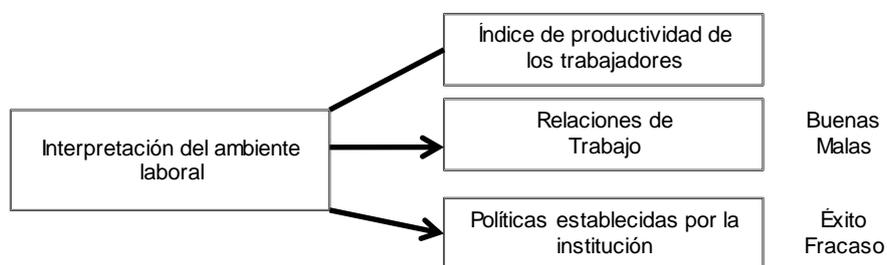
lo antes posible; a ello le llaman “apagar incendios”. Al analizar este punto, Victoria indica que al comparar aquellas organizaciones con altos niveles de compromiso con las que tienen bajos niveles de compromiso, se observan diferencias significativas en cuanto a índices de rotación, siendo 40% más bajos en aquellas organizaciones con altos niveles de compromiso. Al adicionar altos niveles de soporte para el éxito, se observa una reducción en la rotación voluntaria equivalente al 54%.

Asimismo, Victoria señala que remplazar a un empleado le significa a una empresa un costo adicional que oscila entre el 50% y el 150% del salario normal; para ilustrar esta situación pone el siguiente ejemplo: Si una organización cuenta con 20,000 empleados y tiene una rotación anual, voluntaria, del 8%; esta rotación de personal le significará un costo de aproximadamente 56 millones de dólares (considerando que el promedio salarial equivale a 35.000 dólares anuales). Asumiendo el caso que se trate de la misma empresa con el personal y el salario anual indicado; si tenemos se reduce en un 40% el índice de rotación entonces los ahorros anuales equivaldrían a los 22.4 millones de dólares. Victoria también analiza otro tipo de casos; así tenemos que, cuando existen altos niveles de compromiso y soporte la rotación de personal se reduciría significando ahorros anuales de 30 millones de dólares, apreciándose una diferencia mayor a los 7,5 millones de dólares. Los estudios presentados sobre clima organizacional, evidencian la importancia de medir el nivel de soporte y compromiso de los empleados buscando que alcancen su máximo potencial de efectividad, ya que beneficiará tanto a los empleados como a la compañía generando un impacto económico muy positivo.

Luc Brunet (2014) publica sobre el clima de trabajo, estudio realizado en organizaciones.. Donde, entre otras cosas indica que estamos viviendo una época de continuos cambios, caracterizada por una rápida evolución de los valores y la escasez de recursos; situación que nos lleva a comprender que los factores económicos, físicos y sociales ejercen influencia en el rendimiento laboral. Tal como podemos apreciar Brunet establece relaciones entre variables, asociándolas en unos casos y estableciendo relaciones causales en otros. Permittiéndonos establecer que:

La interpretación del ambiente laboral está relacionada o asociada con el índice de productividad de los trabajadores; y

La interpretación del ambiente laboral influirá en la formación de relaciones de trabajo (sean buenas o malas) y en las políticas (en el éxito o en el fracaso) establecidas en la institución.



Whitney Miñan, en la revista Gestión (23/12/2016) afirma que las empresas peruanas efectúan inversiones orientadas a fortalecer los recursos humanos; la tendencia de estas inversiones se está fortaleciendo con el transcurrir del tiempo; buscando crear un mejor clima laboral y tratando de generar una mayor productividad. Sin embargo, indica que, según EY Perú, luego de encuestar en el país a 142 empresas pertenecientes a los sectores de minería, construcción, banca y seguros, y, consumo masivo; concluye que el 57% de empresas

consideró invertir en el 2017 en gestión humana un máximo de 100,000 dólares. Inversión que ha sido calificada como muy conservadora. Ya que dicha inversión no justificaría el implementar políticas de largo aliento, tales como desarrollo de planes de carrera, transformación cultural o gestión del cambio organizacional. EY Perú completa el informe indicando que el 43% de empresas considera invertir cantidades que oscilan entre 100,001 dólares y más de 400,000 dólares en gestión humana.

En el mismo informe las empresas consultadas refieren que para el 2017, la inversión se orientará hacia recursos humanos de la siguiente manera:

RECURSOS HUMANOS	INVERSION 2017
Cultura organizacional	15%
Hacia la gestión y la evaluación del desempeño	13%
Capacitación	13%
Clima laboral	12%

Esta planificación de inversión es diferente de la realizada en el 2016 en la cual se aprecian los siguientes rubros y porcentajes de inversión:

RECURSOS HUMANOS	INVERSION 2016
Cultura organizacional	11%
Capacitación	15%
Clima laboral	15%

Aquí puede apreciarse claramente que los rubros preferidos de inversión están constituidos por cultura organizacional, clima laboral y capacitación; estos

son rubros tradicionales de inversión y son considerados como poco riesgosos en la gestión de personal.

Asimismo, indican que en el Perú, para el 2017 se prevé la tendencia a implementar programas:

PROGRAMAS	INVERSION 2017
Fomentar el liderazgo (soft skills)	13%
Cultura organizacional buscando un diseño participativo	11%
Analizar datos en forma predictiva	11%
Gestión de talentos (ad hoc)	09%

Esta tendencia de inversión difiere de la efectuada en el 2016 donde se observó una mayor implementación en los programas orientados a potenciar:

PROGRAMAS	INVERSION 2016
El liderazgo	16%
La flexibilidad en la jornada de trabajo	13%
Inclusión y diversidad	10%

Para los años 2018 y 2019 se prevé que las empresas encuestadas tendrán como principales desafíos:

PROGRAMAS	INVERSION 2018 - 2019
Retención y gestión del talento	31%
Impulsar la capacitación del talento	10%
Relevar la función de los recursos humanos como socio estratégico	09%

Tal como puede apreciarse en el informe de EY Perú, de las empresas encuestadas, más del 50% de empresas peruanas está dando mayor prioridad a los recursos humanos en pro de una mayor productividad. Sin embargo, muchas empresas peruanas, especialmente las medianas y pequeñas empresas desestiman la importancia del clima organizacional, tal como podría ser el caso de la empresa Consulting Advisers S.A.C. es en esta empresa donde estudiaremos el clima organizacional predominante, considerando las dimensiones siguientes:

- Reconocimiento
- Buenas relaciones y el trato adecuado.
- Desarrollo profesional
- Conflictos
- Salario adecuado

Estudiaremos la importancia que la empresa le proporciona a las relaciones entre el personal y su influencia en el cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa. Asimismo, el reconocimiento objetivo al mérito personal y profesional de los trabajadores, a la preocupación por su desarrollo profesional; así como también a la solución de conflictos internos y externos susceptibles de ocurrir entre el personal de la organización. Y, por supuesto brindando la importancia debida a un salario que esté de acuerdo con el nivel de rendimiento profesional, su capacitación y productividad. En suma estudiaremos el clima organizacional predominante en la empresa Consulting Advisers S.A.C.

## **1.2 Formulación del problema**

Luego de describir la realidad local, nacional e internacional con respecto al clima organizacional, hemos considerado organizar la problemática detectada en las interrogantes que se plantean a continuación.

### **1.2.1 Problema Principal**

¿Cuál es el clima organizacional predominante en los colaboradores de la empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C. Lima – 2017?

### **1.2.2 Problemas secundarios:**

1. ¿Cuál es el nivel de reconocimiento, como una dimensión del clima organizacional, en los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C Lima – 2017?
2. ¿Cuál es el nivel del buen trato y las relaciones adecuadas, dimensión del clima organizacional, entre los colaboradores de la empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C Lima – 2017?
3. ¿Cómo es el nivel de desarrollo profesional, dimensión del clima organizacional, de los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C Lima – 2017?
4. ¿Cómo es el nivel de satisfacción salarial, dimensión del clima organizacional, en los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C Lima – 2017?
5. ¿Cuál es el nivel de los conflictos, dimensión del clima organizacional, en los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C Lima – 2017?

**1.3 Objetivos.-** Para dar solución a los problemas enunciados, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos que a continuación se detallan.

#### **1.3.1 Objetivo general**

Describir el clima organizacional que predomina en los colaboradores de la empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C Lima – 2017.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

1.3.2.1. Identificar el nivel de reconocimiento, dimensión del clima organizacional, en los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C Lima – 2017.

1.3.2.2. Determinar el nivel de la dimensión buen trato y las relaciones adecuadas entre los colaboradores de la empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C. Lima – 2017.

1.3.2.3. Describir el nivel de desarrollo profesional en los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C Lima – 2017.

1.3.2.4. Identificar el nivel de satisfacción salarial predominante en los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C. - Lima – 2017

1.3.2.5. Especificar el nivel predominante de los conflictos, dimensión del clima organizacional, en los colaboradores de la Empresa Consulting Advisers S.A.C. - Lima – 2017

#### **1.4 Justificación e importancia**

A nivel teórico, la presente investigación permitirá comprobar los planteamientos propuestos por Litwin y Stringer, con relación a las dimensiones que conforman el clima organizacional; siguiendo esa misma orientación permitirá determinar la influencia sobre el clima organizacional de las características del medio ambiente de trabajo; y, la percepción que tienen los trabajadores de estas características, ya sea en forma directa o indirecta. A su vez, posibilita analizarlas repercusiones del comportamiento laboral en el clima organizacional. Esto significa analizar la forma en que el comportamiento individual y los factores del sistema organizacional, determinan diferentes medidas o condicionamientos de efectividad en la organización o empresa. Y, si estas características de la organización se mantienen como relativamente permanentes en el tiempo; cómo se diferencian entre una organización a otra, en forma general, y en forma particular, de una sección a otra dentro de la empresa.

A nivel práctico, los resultados de la investigación, deberán de proporcionar información al área correspondiente, en este caso el área de Recursos Humanos, en cuanto al estado de situación del clima organizacional en su personal, a fin de establecer medidas correctivas para su mejoras u optimización; considerando su réplica en otras áreas de la Empresa Consulting Advisers S.A.C.

Y, a nivel metodológico, se reconocerá si el instrumento a aplicar – encuesta estructurada con preguntas de respuestas cerradas– es aplicable en el personal seleccionado, a fin de que quede como formato del área de Bienestar Social para la medición del Bienestar de los trabajadores de la Empresa Consulting Advisers S.A.C.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1 Antecedentes**

##### **2.1.1. ANTEDECENTES INTERNACIONALES**

**2.1.1.1.** Rodríguez, W. (México, 2013) publica una tesis sobre el clima laboral imperante en una dependencia pública de México. Investigación que busca conocer la percepción que tiene el personal con respecto al clima laboral en una dependencia municipal. Con esta finalidad aplicó una encuesta sobre clima laboral a un total de veinte empleados de dicha dependencia. La encuesta está conformada por cinco dimensiones, las cuales se enfocan en los procesos del comportamiento organizacional. Estas dimensiones son: liderazgo, motivación, comunicación, espacio físico y trabajo en equipo. La elección de dichos procesos se efectuó tomando como base las necesidades de la organización. Esta investigación diagnóstica busca detectar no solo las fortalezas sino también las áreas de oportunidades; todo ello en pro de ser consideradas para un futuro proceso de mejoras en la dependencia. Los resultados de dicha encuesta permiten concluir que, en la institución estudiada, el clima laboral se encuentra en un 46% dentro de un sistema colegiado, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo con un 74% y siendo la de menor puntuación la de motivación con un 17%. Se utilizó un diseño metodológico Ex pos facto transversal descriptivo y cuenta con el sustento de la psicología del comportamiento organizacional de Robbins (1999), como marco de referencia.

2.1.1.2. En Colombia (2011) Hernández, V. y Rojas, M. presentan como trabajo de tesis, la creación de un instrumento para medir el clima organizacional. Dicho instrumento fue elaborado exprofesamente para la industria farmacéutica. Los resultados indican la importancia de los recursos humanos en las organizaciones farmacéuticas. Enfatizando que el factor humano agrega un valor especial en los productos y servicios que brinda la industria farmacéutica. Gracias al alto nivel de competitividad de la industria colombiana, estos estudios indican que a nivel industrial resulta vital tomar en cuenta el clima laboral, ya que al tener personal comprometido, altamente motivado y productivo; su desempeño laboral se incrementa notablemente, brindando importantes aportes al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Es importante resaltar que, para la presente investigación se diseñó una encuesta, cuyo marco teórico se encuentra sustentado en las teorías, en las investigaciones realizadas y su correspondiente aplicación en el contexto farmacéutico. En base a ello la variable clima organizacional se estudia en base a 3 dimensiones y 9 factores; organizados en 42 reactivos. En esta investigación se reportan las características psicométricas de dicha encuesta.

