

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN-INIFE



INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

002

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO	
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS	
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN	
Callao, 03 de 01 de 13	
Hora: _____	Por: <i>Novas</i>
<b>RECIBIDO</b>	

“FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS” *OK*

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
VICE-RECTORADO DE INVESTIGACION
<b>RECIBIDO</b>
043
28 ENE. 2013
<i>[Signature]</i>
CENTRO DE DOCUMENTACION CIENTIFICA Y TRADUCCIONES

LIC. CÉSAR JÁUREGUI VILLAFUERTE

<b>RECIBIDO</b>	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
	VICE-RECTORADO DE INVESTIGACION
	019
	28 ENE 2013
	HORA: 13.00
	FIRMA: <i>[Signature]</i>

01 de febrero del 2011 al 31 de enero del 2013  
Resolución Rectoral N° 163-2011-R.

Enero, 2013

*[Signature]*

## a) INDICE

b) Resumen	Pág. 3
c) Introducción	Pág. 4
d) Parte Teórica	Pág. 6
Administración de RRHH	Pág. 15
La motivación en la organización	Pág. 17
La Teoría X	Pág. 21
La Teoría Y	Pág. 23
El Clima organizacional	Pág. 26
e) Materiales y Métodos	Pág. 36
Diseño organizacional de la FCE/UNAC	Pág. 37
Objetivo	Pág. 37
Funciones generales	Pág. 37
Estructura orgánica	Pág. 37
Personal	Pág. 38
Cuadro de distribución FCE/UNA	Pág. 38
Instrumento	Pág. 40
Procedimiento	Pág. 42
Tipo de Investigación y metodología estadística	Pág. 43
f) Resultados	Pág. 43
g) Discusión	Pág. 74
Conclusiones	Pág. 80
Recomendaciones	Pág. 81
h) Referenciales	Pág. 83
i) Apéndices	Pág. 88
Anexo	Pág. 94



## b) RESUMEN

Con el objetivo de establecer los factores que determinan el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Callao, ubicada en la Provincia Constitucional del Callao, se realizó un trabajo de investigación de tipo explicativo, en el cual se tomó al grupo de trabajadores administrativos de ésta Facultad, siendo catorce de un total de quince personas, de las cuales fueron nueve mujeres y cinco hombres de los niveles operativos.

El trabajo de investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de un instrumento denominado Cuestionario para evaluar Clima Laboral, que consta de 34 preguntas con respuesta de selección múltiple, las mismas que, distribuidas al azar, evalúan los factores de autonomía, identificación con la Facultad, motivación, percepción, responsabilidad, reconocimiento y relaciones interpersonales.

Al terminar el trabajo de investigación, se concluyó que la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Callao, factores como motivación, relaciones interpersonales, identificación con la Facultad, percepción general y responsabilidad son los que determinan el clima organizacional. Otros factores como autonomía y reconocimiento, necesitan atención y mejoría, para que no afecte negativamente el desempeño del personal.

Se recomendó, mantener el clima organizacional que los colaboradores describen como agradable, estable y que los ayuda a desarrollarse como individuos. Por otra parte, se recomendó, atender a una tercera parte del personal en cuanto a estabilidad, mejor remuneración, ascensos e implementar la autonomía en la toma de decisiones por parte del personal subordinado.

En general, la Facultad de Ciencias Económicas, brinda un ambiente cómodo y seguro para la realización de las actividades laborales.



### c) INTRODUCCIÓN

Actualmente, con una realidad globalizada y sumamente competitiva, las organizaciones no pueden quedarse relegadas, debiendo implementar, constantemente, sistemas que mejoren el desempeño de su personal, para lograr ser productivas y rentables.

Con los constantes cambios que se dan a nivel económico, administrativo, tecnológico y educativo, entre otros, los encargados de administrar personal, son los responsables de proveer a los trabajadores, las herramientas y técnica necesarios para enfrentar los cambios, para poder estar a la altura de la competencia. ✎

Teniendo en consideración estos factores cambiantes, el clima laboral en una organización, es determinante para obtener mayores índices de productividad y desempeño.

El clima organizacional o clima laboral, para Chiavenato (1999), es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Hacer un estudio sobre clima organizacional, según Gonçalves (1997), proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

La importancia del estudio del clima organizacional en una organización, en este caso para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Callao, se



basa en la comprobación de cómo éste influye en el comportamiento manifiesto de los trabajadores, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Un reconocimiento del clima organizacional permite procesos tales como intervenciones certeras tanto a nivel de diseño, o rediseño, de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

Por lo que el objetivo del presente estudio, conocer el clima organizacional de la Facultad y determinar los factores que lo determinan, debe ser un proceso que se realice periódicamente, para poder hacer los cambios necesarios e implementarlos de manera acertada, para mantener un clima organizacional adecuado, que favorezca el desempeño de los empleados y la productividad general de la organización.