2.1.1.3. En Venezuela Hernández, M. (2010). Desarrolla una investigación sobre el clima organizacional en JMC comunicaciones integradas C.A. indicando que los resultados de la investigación le permitieron determinar el tipo de clima organizacional predominante en JMC – empresa de Comunicaciones Integradas. Para realizar la investigación señalada aplicó un instrumento de tipo

participativo – consultivo, cuyas respuestas fueron organizadas según una escala tipo Likert, encontrando los resultados siguientes:

- i) El personal directivo de JMC – Comunicaciones Integradas muestra confianza en sus empleados,
- ii) La toma de decisiones de la empresa se encuentra a cargo del alto nivel de dirección de la empresa,
- iii) La empresa mantiene una comunicación de tipo descendente,
- iv) El sistema consultivo de JMC – Comunicaciones Integradas, está orientado a la satisfacción de necesidades de prestigio y estima.

Los resultados de la evaluación tienen puntos favorables y otros puntos que no son tan favorables, sin embargo, la conjunción de ambos tipos de variables posibilita un mejor equilibrio del clima organizacional.

Las variables del clima organizacional que están favorablemente sustentadas son: Comunicación, Motivación, Integración, Pertenencia, Liderazgo y Entorno Social.

Entre las variables que no favorecen figuran: Capacitación y Adiestramiento, Compensación, y Estructura.

Los resultados indican que el alto compromiso que los empleados muestran hacia la organización, se aprecia en las dimensiones Integración, Pertenencia y Entorno Social; evidenciando su nivel de participación en todas aquellas actividades desarrolladas por la empresa. Asimismo, también reflejan que sus obligaciones laborales le dejan muy poco tiempo para el desarrollo de actividades recreativas; y, menos tiempo para compartir con sus familias. Este es el resultado que se observa en jornadas laborales muy largas desarrolladas en una agencia

de publicidad. Como se ha mencionado anteriormente la variable motivación posee una gran importancia, puesto que evidencia la satisfacción del Equipo de Trabajo con la labor realizada, así como también con el enfoque que posee la organización en el rubro de atención al cliente. Evidenciando una oportuna respuesta a las necesidades del cliente. En contraposición con las necesidades de los trabajadores que no siempre son las primeras en atender.

2.1.1.4. En México, Cortés, N. (2009) realizó un trabajo de tesis, en el cual estudió el clima organizacional en el Hospital Dr. Luis F. Nachón; obteniendo el diagnóstico correspondiente. Sus resultados permitieron establecer que las organizaciones están formadas por personas y la consiguiente interrelación entre estas se van a dar con el fin de desempeñar una serie de acciones orientadas al logro de sus metas. Entender el impacto que tanto los individuos como los grupos de individuos y la estructura de la organización tienen sobre el comportamiento al interior de la organización; puede ayudar a mejorar la eficacia de la organización y a la consecución de sus objetivos. El comportamiento evidenciado dentro de la organización constituye el resultado de la denominada cultura organizacional.

En esta investigación se busca encontrar las dimensiones predominantes, en el clima organizacional del Hospital Dr. Luis F. Nachón, considerando los niveles de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad que prevalece en el hospital; asimismo, tomando como base estos resultados se busca proponer alternativas de solución orientadas a mejorar el clima organizacional.

Esta investigación se enmarca en un diseño no experimental, descriptivo, transversal y observacional; cuya muestra estuvo conformada por los 880

trabajadores que se encontraban presentes en las fechas que se recolectaron los datos. El instrumento de medición utilizado es el propuesto por la Oficina Panamericana de la Salud para medir el clima organizacional.

En forma general los resultados permiten establecer las conclusiones siguientes:

- i) En el hospital los resultados indican que el clima organizacional no es satisfactorio;
- ii) La variable liderazgo es la que destacó sobre las otras variables.
- iii) Según la percepción del personal, las autoridades no contribuyen a que los trabajadores puedan realizarse de manera personal ni profesional,
- iv) Los trabajadores indican que los líderes muestran preocupación hacia el trabajo realizado, sin embargo no retribuyen su labor adecuadamente ni reconocen el buen desempeño.
- v) En general, los resultados indican que el personal, sea cual fuera su función denotan que el clima organizacional no es satisfactorio. Esta percepción del clima organizacional es la misma en todas las variables y en todas las dimensiones.
- vi) La percepción del clima laboral no satisfactorio tiene las mismas características en los diferentes turnos en que funciona la organización; observándose que no existen diferencias significativas existente En los di en ninguno de losturnos.

2.1.1.5. En Colombia Gómez, C. (2004). Elaboró un instrumento para evaluar el clima organizacional, en las organizaciones de Colombia. Para ello utilizó la teoría de respuestas al ítem. Para elaborar el instrumento,

primero formuló el diseño correspondiente, luego tomó en cuenta la construcción del mismo y las correspondientes características psicométricas para obtener la validez. El nombre del instrumento es IPAO, para su construcción utilizó el modelo que Pritchard y Karasick propusieron en los años sesenta. De acuerdo a este modelo, en la estructura del instrumento, consideran seis dimensiones (sistema de recompensas e incentivos, claridad organizacional, liderazgo, toma de decisiones/autonomía, apertura organizacional e interacción social) organizadas en 42 ítems. Para la validación del instrumento trabajó con 8 empresas, tanto públicas como privadas; ubicadas en la ciudad de Bogotá. De las cuales obtuvo una muestra de 250 sujetos. Utilizó la teoría de respuesta al ítem, modelo de un parámetro de Rash para analizar la información obtenida. Los resultados evidencian la existencia de cinco factores adicionales. Estos factores permitirían explicar la forma como se configura el clima organizacional. Estos resultados proporcionan información importante sobre las características y posibilidades de la prueba; lo cual nos permite considerar la posibilidad de ampliar este estudio, utilizando otras técnicas, como el análisis factorial, tanto exploratorio como confirmatorio. Y, luego utilizar criterios empíricos así como también validez convergente y divergente.

## **2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES**

2.1.2.1. En Lima, Bravo, J. (2015). Investigó, en una empresa industrial de Lima, en un contexto post-fusión que data desde hace siete años; la dirección e intensidad de la relación entre la variable clima

organizacional y la variable satisfacción laboral; considerando el grado de instrucción, edad, tiempo de servicios en la empresa así como también el nivel jerárquico. Los resultados indican una relación directa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral mostraron que existe una asociación positiva y directa entre percepción favorable del clima organizacional y la satisfacción laboral en la muestra evaluada (n = 175). Al considerar las variables sociodemográficas se encontró que la percepción más favorable del clima organizacional y la satisfacción laboral se presenta en los trabajadores de mayor edad, de mayor nivel jerárquico y grado de instrucción. Completando este análisis de las variables sociodemográficas, los resultados no evidenciaron diferencias estadísticamente significativas al considerar el año de ingreso a la empresa.

2.1.2.2. Pérez, N. y Rivera, P. (2015). Investigaron las variables **Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonia peruana (IIAP)**, con un nivel de investigación descriptivo donde se han utilizado como instrumentos: el cuestionario de Clima Organizacional elaborado por Sonia Palma (1999) y el cuestionario de Satisfacción Laboral elaborado por Price y adaptado al contexto peruano por Alarco (2010). Estos cuestionarios fueron aplicados a 107 trabajadores de Iquitos y Pucallpa. Los resultados indican que existe un adecuado clima organizacional en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP), a partir de estos resultados, los autores deducen que el

adecuado Clima Organizacional influye directamente en la Satisfacción Laboral de los trabajadores del IIAP. Concluyendo que existe una relación causal entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

2.1.2.3. Castillo, N. (2014). Estudia las variables Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en la empresa Great Place To Work, perteneciente al sector privado. La muestra estuvo constituida por 100 trabajadores cuyas edades oscilan entre los 25 y 40 años de edad; quienes ocupaban diferentes jerarquías en la organización. Los resultados indican que, en forma general, existe una relación positiva y significativa entre las variables estudiadas: clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. Además, considerando los niveles jerárquicos, también existen diferencias estadísticamente significativas entre las variables estudiadas. Observándose que la relación es mayor en aquellos trabajadores que se desempeñan en posiciones más elevadas dentro de la organización, ellos perciben un clima organizacional más favorable, así como también reportan niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral.

2.1.2.4. Díaz, S. (2013). Realiza una investigación explicativa, en 125 trabajadores de la empresa Mannucci Diesel S.A.C., considerando las variables clima organizacional y rendimiento laboral; indica que la variable clima organizacional muestra la interacción entre las características personales y las características organizacionales. Por tal razón se considera al clima organizacional como el aspecto fundamental

que permite explicar la percepción del trabajador con respecto a lo que ocurre en el ambiente donde desarrolla su trabajo. . Se planteó como objetivo analizar el clima organizacional en la empresa Mannucci Diesel SAC, proponiendo recomendaciones que contribuyan a mejorar la percepción que los trabajadores de esta empresa sobre el clima organizacional que prevalece en su área de trabajo. Los resultados indican que, en términos generales, el ambiente de trabajo percibido por la unidad de análisis es neutral, debido a que el 50% indica que las dimensiones evaluadas son percibidas a nivel promedio, en esta escala, conformada por: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

2.1.2.5. Salgado, J.; Remeseiro, C. y Iglesias, M. (1995). Realizan una investigación en la cual estudian las variables clima organizacional y satisfacción laboral, especificando que, en los últimos 30 años se han realizado numerosas investigaciones sobre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, especialmente en grandes empresas. Sin embargo, en la estructura empresarial de España la mayoría de empresas está conformada por PYMES. Así que se decidió investigar dichas variables pero en una PYME. Los resultados indican que las variables de estudio son independientes entre sí, sin embargo resulta interesante observar que el factor de relaciones interpersonales (de clima organizacional) correlaciona positivamente con todas las dimensiones de satisfacción laboral.

## **2.2 Bases teóricas**

2.2.1. **Definición.**- Duque (2014) toma como base la definición de clima organizacional propuesta por, Litwin y Stringer (1968), quienes la consideran como una característica del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros y que influye en su comportamiento. Esta característica es relativamente estable y puede ser explicada cuantificando las características de la organización.

Tal como se ha podido notar en el párrafo anterior, para definir el clima organizacional, Litwin y Stringer priorizan la percepción que tienen sus integrantes con respecto a la estructura de la organización, así como también a los procesos que se dan en su interior y la conducta de los grupos e individuos.

2.2.2. **Dimensiones.**- Salcedo y Lozano (2015) citan a Litwin y Stringer para referirse a las dimensiones que permiten estudiar el clima organizacional. Considerando la percepción que tienen los empleados con respecto a la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgos/desafíos, calor/cordialidad, cooperación/apoyo, estándares, conflicto e identidad hacia la organización.

La dimensión estructura enfatiza en la burocracia; está orientada a medir la percepción que tienen los trabajadores sobre los trámites, procedimientos, cumplimiento de protocolos que se tienen que cumplir para desarrollar el trabajo.

La dimensión responsabilidad toma en consideración el grado de autonomía que se delega a los empleados para que tomen decisiones relacionadas con la función que realizan.

La dimensión recompensa se refiere a la percepción que tiene el empleado sobre la relación entre trabajo bien hecho y la recompensa correspondiente. Evalúa si la empresa utiliza más el premio o el castigo.

La dimensión riesgos/desafíos mide la percepción de los trabajadores con respecto a los desafíos que tiene que asumir para cumplir con su labor. Si la empresa calcula los riesgos para que los trabajadores puedan cumplir con los objetivos que tiene la institución.

La dimensión calor/cordialidad se refiere a la percepción que tiene el trabajador con respecto al ambiente de trabajo, a lo agradable que puede ser trabajar con ese grupo humano. Evalúa la relación que existe entre los compañeros de labor, y, entre los jefes y los subordinados.

La dimensión cooperación/apoyo se refiere a la forma como interpretan los trabajadores al apoyo mutuo, a la cooperación y ayuda entre los integrantes de los diferentes niveles de la organización.

La dimensión estándares se refiere a la interpretación que tienen los empleados sobre la exigencia que tiene la empresa con el cumplimiento de las normas de rendimiento.

La dimensión conflictos se refiere a la forma como los trabajadores interpretan la actitud de los jefes cuando surgen desavenencias, si escuchan a las partes involucradas y no temen enfrentar los problemas apenas surjan.

La dimensión identidad se refiere a la percepción que tienen los trabajadores con respecto a la pertenencia a la organización. Evalúa si los trabajadores encuentran compatibilidad entre sus objetivos y los objetivos de la empresa.

2.2.3. **Clases de clima organizacional.**- Tomando en cuenta la teoría de la motivación y las propuestas de Mc Clelland (1964); Litwin y Stringer clasifican el clima organizacional en autoritario, amistoso y de logro.

2.2.3.1. **Clima organizacional autoritario** se caracteriza por la actitud de los jefes, quienes evidencian una alta necesidad de poder, sus actitudes hacia el grupo son negativas y traen como consecuencia baja productividad así como también baja satisfacción.