Asimismo, esta investigación estaría constituyendo un aporte al respecto, considero que los enfoques desde los cuales fue desarrollada –sociología y psicología de la administración-, constituye también una visión hasta ahora no desarrollada en este tema, en la Facultad.

Los datos estadísticos obtenidos durante el proceso de la investigación, servirán entre otras instituciones, a la Universidad Nacional del Callao, para establecer políticas, acciones y metas con lo que respecta a una buena gestión, y al desarrollo técnico y científico de los recursos humanos. Del mismo modo, serán utilizados para promover programas de gestión, con la participación de administradores y otros profesionales que tengan experiencia en éste tipo de trabajo.



#### **d). PARTE TEÓRICA Ó MARCO TEÓRICO**

Respecto al Clima Organizacional, a continuación, se presentan algunas investigaciones relacionadas con éste tema.

Con el objetivo de evaluar el clima organizacional de una empresa farmacéutica y presentar los resultados, Casasola (2005) aplicó un Cuestionario de Clima Laboral, que se orienta hacia la persona y los resultados, utilizando como muestra, a veintitrés personas de esta empresa. El Cuestionario de Clima Laboral pretende reflejar comportamientos que los trabajadores pueden experimentar en su puesto de trabajo y que afectan la percepción general y la valoración de éstos sobre la organización. Al finalizar el proceso, concluyó que por los resultados que reflejó la investigación, las variables catalogadas como áreas de mejora dentro de los resultados obtenidos en la medición del clima, fueron las condiciones en las que se labora, la innovación, las relaciones, la implicación y la organización.

El cuestionario, en general, manifestó un clima normal en la empresa farmacéutica. A su vez, recomendó observar las áreas de mejora y tomar en consideración los datos obtenidos, para tomar decisiones acertadas e implementar el plan de compensaciones propuesto.

Galicia (2005) realizó una investigación descriptiva con el objetivo de establecer los factores motivacionales, a través de la medición del clima organizacional, trabajando con las mujeres que trabajan como dependientes de farmacias de medicamentos genéricos (caso Farmacias Amiga).

Para establecer los factores motivacionales, utilizó una muestra de catorce mujeres, con las siguientes características: nivel socio-económico bajo, mayores de edad, nivel educativo mínimo de sexto primaria y que desempeñan el cargo de dependientes de farmacias que expenden medicamento genérico. Utilizó un cuestionario auto – aplicado que consta de 32 preguntas de opción múltiple.

Los factores que se evaluaron son la motivación en sus dimensiones extrínseca e intrínseca. La autora concluyó que el clima organizacional de las Farmacia Amiga es aceptable, ya que cumple con una percepción satisfactoria de aspectos, como la satisfacción con el trabajo y la empresa, relaciones interpersonales, estima y pertenencia, autorrealización, instalaciones y horario, por el lado de motivación (factores intrínsecos); mientras que dentro de los factores extrínsecos que generan motivación, se encuentran los bonos sobre ventas y las comisiones.

Recomendó evaluar periódicamente el clima organizacional, atender las necesidades de las empleadas de acuerdo a su edad y estado civil y revisar las políticas salariales, además de mejorar el clima organizacional, atendiendo las necesidades y conociendo las percepciones de los empleados.

Por otro lado, mediante la aplicación de un cuestionario de clima laboral a 219 participantes (de diferentes niveles jerárquicos) que laboran para una empresa industrial productora de alimentos, y pretendiendo evaluar áreas como el reconocimiento y logro por objetivos, motivación del puesto, trabajo en equipo, comunicación, relaciones con el jefe inmediato, planes de carrera y desarrollo, ambiente físico, seguridad, riesgos y servicio al cliente; con el objetivo general de proponer un plan para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos, Espinoza (2006) concluyó que el 64% de los empleados



valúan el clima organizacional de forma aceptable, siendo la motivación, los planes de desarrollo y carrera y los riesgos, las áreas que más influyen en este resultado.

Recomendó implementar programas de capacitación, evaluaciones del desempeño y diagnósticos periódicos de clima laboral, así como trabajar las áreas de comunicación con el jefe subalterno, revisar planes de prestaciones, reconocer los logros individuales, fortalecer la identificación del empleado con su unidad de trabajo, establecer políticas de comunicación por medio de carteles y de puertas abiertas, definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización, entre otras recomendaciones.