2.2.3.2. **Clima organizacional amistoso** se caracteriza por existir un alto nivel de motivación hacia la afiliación, se puede apreciar una alta satisfacción en el trabajo y las actitudes hacia el grupo son muy positivas. Sin embargo el desempeño es bajo.

2.2.3.3. **Clima organizacional de logro**, se caracteriza por un alto nivel en la motivación de logro, los trabajadores denotan alta satisfacción e el trabajo, poseen actitudes positivas hacia el trabajo y denotan alta productividad.

2.2.4. **Características del clima organizacional.**- Según el modelo de Litwin y Springer el clima organizacional tiene las siguientes características:

2.2.4.1. Las influencias ambientales organizacionales son generales, asimismo, ciertos factores tales como la tradición, la historia y el

estilo de liderazgo, influyen por medio del clima organizacional en la motivación y conducta del individuo;



Figura 1 Factores ambientales, que, por medio del clima organizacional, influyen en la motivación y conducta del individuo.

- 2.2.4.2. El clima puede estar constituido por muchos elementos no racionales, por tal motivo sus componentes, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima puede estar ejerciendo sobre ellos y los otros;
- 2.2.4.3. Asume que el clima demuestra propiedades de cambio cíclico, y estas condiciones decaen con el tiempo, sufriendo cambios temporales rápidos, retornando a niveles y patrones cíclicos básicos;
- 2.2.4.4. El clima utiliza un modelo cuyo nivel de análisis molar permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos y;
- 2.2.4.5. Asume un amplio rango de enfoques alternativos para cambiar el clima de la organización.

2.2.5. **Modelo de clima organizacional.**- Litwin y Stinger proponen un interesante modelo de clima organizacional, cuyas características

más importantes se relacionan con la motivación y la interacción entre los integrantes de la organización, cuyo rendimiento se ve reforzado por la retroalimentación entre sus actividades.

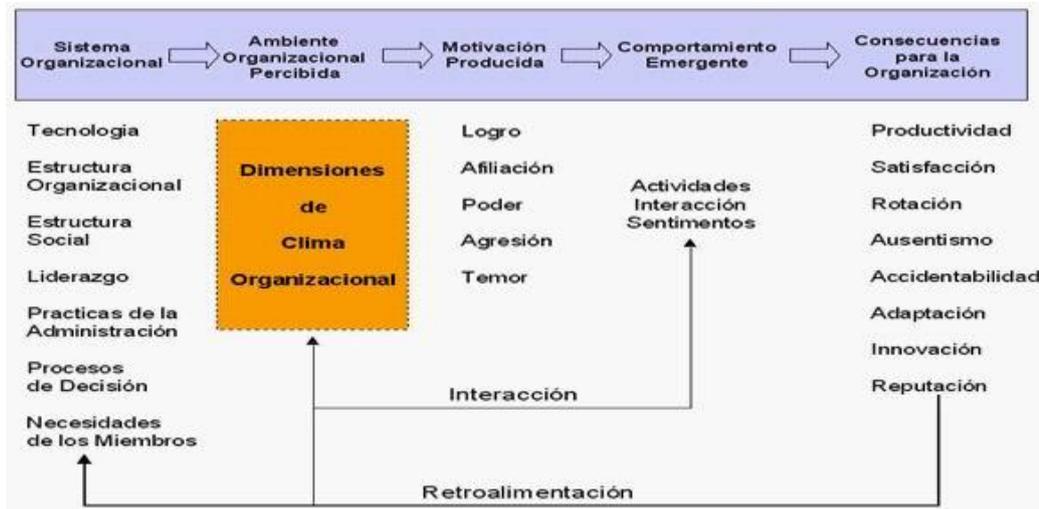


Figura 2 Modelo de clima organizacional, propuesto por Litwin y Stinger

**2.2.6. Teorías sobre clima organizacional.**- A través de la historia muchos investigadores se han preocupado por el clima organizacional, una primera aproximación la encontramos en Kurt Lewin, quien buscó establecer una relación entre el comportamiento del individuo y su trabajo. Es autor de la fórmula donde se indica que el Comportamiento en el trabajo está en función a la relación de la persona en el entorno:

$$C = f(P . E)$$

En esta fórmula explica que en toda situación de trabajo existe una interrelación entre el individuo y el entorno social. Es así que los factores específicos del individuo, constituidos por sus aptitudes y características físicas y psicológicas se interrelacionan con el entorno físico y social en el cual desempeña su labor. Por o tanto su comportamiento lo desarrolla dentro de un clima determinado por las características particulares propias de la organización. Estas teorías de

orientación sistémica fueron continuadas por otros autores, como Likert, Parsons, etc.

Brunet (2011) refiere que las diferentes concepciones sobre clima organizacional están altamente imbuidos de las corrientes gestálticas y funcionalistas.

El enfoque gestáltico desarrolla sus investigaciones considerando la organización de la percepción. Entre sus principales representantes se cuenta a Max Wertheimer, Wolfgang Kohler, Kurt Koffka y Kurt Lewin; su principal tesis es que el todo es mas que la suma de sus partes.

El enfoque funcionalista considera que el pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Así tenemos que un empleado interactúa con su medio, participando de esta manera en el clima reinante en dicho medio. Entre sus principales representantes se pueden contar a Bronislaw, Malinnowisky y Alfred Reginald Radcliffe-Brownd.

A continuación se presentará brevemente la teoría de los sistemas de Likert y las teorías administrativas.

2.2.6.1. Teoría de los sistemas, esta teoría fue propuesta por Rensis Likert (citado por Brunet, 2004), quien considera que el clima organizacional está formado por tres tipos de variables, las cuales generan ocho dimensiones dando como resultado cuatro tipos de clima organizacional.

Likert considera tres tipos de variables: causales, intermedias y finales.

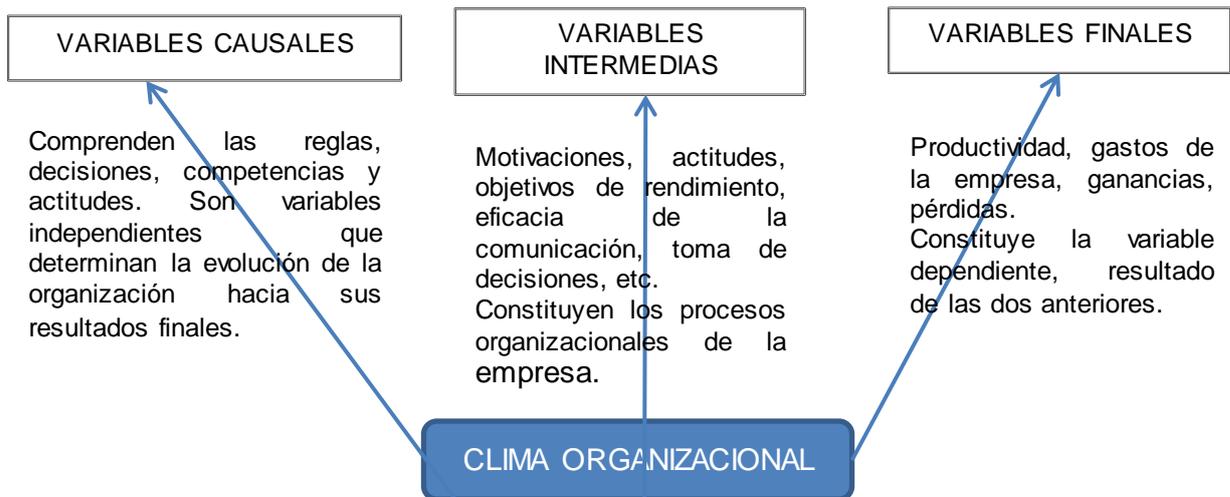


Figura 3 Variables que, según Rensis Likert, conforman el clima organizacional

Asimismo, para evaluar el clima organizacional, Likert considera ocho dimensiones:

- Métodos de mando,
- Fuerzas motivacionales,
- Procesos de motivación,
- Procesos de influencia,
- Procesos en la toma de decisiones,
- Procesos de planificación,
- Procesos de control,
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

La evaluación de estas dimensiones da como resultado, siguiendo a Likert, cuatro clases de clima organizacional:

**Autoritario explotador.**- se caracteriza porque la dirección no le tiene confianza a los empleados, los trabajadores se desempeñan en una atmósfera de miedo, castigos y amenazas, ocasionalmente hay alguna recompensa, y, la

satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

**Autoritario paternalista.-** la dirección expresa una confianza condescendiente con sus empleados, las recompensas y algunas veces los castigos son utilizados para motivar a los trabajadores. La dirección utiliza mucho las necesidades sociales de los empleados pero les proporciona un ambiente agradable de trabajo.

**Consultivo.-** la dirección fomenta la participación, denota confianza en sus empleados, les permite tomar decisiones específicas en los niveles inferiores. Las recompensas y castigos se utilizan para motivar a los trabajadores. Existe un clima bastante dinámico que se basa en los objetivos por alcanzar.

**Participación en grupo.-** la dirección tiene plena confianza en sus empleados, las decisiones se toman en diferentes instancias de la organización. Existe una comunicación ascendente, descendente y lateral. Todo el personal, empleados y directivos forman un equipo en pro de conseguir los fines y objetivos de la institución.

2.2.6.2. **Teorías de la administración.-** Los teóricos de la administración han aportado una serie de teorías con respecto al clima organizacional, entre ellas podemos mencionar a:

Teoría clásica de la administración, propuesta por Henri Fayol.

Teoría del comportamiento organizacional

Teoría X e Y del comportamiento organizacional

Teoría Z planteada por Ouchi.

Teoría de las relaciones humanas, subdividida a su vez en:

Teoría de la motivación humana

Teoría de la jerarquía de las necesidades humanas

Teoría del liderazgo

Teoría de los estilos de liderazgo.

**2.2.7. Medición del clima organizacional.**- La medición del clima organizacional se basa en la percepción que se tiene con respecto a determinados atributos o características de la organización. Para ello podemos hablar de tipos de medida, técnicas de medición e instrumentos.

Edhel, García y Guzmán (2007) citan a Brunet refiriendo que para medir el clima organizacional identifica tres tipos de medida: “Medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y por último la medida perceptiva de los atributos organizacionales” (Brunet, 2004).

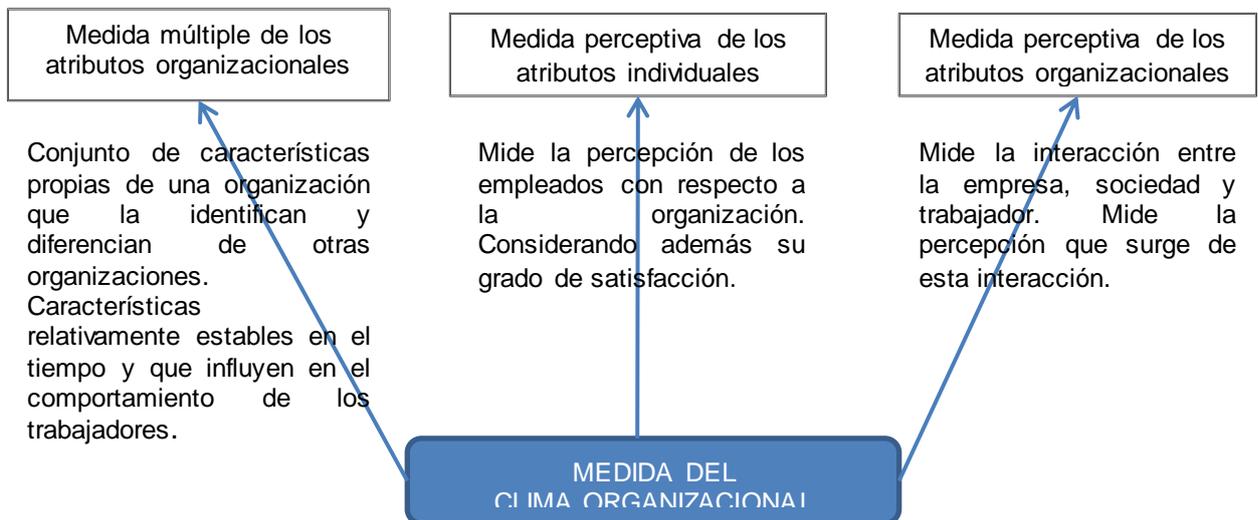


Figura 4 Medida del clima organizacional, según Brunet

Las técnicas de medición más utilizadas son la observación, entrevista y encuesta. Aún cuando también se utilizan algunas técnicas cualitativas como el focus group.

Con respecto a los instrumentos para medir el clima organizacional, se han diseñado una serie de cuestionarios aplicados a diverso tipo de instituciones laborales. Entre los instrumentos más conocidos tenemos:

El cuestionario de Litwin y Stringer,  
Cuestionario de Likert,  
de Sonia Palma,  
de Brown y Leigh y  
el cuestionario de clima laboral de Corral y Pereña.

**2.3. Definiciones conceptuales.-** para la presente investigación vamos a definir conceptualmente tanto la variable de estudio como las dimensiones que la conforman.

**2.3.1. Clima organizacional.-** siguiendo la teoría propuesta por Litwin y Stringer (1968) definimos el clima organizacional como la apreciación, relativamente estable, del ambiente interno de una organización, experimentada por sus integrantes y que influye en su comportamiento. Esta apreciación del ambiente interno de la organización puede explicarse recurriendo a la cuantificación de las dimensiones e indicadores que forman parte de la variable clima organizacional.

- 2.3.2. **Reconocimiento o recompensa.-** El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
- 2.3.3. **Buenas relaciones y el trato adecuado (calidez).-** La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
- 2.3.4. **Desarrollo profesional (identidad).-** El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.
- 2.3.5. **Conflictos.-** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan (Litwin y Stinger).
- 2.3.6. **Salario adecuado.-** Martha Gómez (2010) Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia. En otras palabras constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigna la organización;

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño utilizado**

3.1.1. Tipo y enfoque.- Esta investigación, según Sánchez Carlessi y Reyes Meza (2006) se inició como una investigación de tipo básica, ya que buscaba describir, conocer y entender el clima organizacional existente entre los trabajadores de la empresa Consulting Advisers S.A.C. Lima; con la finalidad de aplicar, posteriormente, esos conocimientos para mejorar el clima organizacional de la empresa. Por lo tanto se inicia como una investigación de tipo básica y termina como una investigación de tipo aplicada, al usar estos datos para elaborar un programa de intervención orientado a mejorar el clima organizacional existente.

La investigación aplicada se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación (Murillo, 2008). Se utiliza el enfoque cuantitativo porque los datos han sido recopilados y analizados de una forma estructurada basándose en distintas fuentes. Además se ha usado herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener los resultados. Rodríguez Peñuelas (2010, p.32) señala que el enfoque cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo.

3.1.2. Nivel.- Según Sánchez Carlessi y Reyes Meza (2006) esta investigación tiene un nivel descriptivo, porque se describe el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después realizar el análisis.

3.1.3. Diseño.- Se trata de un diseño no experimental, Descriptivo y Transversal. Es no experimental, porque nos ha permitido indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta la variable Clima Organizacional, es descriptivo porque se describe el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después realizar el análisis. Tal como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2003) “La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. Y es Transversal porque se ha recolectado la información sobre la variable Clima Organizacional, con una sola evaluación. “En los diseños Transversales, se busca recolectar datos en un solo momento en un único tiempo, su propósito es describir la variable una o más variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía a algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 270).

## **3.2 Población y muestra**

3.2.1. **Población.**- En la empresa Consulting Advisers S.A.C. Lima, trabajan, en total 70 colaboradores.

3.2.2. **Muestra.**- En un primer momento se consideró encuestar a toda la población, sin embargo no todos quisieron colaborar y se terminó con una muestra de 42 colaboradores, cuya edad oscila entre los 23 y 58 años, con un grado de instrucción que va desde la primaria hasta la educación superior y que provienen de diversos lugares del país, existiendo predominancia de Lima y Callao.

Se utilizó el muestreo no probabilístico intencionado, considerándose como criterio de inclusión el estar laborando en la empresa y desear contestar la encuesta.

**Variable edad:**

**Tabla 1**

**Distribución de los colaboradores de la empresa Consulting Advisers SAC – Lima, por rango de edades**

Edad	n	%
20 – 25	09	21.43%
26 – 30	17	40.48%
31 – 40	11	26.19%
41 – 60	05	11.90%
Total:	42	100.00%

**Interpretación.**- Con respecto a la variable edad, se observa que la mayor cantidad de colaboradores se encuentra entre los 26 y 30 años de edad (representando el 40.48% de la muestra evaluada). Mientras que el 11.90% de colaboradores se encuentra entre los 41 y 60 años de edad.

Asimismo, se puede observar que un porcentaje importante de colaboradores, el 26.19% se encuentra entre los 34 y 40 años de edad.

Un detalle importante es que el 88.10% de colaboradores se encuentra en la adultez temprana, entre los 20 y 40 años y el 11.90% restante en la adultez intermedia, entre los 40 y 65 años; que en el presente caso oscila entre los 41 y 58 años.

La distribución de la muestra, por edades, se puede apreciar claramente en la representación gráfica correspondiente.

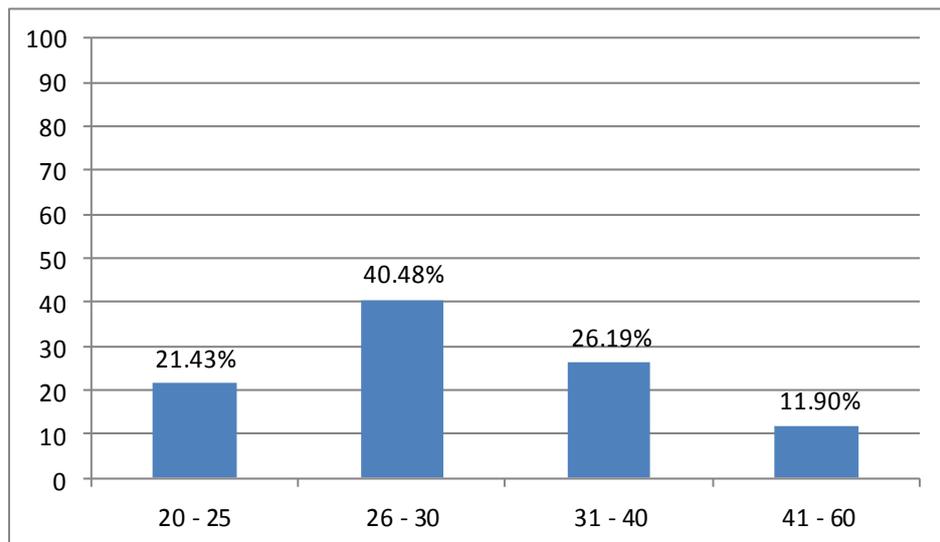


Figura 5 Distribución de los colaboradores de la Consulting Advisers S.A.C. Lima, por rango de edad

**Interpretación.-** En la figura se puede apreciar claramente que la edad predominante es la que se encuentra en el rango de 26 a 30 años (40.48%) y la menos representativa está entre los 41 y 60 años (11.90%).

## Variable grado de instrucción:

**Tabla 2**

**Grado de Instrucción de los colaboradores de la empresa  
Consulting Adviers S.A.C.**

INSTRUCCIÓN	n	%
Primaria	1	2.38%
Secundaria	5	11.90%
Superior	36	85.71%
Total:	42	100.00%

**Interpretación.-** Con respecto a la variable Grado de Instrucción, se observa que el mayor porcentaje de colaboradores tiene Educación Superior (85.71%) y un mínimo porcentaje tiene Educación Primaria (2.38%).

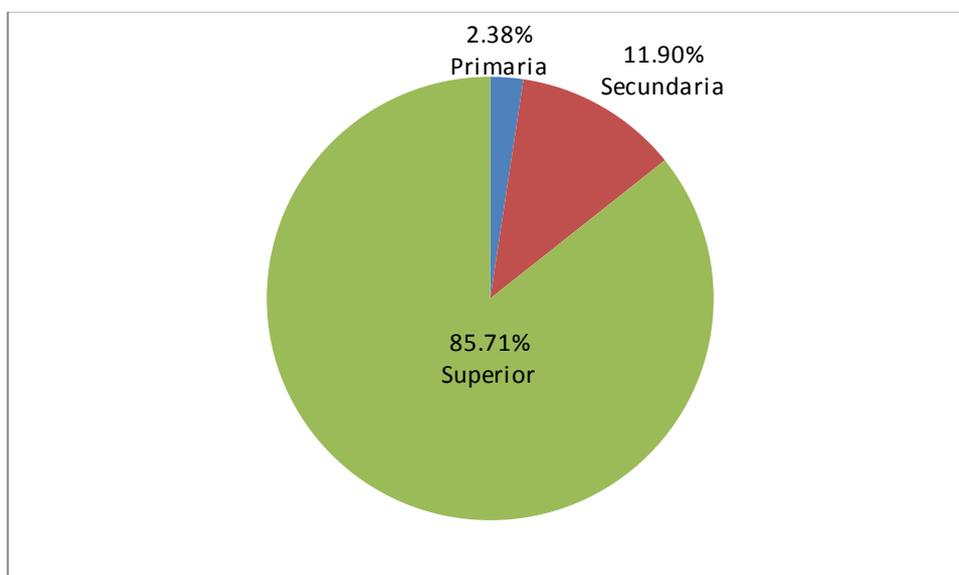


Figura 6 Representación gráfica del Grado de Instrucción de los colaboradores de la empresa Consulting Adviers S.A.C

**Interpretación.-** En la figura 6, se puede apreciar claramente la forma como se distribuye el Grado de Instrucción en los colaboradores de la empresa Consulting Adviers S.A.C. – Lima.

El 85.71% tiene Educación Superior.

El 11.90% tiene Educación Secundaria.

El 02.38% tiene Educación Primaria.

**Variable Grado de Instrucción por Rango de Edad:**

**Tabla 3**

**Grado de Instrucción por rango de edad en los colaboradores de la empresa Consulting Adviers S.A.C.**

Grado de Instrucción		RANGO EDAD				TOTAL	
		DE 20 A 25	DE 26 A 30	DE 31 A 40	DE 41 A 60	n	%
Primaria	n	0	0	0	1	<b>1</b>	<b>2.4%</b>
Secundaria	n	0	1	2	2	<b>5</b>	<b>11.9%</b>
Superior	n	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>36</b>	<b>85.7%</b>
Total	n	9	17	11	5	<b>42</b>	<b>100.0%</b>

**Interpretación.-** En la tabla 3 puede apreciarse claramente que la Educación Superior predomina en el rango de edad que oscila entre los 26 y 30 años de edad, rango en el cual se encuentra la mayor cantidad de colaboradores de la empresa Consulting Adviers S.A.C. – Lima.

## Variable lugar de procedencia:

**Tabla 4**

**Lugar de procedencia de los colaboradores de la empresa  
Consulting Adviers S.A.C. - Lima**

Lugar de procedencia	N	% del total de N
Ayacucho	1	2.4%
Cajamarca	1	2.4%
Callao	2	4.8%
Chanchamayo	1	2.4%
Huaraz	1	2.4%
Lima	36	85.7%
Total	42	100.0%

**Interpretación.-** En la tabla 4 puede apreciarse que la mayor cantidad de colaboradores de la empresa Consulting Adviers S.A.C. – Lima proceden de la ciudad de Lima (n = 36; equivalente al 85.7%) seguido de la provincia constitucional del Callao (n = 2; equivalente al 4.8%).

### 3.3 Identificación de variables

#### 3.3.1. Identificación de variables:

3.3.1.1. Variable a describir.- clima organizacional.

3.3.1.2. Variables a controlar:

Edad

Lugar de procedencia

Grado de instrucción.

### 3.4 Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico

3.4.1. Técnica.- Se aplicó la técnica de la encuesta

3.4.2. Instrumento:

**Nombre.-** Escala de Clima Organizacional (ECO)

**Autora.-** Katya Liz Sandi Guzmán

**Objetivo.-** Medir el Clima Organizacional de los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C.- Lima – 2017

**Estructura.-** La escala para medir el Clima Organizacional se encuentra estructurada por cinco dimensiones:

- Reconocimiento
- Buenas relaciones y el trato adecuado.
- Desarrollo profesional
- Conflictos
- Salario adecuado.

**Validez.** Validez de contenido, mediante juicio de expertos, utilizando la Prueba V de Aiken modificada. Considerando, con respecto a los ítems, los criterios siguientes:

- Claramente redactado
- Si es apropiado para medir la dimensión
- Si ayuda a medir la variable

Los jueces luego de analizar cada indicador calificaron los ítems de acuerdo a los criterios siguientes:

5 = muy bien,

4 = bien,

3 = regular,

2 = mal

1 = Muy mal

**Formula:**

$$V = \frac{\bar{X} - l}{k}$$

X = Promedio de las calificaciones de los jueces.

l = Calificación más baja posible.

K = Rango de los valores posibles.

**Regla.-** Si V es mayor o igual a 0.70 el ítem es válido.

**Tabla 5**

**Validez de Contenido por Juicio de Expertos, mediante la V de Aiken**

ITEM	CRITERIO A EVALUAR	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Promedio	V	Validez
01	Claramente redactado	4	5	3	04.00	0.75	ITEM VALIDO
01	Apropiado para la dimensión	5	5	3	04.33	0.83	ITEM VALIDO
01	Ayuda a medir la variable	5	5	3	04.33	0.83	ITEM VALIDO
02	Claramente redactado	5	4	4	04.33	0.83	ITEM VALIDO
02	Apropiado para la dimensión	4	4	4	04.00	0.75	ITEM VALIDO
02	Ayuda a medir la variable	4	4	4	04.00	0.75	ITEM VALIDO
03	Claramente redactado	4	4	4	04.00	0.75	ITEM VALIDO
03	Apropiado para la dimensión	4	4	4	04.00	0.75	ITEM VALIDO

03	Ayuda a medir la variable	4	4	4	04.00	0.75	ITEM VALIDO
04	Claramente redactado	4	5	3	04.00	0.75	ITEM VALIDO
04	Apropiado para la dimensión	5	5	4	04.67	0.92	ITEM VALIDO
04	Ayuda a medir la variable	4	5	4	04.33	0.83	ITEM VALIDO
05	Claramente redactado	4	5	5	04.67	0.92	ITEM VALIDO
05	Apropiado para la dimensión	4	5	5	04.67	0.92	ITEM VALIDO
05	Ayuda a medir la variable	4	5	5	04.67	0.92	ITEM VALIDO
06	Claramente redactado	5	5	4	04.67	0.92	ITEM VALIDO
06	Apropiado para la dimensión	4	5	4	04.33	0.83	ITEM VALIDO
06	Ayuda a medir la variable	4	5	4	04.33	0.83	ITEM VALIDO
07	Claramente redactado	5	5	3	04.33	0.83	ITEM VALIDO
07	Apropiado para la dimensión	5	5	3	04.33	0.83	ITEM VALIDO
07	Ayuda a medir la variable	5	5	3	04.33	0.83	ITEM VALIDO
08	Claramente redactado	4	5	3	04.00	0.75	ITEM VALIDO
08	Apropiado para la dimensión	4	5	4	04.33	0.83	ITEM VALIDO
08	Ayuda a medir la variable	4	5	4	04.33	0.83	ITEM VALIDO
09	Claramente redactado	4	4	4	04.00	0.75	ITEM VALIDO
09	Apropiado para la dimensión	4	4	4	04.00	0.75	ITEM VALIDO
09	Ayuda a medir la variable	4	4	4	04.00	0.75	ITEM VALIDO
10	Claramente redactado	4	4	4	04.00	0.75	ITEM VALIDO
10	Apropiado para la dimensión	4	4	4	04.00	0.75	ITEM VALIDO
10	Ayuda a medir la variable	4	4	4	04.00	0.75	ITEM

11	Claramente redactado	5	3	5	04.33	0.83	VALIDO ITEM
11	Apropiado para la dimensión	5	3	5	04.33	0.83	VALIDO ITEM
11	Ayuda a medir la variable	5	3	5	04.33	0.83	VALIDO ITEM
12	Claramente redactado	4	4	4	04.00	0.75	VALIDO ITEM
12	Apropiado para la dimensión	4	4	4	04.00	0.75	VALIDO ITEM
12	Ayuda a medir la variable	4	4	4	04.00	0.75	VALIDO ITEM
13	Claramente redactado	5	3	4	04.00	0.75	VALIDO ITEM
13	Apropiado para la dimensión	5	3	4	04.00	0.75	VALIDO ITEM
13	Ayuda a medir la variable	5	3	4	04.00	0.75	VALIDO ITEM
14	Claramente redactado	4	4	5	04.33	0.83	VALIDO ITEM
14	Apropiado para la dimensión	4	4	5	04.33	0.83	VALIDO ITEM
14	Ayuda a medir la variable	4	4	5	04.33	0.83	VALIDO ITEM
15	Claramente redactado	4	4	4	04.00	0.75	VALIDO ITEM
15	Apropiado para la dimensión	4	4	4	04.00	0.75	VALIDO ITEM
15	Ayuda a medir la variable	4	4	4	04.00	0.75	VALIDO ITEM
16	Claramente redactado	5	5	2	04.00	0.75	VALIDO ITEM
16	Apropiado para la dimensión	5	5	2	04.00	0.75	VALIDO ITEM
16	Ayuda a medir la variable	5	5	3	04.33	0.83	VALIDO ITEM
17	Claramente redactado	4	5	3	04.00	0.75	VALIDO ITEM
17	Apropiado para la dimensión	4	5	3	04.00	0.75	VALIDO ITEM
17	Ayuda a medir la variable	4	5	3	04.00	0.75	VALIDO ITEM

18	Claramente redactado	5	3	4	04.00	0.75	ITEM VALIDO
18	Apropiado para la dimensión	5	4	3	04.00	0.75	ITEM VALIDO
18	Ayuda a medir la variable	5	3	4	04.00	0.75	ITEM VALIDO
19	Claramente redactado	4	4	4	04.00	0.75	ITEM VALIDO
19	Apropiado para la dimensión	4	4	4	04.00	0.75	ITEM VALIDO
19	Ayuda a medir la variable	4	4	4	04.00	0.75	ITEM VALIDO
20	Claramente redactado	5	5	3	04.33	0.83	ITEM VALIDO
20	Apropiado para la dimensión	5	3	4	04.00	0.75	ITEM VALIDO
20	Ayuda a medir la variable	5	4	3	04.00	0.75	ITEM VALIDO

**Confiabilidad.-** Obtenida por consistencia interna, utilizando el coeficiente Alfa de Crombach. Se obtuvo  $\alpha = 0.80$  lo cual nos indica que la escala ECO es confiable.

**Tabla 6**

**Confiabilidad por consistencia interna de la Escala ECO**

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.80	20

**Tabla 7**

**Estadísticos de los elementos - Escala ECO**

	Media	Desviación típica	N
ITEM_01	2.31	.604	42
ITEM_02	1.26	.544	42

ITEM_03	1.38	.623	42
ITEM_04	2.55	.504	42
ITEM_05	2.48	.505	42
ITEM_06	2.38	.539	42
ITEM_07	1.64	.656	42
ITEM_08	2.38	.582	42
ITEM_09	2.45	.593	42
ITEM_10	2.05	.795	42
ITEM_11	2.38	.697	42
ITEM_12	2.45	.593	42
ITEM_13	1.74	.767	42
ITEM_14	1.79	.717	42
ITEM_15	2.24	.656	42
ITEM_16	2.31	.680	42
ITEM_17	2.24	.790	42
ITEM_18	1.71	.596	42
ITEM_19	1.79	.645	42
ITEM_20	1.79	.520	42

**Tabla 8**

**Estadísticos total - elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ITEM_01	39.00	29.707	.548	.781
ITEM_02	40.05	30.876	.416	.789
ITEM_03	39.93	29.483	.564	.779
ITEM_04	38.76	29.796	.661	.778
ITEM_05	38.83	31.020	.427	.789
ITEM_06	38.93	29.580	.650	.777
ITEM_07	39.67	36.715	-.436	.835
ITEM_08	38.93	29.824	.553	.781
ITEM_09	38.86	30.223	.477	.785
ITEM_10	39.26	33.076	-.003	.817
ITEM_11	38.93	29.190	.532	.780
ITEM_12	38.86	32.223	.165	.802
ITEM_13	39.57	27.909	.640	.771
ITEM_14	39.52	28.938	.548	.779
ITEM_15	39.07	32.409	.113	.806
ITEM_16	39.00	30.293	.391	.789

ITEM_17	39.07	29.922	.363	.792
ITEM_18	39.60	30.344	.454	.786
ITEM_19	39.52	30.060	.453	.786
ITEM_20	39.52	32.792	.104	.804

**Tabla 9**

**Estadísticos de la Escala**

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
41.31	33.682	5.804	20

**Calificación.-** Para calificar la escala ECO se ha utilizado la técnica tipo Likert de 3 puntos.

3 = Siempre

2 = A veces

1 = Nunca

Puntaje mínimo = 20 puntos

Puntaje máximo = 60 puntos

**Interpretación general.-** De acuerdo a la tabla siguiente:

**Tabla 10**

**Diagnóstico de Clima Organizacional - Escala ECO**

PUNTAJE	CLIMA ORGANIZACIONAL	
45	60	Favorable
39	44	Regularmente favorable
30	38	Desfavorable

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Procesamiento de los resultados**

Para procesar la información estadística se ha utilizado estadística descriptiva como:

- Frecuencia
- Porcentajes
- Media aritmética
- Mediana.
- Cuartiles
- Desviación estándar
- La V de Aiken

Resultados que son presentados mediante tablas y figuras.

Para el procesamiento de la presente investigación se ha utilizado el software estadístico IBM SPSS Statistics 22 y el Microsoft Excel 2016.

#### **4.2. Presentación de los resultados**

Con la finalidad de presentar los resultados mejor organizados y, para darle mayor coherencia a la Investigación, se presentan los resultados en función a los objetivos planteados.

##### **4.2.1 Objetivo General**

Describir el clima organizacional predominante en los colaboradores de la empresa Consulting Advisiers S.A.C. – Lima 2017

**Tabla 11**

**Clima Organizacional en los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C. - Lima 2017**

Clima Organizacional	N	%
Desfavorable	14	33.3%
Regularmente favorable	16	38.1%
Favorable	12	28.6%
Total	42	100.0%

**Interpretación.-** En la tabla 11 puede apreciarse que en la empresa Consulting Advisers S.A.C. – Lima 2017 predomina el clima organizacional **regularmente favorable** (en el 38.1% de los colaboradores), seguido del **clima desfavorable** (en el 33.3% de colaboradores); mientras que el 28.6% de colaboradores indicó que perciben el clima organizacional como favorable.

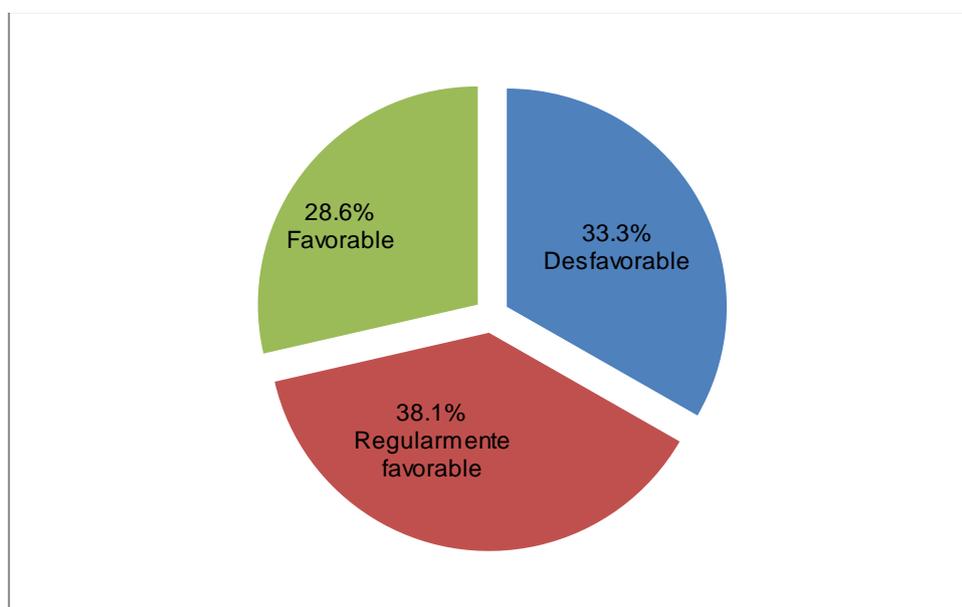


Figura 7 Representación gráfica del clima organizacional en los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C - Lima 2017

4.2.2. **Objetivo específico 1.-** Identificar el nivel de reconocimiento, como una dimensión del clima organizacional, en los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C Lima – 2017.

**Tabla 12**

**Niveles de la dimensión reconocimiento en los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C. - Lima 2017**

RECONOCIMIENTO	n	%
BAJO	18	42.9%
MODERADO	13	31.0%
ALTO	11	26.2%
Total	42	100.0%

**Interpretación.-** El reconocimiento o recompensa es una de las dimensiones del clima organizacional. En la empresa Consulting Advisers S.A.C. predomina el nivel bajo de reconocimiento, en el 42.9% de colaboradores; mientras que el 26.2% de colaboradores percibe un alto nivel de reconocimiento, por parte de la empresa. El nivel moderado de reconocimiento es percibido por el 31.0% de colaboradores.

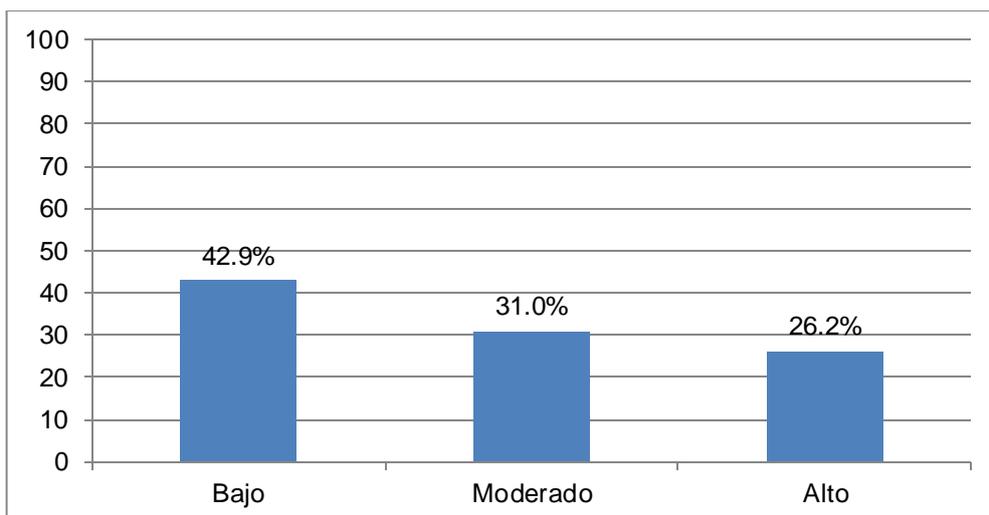


Figura 8 Nivel de reconocimiento percibido por los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C. - Lima - 2017

4.2.3. **Objetivo específico 2.-** Determinar el nivel de la dimensión buen trato y las relaciones adecuadas entre los colaboradores de la empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C. Lima – 2017.

**Tabla 13**

**Dimensión buen trato y relaciones adecuadas entre los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C. - Lima 2017**

BUEN TRATO Y RELACIONES ADECUADAS	n	%
BAJO	17	40.5%
MODERADO	13	31.0%
ALTO	12	28.6%
Total	42	100.0%

**Interpretación.-** En la empresa Consulting Advisers S.A.C. predomina el nivel bajo (en el 40.5% de los colaboradores) de la dimensión buen trato y relaciones adecuadas, seguido del nivel

moderado (en el 31%) y solo el 28.6% percibe un nivel alto en el buen trato y relaciones adecuadas.

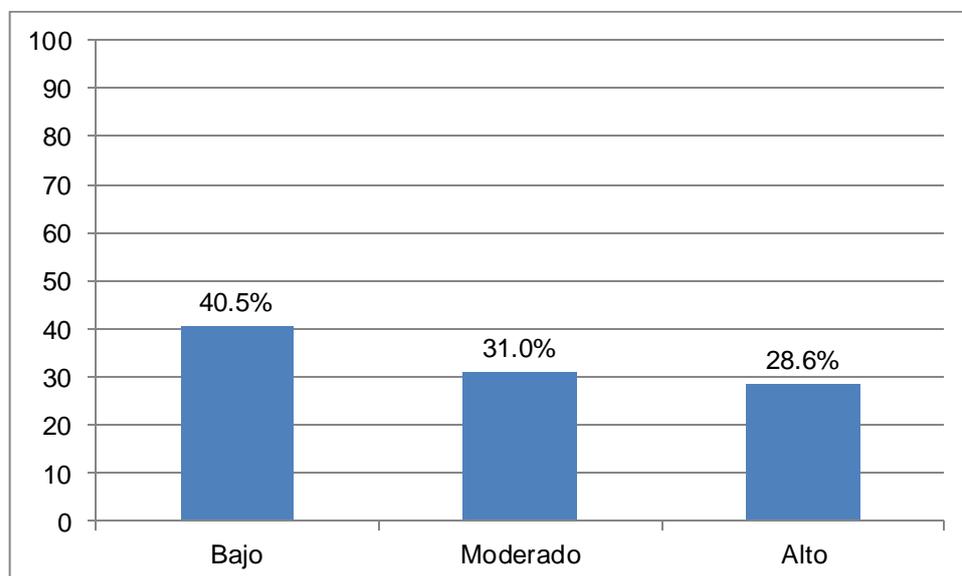


Figura 9 Dimensión buen trato y relaciones adecuadas en los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C. – Lima 2017.

4.2.4. **Objetivo específico 3.-** Describir el nivel de desarrollo profesional en los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C. – Lima – 2017

**Tabla 14**

**Dimensión desarrollo profesional en los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C.**

DESARROLLO PROFESIONAL	n	%
BAJO	13	31.0%
MODERADO	17	40.5%
ALTO	12	28.6%
Total	42	100.0%

**Interpretación.-** En la empresa Consulting Advisers S.A.C. con respecto a la dimensión desarrollo profesional, en los colaboradores predomina el nivel moderado (en el 40.5% de los colaboradores), seguido del nivel bajo (31.0%) y del nivel alto (28.6%).

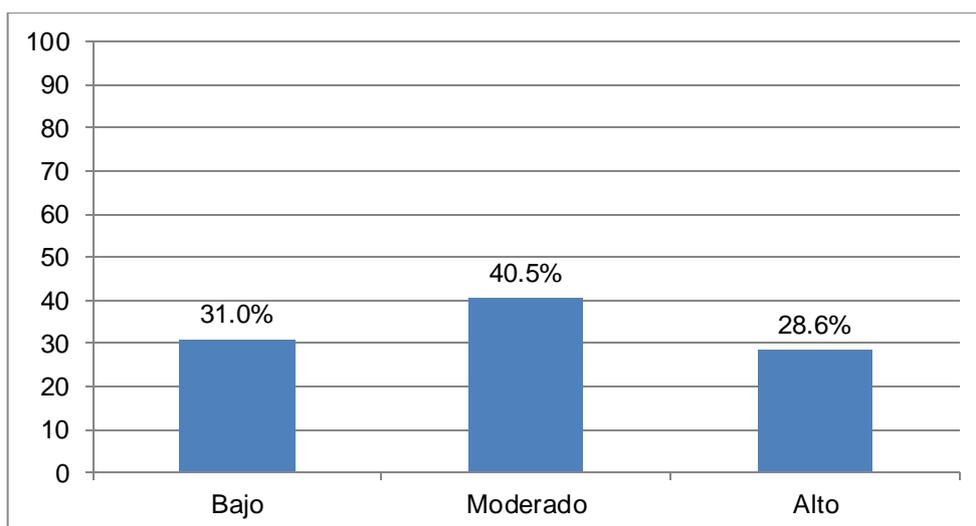


Figura 10 Percepción del desarrollo profesional en los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C. - 2017

4.2.5. **Objetivo específico 4.-** Identificar el nivel de satisfacción salarial predominante en los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C. - Lima – 2017.

**Tabla 15**

**Nivel de la Dimensión Satisfacción Salarial de los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C.**

SATISFACCION SALARIAL	N	%
BAJO	12	28.6%
MODERADO	10	23.8%
ALTO	20	47.6%
Total	42	100.0%

**Interpretación.-** En la empresa Consulting Advisers S.A.C. con respecto a la dimensión satisfacción salarial, en los colaboradores predomina el nivel alto (en el 47.6% de los colaboradores), seguido del nivel bajo (28.6%) y del nivel moderado (23.8%).

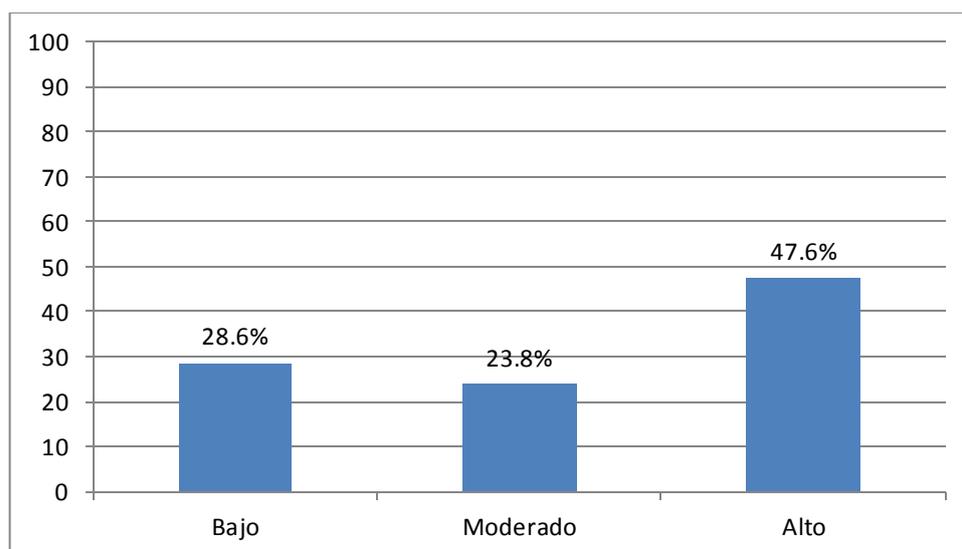


Figura 11 Niveles de satisfacción salarial en los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C.

4.2.6. **Objetivo específico 5.-** Especificar el nivel predominante de los conflictos, dimensión del clima organizacional, en los colaboradores de la Empresa Consulting Advisers S.A.C. - Lima – 2017

**Tabla 16**

**Niveles de la dimensión conflictos en los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C. – Lima 2017**

CONFLICTOS	n	%
BAJO	22	52.4%
MODERADO	6	14.3%
ALTO	14	33.3%
Total	42	100.0%

**Interpretación.-** En la empresa Consulting Advisers S.A.C. con respecto a la dimensión conflictos, en los colaboradores predomina el nivel bajo (en el 52.4% de los colaboradores), seguido del nivel alto (33.3%) y del nivel moderado (14.3%).

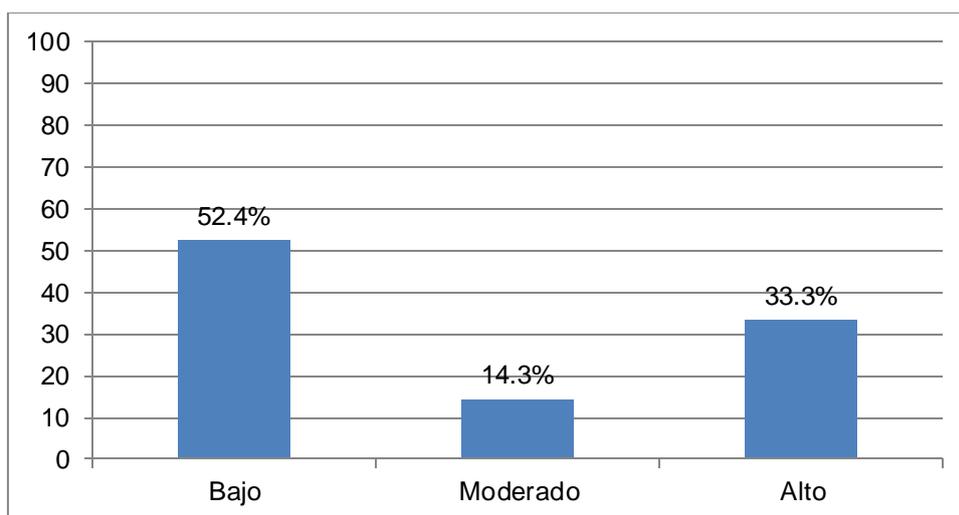


Figura 12 Niveles de conflictos, dimensión de la variable Clima Organizacional en los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C.

**4.3. Análisis y discusión de los resultados.-** Los resultados de una investigación pueden coincidir, plena o parcialmente, con los resultados de trabajos tanto nacionales como internacionales. Ahora nos corresponde analizar los hallazgos encontrados, a la luz de las teorías descritas y considerando las investigaciones precedentes, tanto nacionales como internacionales.

4.3.1. Con respecto al clima organizacional general, encontramos que, en la empresa Consulting Advisers S.A.C. Lima, predomina el clima Regularmente Favorable, en un 38.1%, seguido el clima Desfavorable, en un 33.3%; en estos resultados se observa una tendencia hacia el Clima Desfavorable ( $38.1\% + 33.3\% = 71.4\%$ ). Lo

cual nos hace pensar en el concepto de Deseabilidad Social, trabajado como tendencia de respuesta por Cronbach (1946), citado por Méndez (2010). Donde se aprecia la tendencia de los sujetos a responder de acuerdo al tipo de respuesta que se espera de ellos. En este caso es posible que el 38.1% de los colaboradores indique que, en la empresa, existe un clima regularmente favorable por quedar bien ante la empresa o por temor a las consecuencias de una respuesta sincera; ya que el 33.3% indica que el clima es desfavorable. Estos resultados son bastante distintos a los encontrados por Martínez (Venezuela, 2010) donde el clima organizacional de la empresa está más orientado a los aspectos consultivo y participativo, y, se sustenta en la motivación.

Sin embargo, estos resultados coinciden parcialmente con los encontrados por Cortés (México, 2009) en el Hospital Dr. Luis F. Nachón, encontrando que el clima organizacional, en el hospital, es no satisfactorio.

Bravo (Lima, 2015) investigó Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una empresa industrial de Lima, encontrando que los grupos de mayor edad tienen una percepción más favorable del clima laboral así como que los colaboradores con mayor nivel jerárquico y grado de instrucción perciben el Clima Laboral de una manera más positiva.

Asimismo, Castillo (Lima, 2014) encontró que los colaboradores con mayor nivel jerárquico tienen una percepción más favorable del Clima Organizacional.

4.3.2. Con respecto a las dimensiones del clima organizacional de la empresa Consulting Advisiers S.A.C., se ha encontrado que en la dimensión reconocimiento predomina el nivel bajo (42.9%), en la dimensión buen trato y relaciones adecuadas también predomina el nivel bajo (40.5%), en la dimensión desarrollo profesional predomina el nivel moderado (40.5%), en la dimensión satisfacción salarial predomina el nivel alto (47.6%) mientras que en la dimensión conflictos predomina el nivel bajo (52.4%). Resultados que coinciden parcialmente con otras investigaciones nacionales, tal es el caso de la realizada por Díaz (2013) en Trujillo cuyas conclusiones, en las dimensiones realización personal, comunicación y condiciones laborales; tienen cierta coincidencia con nuestros resultados.

Dos aspectos muy importantes, que requerirían estimulación están constituidos por la motivación, involucramiento y satisfacción laboral; ya que se encuentran altamente relacionados con el clima organizacional y la producción.

#### **4.4. Conclusiones**

Luego de presentar los resultados de la presente investigación, relacionarlos con trabajos anteriores, a nivel nacional e internacional; además de tener como base nuestro Marco Teórico, podemos llegar a las conclusiones siguientes:

4.4.1. En la empresa Consulting Advisiers S.A.C. – Lima 2017 predomina el clima organizacional Regularmente Favorable, sin embargo, en estos resultados se evidencia una tendencia de respuesta sesgada

por un “quedar bien”, relacionado con el temor a perder su puesto de trabajo.

4.4.2. La dimensión que evidencia un alto nivel de predominio es la de satisfacción salarial.

4.4.3. Las dimensiones con un bajo nivel de predominio son: reconocimiento, buen trato y relaciones adecuadas y, conflictos.

4.4.4. En la dimensión desarrollo profesional predomina el nivel moderado.

**4.5. Recomendaciones.-** Tomando en cuenta los resultados obtenidos, el marco teórico desarrollado y buscando una mejor en el Clima Organizacional de la empresa Consulting Advisiers S.A.C. consideramos importante recomendar lo siguiente:

4.5.1. Diseñar y proponer la implementación de un programa preventivo y de intervención orientado al desarrollo del Clima Organizacional General existente en la empresa estudiada.

4.5.2. Priorizar, dentro del programa, el reconocimiento, buen trato y relaciones adecuadas, además de los procedimientos para resolver conflictos.

4.5.3. Mejorar la dimensión desarrollo profesional, la cual puede contribuir a mejorar la motivación, producción y en consecuencia la satisfacción laboral, identificación con la empresa y el clima organizacional general.

## **CAPÍTULO V**

### **PROGRAMA DE INTERVENCION**

#### **5.1 Denominación del Programa**

“Mejoramiento del clima organizacional desde la mirada del colaborador”

#### **5.2 Justificación del Programa**

Los resultados de la investigación sobre clima organizacional encontrados en la empresa Consulting Advisers S.A.C. – Lima 2017, indicaron que, en dicha empresa, predomina el clima organizacional Regularmente Favorable (en el 38.1% de los colaboradores), seguido del clima desfavorable (en el 33.3% de los colaboradores); evidenciando que el clima organizacional predominante en la empresa tiene la tendencia a ser desfavorable. Lo cual fue corroborado mediante la entrevista a algunos de los colaboradores de la empresa.

Además, el análisis de las dimensiones del clima organizacional indicaron que los niveles bajos predominan en las dimensiones: Reconocimiento (42.9%), Buen trato y Relaciones Adecuadas (40.5%) y Conflictos (52.4%). Evidenciando la necesidad de diseñar e implementar un Programa de Intervención orientado a superar la problemática detectada; tanto a nivel general como a nivel de las limitaciones encontradas en las dimensiones evaluadas.

Consideramos importante trabajar en pro de mejorar el clima organizacional con todos los colaboradores, sean estos administrativos, operativos o de servicio. Las dimensiones podrían trabajarse de manera intragrupal e intergrupal; dado que las dimensiones reconocimiento, buen trato

y relaciones adecuadas y conflictos demandan trabajarse entre los integrantes de la misma área como en los integrantes de áreas diferentes en forma de dramatización u otra técnica de participación grupal.

El programa se desarrollará mediante la ejecución de videos fórum, charlas, dinámicas grupales y paseos recreativos; con miras a lograr satisfacción laboral, motivación, identificación con la empresa, salud, nutrición, actividades artísticas, culturales, recreativas, que promuevan una mayor participación de todos los colaboradores.

### **5.3 Establecimientos de Objetivos**

#### 5.3.1. Objetivo general

Proporcionar medidas correctivas y preventivas que permitan mejorar el clima organizacional, en los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C Lima – 2017.

5.3.2. Objetivos específicos.- Para lograr el objetivo general planteado, tomaremos en cuenta las dimensiones que conforman el clima organizacional y que han alcanzado un bajo nivel de desarrollo, tal es el caso de las dimensiones: reconocimiento, buen trato y relaciones adecuados y, conflictos.

5.3.2.1. Incentivar el reconocimiento al colaborador, de acuerdo a su iniciativa, desempeño laboral, trato de los jefes y satisfacción por el trabajo realizado.

5.3.2.2. Estimular el buen trato y relaciones adecuadas, mediante un trato amigable, cortes y capacitación en diferentes

tipos de comunicación, así como el apoyo para mejorar la calidad de su trabajo.

5.3.2.3. Capacitar a los colaboradores de la empresa, por medio de dinámicas grupales, en la solución de conflictos laborales, a nivel interno y externo.

#### 5.4 Sector al que se dirige

El programa de intervención está dirigido a los colaboradores que integran las diferentes áreas de la empresa Consulting Advisers S.A.C. – Lima 2017.

#### 5.5 Establecimiento de conductas problemas/meta

CONDUCTAS PROBLEMAS	META
Los colaboradores perciben que su desempeño laboral no es adecuadamente reconocido por los directivos de la empresa.	Incentivar el reconocimiento al colaborador, de acuerdo a su iniciativa, desempeño laboral, trato de los jefes y satisfacción por el trabajo realizado.
Trato osco, egoísta y discriminador entre los integrantes de las diferentes áreas que conforman la empresa.	Estimular el buen trato y relaciones adecuadas, mediante un trato amigable, cortes y capacitación en diferentes tipos de comunicación, así como el apoyo para mejorar la calidad de su trabajo.
Conflictos con el público externo y/o entre los trabajadores de las diferentes áreas por desempeño laboral, trato preferencial, etc.	Capacitar a los colaboradores de la empresa, por medio de dinámicas grupales, en la solución de conflictos laborales, a nivel interno y externo.

#### 5.6 Metodología de la Intervención

El programa de intervención “Mejoramiento del clima organizacional desde la mirada del colaborador”, se desarrollará en las oficinas psicología y recepción..

La población objetivo se dividirá en tres grupos: administrativos, operativos y profesionales. Cada sesión, en el local de la empresa, tendrá una duración aproximada de noventa minutos y se desarrollará con el nivel de intervención grupal, de acuerdo al tema que se desarrolle en cada sesión.

El programa se dará inicio con la presentación de los directivos de la empresa, el equipo de psicólogos y el facilitador a cargo del programa.

El facilitador y el equipo de psicólogos desarrollarán las actividades planificadas, las mismas que favorecerán a la disminución de los problemas detectados; permitiendo la participación de los colaboradores que integran las diferentes áreas de la empresa.

Se plantea el desarrollo del programa en ocho semanas, las primeras tres semanas son de preparación, coordinación y difusión; mientras que en las cinco semanas restantes se desarrollarían cinco sesiones, orientadas a trabajar con los problemas más relevantes detectados en la investigación.

### **Programación de las Sesiones a desarrollar:**

#### **5.6.1 Sesión N° 01: Video Fórum**

**Título:** “Eficacia y eficiencia laboral - Paradigmas”.

**A cargo:** Bach. Katya Sandi Guzmán.

**Lugar:** Oficina de Psicología

**Grupo a trabajar:** 42 colaboradores

**Tiempo Aproximado:** 90 minutos.

**Preguntas:**

- ¿Quién es el protagonista del video?
- ¿En qué lugar se desarrolla el caso?
- ¿Cuál es el problema más importante?
- ¿Cómo se resuelve el problema?
- ¿Qué mensaje rescatas del video?

**Motivación:** Sensibilizar al público asistente, sobre la importancia del reconocimiento a la labor realizada y sus efectos en la percepción que se tiene de la empresa. Así como también resaltar los conceptos de paradigma, eficacia y eficiencia en el desarrollo de las labores diarias.

#### **5.6.2 Sesión N° 02:**

**Título:** “Charla comunicación activa y relaciones humanas”

**A Cargo:** Psic. Juan Sandoval (invitado)

**Lugar:** Oficina de Psicología

**Grupo a trabajar:** 42 colaboradores

**Tiempo Aproximado:** 90 minutos.

**Temario:**

Concepto de comunicación

Tipos de comunicación y relaciones humanas.

Diferencia entre comunicación y comunicación activa

Aspectos de la escucha activa

Lenguaje verbal y no verbal.

**Motivación:**

Trato al cliente,

Trato entre jefe y subordinado

Trato entre personal de la misma área y con igual cargo.

### **5.6.3 Sesión N° 03:**

**Título:** Seminario – Taller en “Solución de conflictos”

**A Cargo:** Dr. César Rojas

**Lugar:** Oficina de psicología – Oficina de recepción.

**Grupo a trabajar:** Administrativo – Operativo – Profesional.

**Tiempo Aproximado:** 90 minutos

**Temario:**

Conflictos externos: definición, clasificación, causas, estrategias de solución.

Conflictos internos: definición, causas, estrategias generales de solución.

Conflicto interno tipo 1(dramatización)

Conflicto interno tipo 2(dramatización)

Conflicto interno tipo 3(dramatización)

**Motivación:**

Casos de empresas que han quebrado por conflictos internos.

Casos de empresas que han fracasado por conflictos externos.

### **5.6.4 Sesión N° 04:**

**Título:** “Paseo socio-recreativo”

**A Cargo:** Bach. Katya Sandi Guzmán

**Lugar:** Parque zoológico Huachipa

**Grupo a trabajar:** 42 colaboradores

**Tiempo Aproximado:** ocho horas.

**Temario:**

Dinámicas “ búsqueda del tesoro”

Dinámicas “qué grupo termina primero”.

Dinámicas “cualidades del mejor amigo”

Dinámicas “defectos del líder”

**Motivación:**

Resaltar la importancia de las actividades sociales donde interactúen todos los colaboradores de una empresa.

**5.6.5 Sesión N° 05:**

**Título:** Clausura del Programa – “Mejoramiento del clima organizacional desde la mirada del colaborador”

**A Cargo:** Bach. Katya Sandi Guzmán

**Lugar:** Oficina de Psicología

**Grupo a trabajar:** 42 colaboradores

**Tiempo Aproximado:** 90 minutos.

**Temario:**

Palabras de agradecimiento a cargo de las Autoridades de la empresa.

Palabras de un representante del equipo de psicólogos de la empresa.

Palabras de la coordinadora del evento; Bachiller Katya Sandi Guzmán.

Brindis de honor, bocaditos, música.

## **5.7 Instrumentos/ material a utilizar**

Para el desarrollo del programa se necesita los siguientes recursos:

### **5.7.1 Recursos Humanos:**

Personal de Trabajo Social, psicología, área legal de la empresa

Consulting Advisers S.A.C. – Lima 2017.

Dr. Juan Sandoval (invitado).

### **5.7.2 Recursos Materiales:**

Oficinas de Psicología y de Recepción.

1 laptop

1 usb

Lista de registro de asistencia

Solaperas con nombres de los colaboradores

Lapiceros

Videos

Rotulado de las actividades a realizar.

Trípticos por cada Sesión

Contratar el servicio de 2 movilidades para trasportar a los  
colaboradores del parque zoológico de Huachipa.

Ecran

Proyector multimedia.

## 5.8 Cronograma

ACTIVIDADES PROGRAMADAS		ENERO				FEBRERO			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Preparación de las oficinas	X							
2	Difusión del programa		X						
3	Coordinación entre los responsables de dirigir las actividades del programa			X					
4	Sesión N° 1 Video Fórum “Eficacia y Eficiencia Laboral – Paradigmas”				X				
5	Sesión N° 2 Charla “Comunicación activa y relaciones humanas”					X			
6	Sesión N° 3 Taller en “Solución de conflictos”						X		
7	Sesión N° 4 Paseo Socio Recreativo							X	
8	Sesión N° 5 Ceremonia de Clausura del Programa								X

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bravo, J. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto de post-fusión de una empresa industrial de Lima. Tesis para obtener el título de Licenciada en Psicología. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Recuperado de:

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6580/BRAVO\\_CHAUCA\\_JOANA\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6580/BRAVO_CHAUCA_JOANA_CLIMA_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones Definición Diagnóstica y Consecuencias. México: Trillas.

Castillo, N. (2014). Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. Tesis para obtener el título de Psicóloga. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperado de:

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5431/CASTILLO\\_DAVILA\\_NATALIA\\_CLIMA\\_MOTIVACION.pdf](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5431/CASTILLO_DAVILA_NATALIA_CLIMA_MOTIVACION.pdf)

Cortés Jiménez, Nelsy Marien (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital

Dr. Luis F. Nachón. Xalapa, Ver., 2009

Cortés, N. (2009). Diagnóstico del clima organizacional Hospital **Dr. Luis F. Nachón**, Xalapa, Ver., 2009. Tesis de Maestría. Universidad Veracruzana.

Región Xalapa.

<http://www.remeri.org.mx/portal/REMERI.jsp?id=oai:cdigital.uv.mx:123456789/30006>

Díaz, S. (2013). Influencia del clima organizacional en el rendimiento del personal de la empresa Mannucci Diesel S.a.c. en el año 2012. Tesis para obtener el Título de Licenciada en Trabajo Social. Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de:

<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5133/DIAZ%20SANCH EZ%20SHEYLA%20ELIZABET%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Domínguez, Ramírez & García, (enero – junio 2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*. 4 (1) : 59-70. Recuperado de

<http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/533/435>

Duque, Yulaima (2014). Clima organizacional según la teoría de Litwin y Stringer. Recuperado de <http://climaorganizacionalyulaimaduque.blogspot.pe/>

Edel, R. García, A. Guzmán, F. (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita. Texto completo en

<http://eumed.net/libros/2007c/>

Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Revista Acta colombiana de psicología*. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/798/79801108.pdf>

Hernández, M. (2010). Estudio del clima organizacional en la empresa JMC comunicaciones integradas, C.A. Trabajo para obtener el grado de Magister en RRHH y RRII. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Recuperado

de:

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS1954.pdf>

Hernández, V. y Rojas, M. (2011). Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica. Tesis para obtener Maestría en Administración. Universidad ICESI. Santiago de Cali. Recuperado de: [https://pdflegend.com/queue/propuesta-de-creacion-de-un-instrumento-de-medicion-de-clima-organizacional-para-una-industria-farmaceutica-tesis-valentina-hernandez-garcia-maria-fernanda-rojas-59ff646ad64ab29c643c6b2b\\_pdf?queue\\_id=5a7596fbd64ab2a4f9fb9dad](https://pdflegend.com/queue/propuesta-de-creacion-de-un-instrumento-de-medicion-de-clima-organizacional-para-una-industria-farmaceutica-tesis-valentina-hernandez-garcia-maria-fernanda-rojas-59ff646ad64ab29c643c6b2b_pdf?queue_id=5a7596fbd64ab2a4f9fb9dad)

Hospinal, S. (2013), Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la empresa F y D Inversiones S.A.C. Recuperado en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81632390009>

Miñán, W. 23-12-2016. El 57% de empresas planea invertir hasta US\$ 100,000 en su personal en el 2017. *Revista Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/57-empresas-planea-invertir-us-100-000-personal-2017-149634>

Pérez, N. y Rivera, P. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Recuperado

[http://repositorio.unapikitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor\\_Tesis\\_Maestria\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unapikitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor_Tesis_Maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pérez, N. y Rivera, P. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonia peruana,

período 2013. Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gestión Empresarial. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Recuperado de:

[http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor\\_Tesis\\_Maestria\\_2015.pdf?sequence=1](http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor_Tesis_Maestria_2015.pdf?sequence=1)

Salgado, J.; Remeseiro, C. & Iglesias, M. (1995). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME *Psicotema*. 1996. Vol. 8, nº 2, pp. 329-335. Recuperado de: <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>

Victoria, J. (2014). El impacto del clima organizacional en los resultados. Redacción portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/impacto-clima-organizacional-resultados-62088>

Williams, L. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. Tesis para obtener el grado de maestría en psicología con orientación laboral y organizacional. Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado: <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

## **ANEXOS**

**ANEXO 01 “Matriz de Consistencia”**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO** : CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CONSULTING ADVISERS S.A.C.

LIMA – 2017

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<p style="text-align: center;"><u>PROBLEMA PRINCIPAL</u></p> ¿Cuál es el clima organizacional predominante en los colaboradores de la empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C Lima – 2017?	<p style="text-align: center;"><u>OBJETIVO GENERAL</u></p> Describir el clima organizacional predominante en los colaboradores de la empresa Consulting Advisiers S.A.C. – Lima 2017.	<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> Población: 70

<p style="text-align: center;"><u>PROBLEMAS SECUNDARIOS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es el nivel de reconocimiento, como una dimensión del clima organizacional, en los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C Lima – 2017?</li> <li>2. ¿Cuál es el nivel del buen trato y las relaciones adecuadas, dimensión del clima organizacional, entre los colaboradores de la empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C Lima – 2017?</li> <li>3. ¿Cómo es el nivel de desarrollo profesional, dimensión del clima organizacional, de los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C Lima – 2017?</li> <li>4. ¿Cómo es el nivel de satisfacción salarial, dimensión del clima organizacional, en los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C Lima – 2017?</li> <li>5. ¿Cuál es el nivel de los conflictos, dimensión del clima organizacional, en los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C Lima – 2017?</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u>OBJETIVO ESPECÍFICOS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar el nivel de reconocimiento, como una dimensión del clima organizacional, en los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C Lima – 2017.</li> <li>2. Determinar el nivel de la dimensión buen trato y las relaciones adecuadas entre los colaboradores de la empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C. Lima – 2017.</li> <li>3. Describir el nivel de desarrollo profesional en los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C. – Lima – 2017</li> <li>4. Identificar el nivel de satisfacción salarial predominante en los colaboradores de la Empresa CONSULTING ADVISERS S.A.C. - Lima – 2017</li> <li>5. Especificar el nivel predominante de los conflictos, dimensión del clima organizacional, en los colaboradores de la Empresa Consulting Advisers S.A.C. - Lima – 2017</li> </ol>	<p>Muestra: 42</p> <p><b>La Investigación es:</b></p> <p>( ) Básica  (x) Aplicada</p> <p>(x) Descriptiva  ( ) Correlacional  ( ) Explicativa</p> <p><b>Variable</b> - Clima Organizacional</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>( ) Experimental  (x) No experimental</p>
--	---	---

## **ANEXO 02 – “Operacionalización de la variable”**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	REACTIVO/ITEM	RESPUESTA
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECONOCIMIENTO (RECOMPENSA)*</b>  El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.	Adecuación a las condiciones de trabajo	01. ¿Está satisfecho con las exigencias de su jefe?	Siempre A veces Nunca
		Promoción	02. ¿La institución lo premia por su desempeño laboral, mediante bonos adicionales? (vales de consumo)	Siempre A veces Nunca
		Reconocimiento a la aportación	03. ¿A Ud. se le reconoce por su iniciativa o aportación hacia su institución, mediante bonos económicos?	Siempre A veces Nunca
		Realización personal	04. ¿El trato que recibe de sus jefes y compañeros de trabajo, le permite desarrollarse como persona?	Siempre A veces Nunca
	<b>BUENAS RELACIONES Y EL TRATO ADECUADO (CALIDEZ)</b>  La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.	Aporte a la cultura organizacional	05. El trato entre el personal de diferentes áreas es amigable y de cooperación en pro de los objetivos de la institución?	Siempre A veces Nunca
			06. ¿El ambiente reinante en la institución facilita el ejercicio de mis labores?	Siempre A veces Nunca
		Estilos de comunicación	07. ¿Qué tipo de comunicación existe en tu entorno laboral?	Agresivo Pasivo Asertivo
		Proceso de retroalimentación	08. ¿Sus compañeros de trabajo, le proporcionan información orientada a mejorar la calidad de su labor?	Siempre A veces Nunca

	<p><b>DESARROLLO PROFESIONAL (IDENTIDAD)</b></p> <p>El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.</p>	Dirección	09. ¿Su jefe organiza y dirige adecuadamente las labores de su competencia?	Siempre A veces Nunca
			10. ¿Su jefe acostumbra imponer su autoridad aún cuando esté equivocado?	Siempre A veces Nunca
			11. ¿El jefe distribuye las responsabilidades, de acuerdo a las capacidades de cada trabajador?	Siempre A veces Nunca
			12. ¿La preocupación principal de su jefe es que siga el protocolo al pie de la letra?	Siempre A veces Nunca
		Estímulo a la excelencia	13. ¿Mis jefes fomentan la excelencia y la competitividad mediante estímulos económicos o de otra naturaleza?	Siempre A veces Nunca
			14. ¿Los trabajadores que demuestran un mejor desempeño son promovidos a puestos de mayor jerarquía?	Siempre A veces Nunca

	<b>CONFLICTOS</b>  Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan (Litwin y Stinger).	Confrontación	15. ¿Por lo general se presentan conflictos internos cuya solución es mediada por los directivos de la empresa?	Siempre A veces Nunca
			16. ¿Cuándo existen conflictos externos, con la población, las autoridades locales u otro tipo de sujetos; los directivos buscan una conciliación?	Siempre A veces Nunca
		Capacidad de decisión	17. ¿Las funciones directivas, en la empresa, están claramente definidas?	Siempre A veces Nunca
	<b>SALARIO ADECUADO</b>	Satisfacción	18. ¿Las personas están satisfechas con sus sueldos y haberes?	Siempre A veces Nunca
		Retribución	19. ¿Esta empresa tiene una buena política de bienestar (que considera salud, becas, especialización, etc.) hacia los colaboradores?	Siempre A veces Nunca
			20. ¿En esta empresa los sueldos son competitivos con respecto al mercado laboral?	Siempre A veces Nunca

## **ANEXO 03 – “Escala ECO”**

CODIGO:

### ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – “ECO”

Katya Sandi

**Datos generales:**

Edad: ..... Sexo: ( ) Masculino ( ) Femenino. Fecha:  
...../...../.....

Lugar de procedencia:  
.....  
.....

Grado de Instrucción: ( ) Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior

Ocupación.-  
.....  
.....

**Instrucciones.-** A continuación Ud. encontrará una serie de preguntas, las cuales tienen como objetivo conocer cómo se siente con el personal que labora en esta empresa. Les agradeceré que contesten todas las preguntas con total sinceridad. Para ello solo tienen que marcar con una X en el casillero que corresponda a la respuesta que estime conveniente.

Sus respuestas se mantendrán en absoluta reserva. Anticipadamente le agradezco su gentil colaboración.

01. ¿Está satisfecho con las exigencias de su jefe?	Siempre	A veces	Nunca
02. ¿La institución lo premia por su desempeño laboral, mediante bonos adicionales? (vales de consumo)	Siempre	A veces	Nunca
03. ¿A usted se le reconoce por su iniciativa o aportación hacia su institución, mediante bonos económicos?	Siempre	A veces	Nunca
04. ¿El trato que recibe de sus jefes y compañeros de trabajo, le permite desarrollarse como persona	Siempre	A veces	Nunca
05. ¿El trato entre el personal de diferentes áreas es amigable y de cooperación en pro de los objetivos de la institución?	Siempre	A veces	Nunca
06. ¿El ambiente reinante en la institución facilita el ejercicio de mis labores?	Siempre	A veces	Nunca
07. ¿Qué tipo de comunicación existe en tu entorno laboral?	Agresivo	Pasivo	Asertivo
08. ¿Sus compañeros de trabajo, le proporcionan información orientada a mejorar la calidad de su labor?	Siempre	A veces	Nunca
09. ¿Su jefe organiza y dirige adecuadamente las labores de su competencia?	Siempre	A veces	Nunca
10. ¿Su jefe acostumbra imponer su autoridad aún cuando esté equivocado?	Siempre	A veces	Nunca
11. ¿El jefe distribuye las responsabilidades, de acuerdo a las capacidades de cada trabajador?	Siempre	A veces	Nunca
12. ¿La preocupación principal de su jefe es que se siga el protocolo al pie de la letra?	Siempre	A veces	Nunca
13. ¿Mis jefes fomentan la excelencia y la competitividad mediante estímulos económicos o de otra naturaleza?	Siempre	A veces	Nunca
14. ¿Los trabajadores que demuestran un mejor desempeño son promovidos a puestos de mayor jerarquía?	Siempre	A veces	Nunca
15. ¿Por lo general se presentan conflictos internos cuya solución es mediada por los directivos de la empresa?	Siempre	A veces	Nunca

16. ¿Cuando existen conflictos externos, con la población, las autoridades locales u otro tipo de sujetos. Los directivos buscan una conciliación?	Siempre	A veces	Nunca
17. ¿Las funciones directivas, en la empresa, están claramente definidas?	Siempre	A veces	Nunca
18. ¿Las personas están satisfechas con sus sueldos o haberes?	Siempre	A veces	Nunca
19 ¿En esta empresa existe una buena política de bienestar (que considera salud, becas, especialización, etc.) hacia los colaboradores?	Siempre	A veces	Nunca
.20 ¿En esta empresa los sueldos son competitivos con respecto al mercado laboral?	Siempre	A veces	Nunca