Por medio de una investigación descriptiva, con el objetivo de determinar los factores más relevantes del clima organizacional en una empresa de la industria metal – mecánica, que repercuten en el desenvolvimiento del empleado de forma positiva, negativa o que no repercuten, La Infiesta (2005) aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas de opción múltiple a 37 participantes.

Concluyó que el clima organizacional, repercute positivamente para el 50% de la población, siendo los factores que causan mas impacto el compañerismo, el ambiente de trabajo en general, la relación patrono – trabajador y los sentimientos hacia el trabajo. Factores como satisfacción, prestaciones, seguridad y apoyo, son los que repercuten negativamente en el personal. Recomendó promover las actividades de convivencia y recreación; y realizar estudios de salarios, evaluación y valuación de puestos.

Mediante la aplicación de una Encuesta de Satisfacción a 160 participantes del área operativa de la empresa Alimentos Ideal, S.A., Idealsa, Rodas (2004), evaluó los factores: beneficios, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, ambiente de



trabajo, salario, prácticas gerenciales, liderazgo empresarial, logro personal y capacitación. Su objetivo era determinar la situación del clima organizacional. Concluyó que el ambiente en el que se desenvuelven los empleados los afecta favorablemente en el trabajo, ya que consideran importante el apoyo de Idealsa en cuanto al desarrollo de sus actividades y la satisfacción de sus necesidades.

El autor recomendó revisar los salarios y beneficios adicionales, el logro personal y la estabilidad laboral, así como brindar apoyo y retroalimentación, evaluar la escala salarial y mantener abiertos los canales de comunicación.

Con una población de 375 participantes clasificada en niveles jerárquicos (directivo, ejecutivo y operativo), Baldizón (2005) utilizó una entrevista dirigida y un cuestionario estructurado por medio de un sistema de preguntas cerradas, para diagnosticar el clima laboral de una empresa guatemalteca de la industria manufacturera. Concluyó que el factor más débil dentro del personal es la motivación ya que no hay expectativas de desarrollo y no hay conformidad con el salario. La identidad también se mostró en un nivel bajo. Sin embargo, las áreas de comunicación, responsabilidad y claridad, fueron clasificadas como satisfactorias. También concluyó que los supervisores tienen una buena percepción del clima laboral. El autor recomendó implementar planes de producción por hora, colocar buzones de sugerencias y utilizar la técnica de enriquecimiento del puesto.

Para concluir que la comunicación en la empresa Transportes Mayorga, es excelente, que la toma de decisiones está centralizada (aunque las opiniones y las sugerencias de los empleados sí se toman en cuenta) y que un grupo de 52 participantes perciben estabilidad laboral, Salguero (2006) aplicó un cuestionario de 34 preguntas con opciones de respuesta múltiple a este grupo de personas, con el fin de llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional.



Al finalizar su investigación, recomendó descentralizar la toma de decisiones para que los empleados puedan poner en práctica sus conocimientos, fortalecer el trabajo en equipo, organizar actividades de recreación y crear planes de carrera, así como realizar evaluaciones de clima laboral, constantemente.

Por otro lado, Valdez (2004) llevó a cabo una investigación descriptiva con el fin de validar los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional evaluados en el año 2000 en el área de administración de una corporación financiera fusionada. Entrevistó al personal administrativo que labora en las oficinas centrales para comparar el resultado con los resultados obtenidos anteriormente. Se apoyó en un cuestionario de diecinueve preguntas cerradas de selección múltiple y una pregunta abierta. Los elementos que evalúa el cuestionario son comunicación, opinión, relaciones interpersonales y conocimiento. Concluyó que no existieron cambios significativos en los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional del año 2000 respecto a los resultados del año 2003. Recomendó implementar talleres de motivación y trabajo y reuniones de equipo, realizar el relanzamiento de la revista interna con información de interés para los empleados, y hacer análisis periódicos de clima laboral.

Con el objetivo de evaluar el clima organizacional de una empresa en el área de fábrica, Mazariegos (2003) aplicó un cuestionario estructurado de preguntas cerradas a las 78 personas que integran los departamentos administrativo y operativo de Ingenio La Unión. Al Gerente Industrial y al Asistente Administrativo se les administró una entrevista. Al aplicar los instrumentos y tabular los resultados, el autor pudo concluir que la relación de compañerismo entre los empleados es buena y que existe un alto índice de cooperación y confianza. A su vez, determinó que hay inconformidad entre el personal respecto de las prestaciones y que, existe considerablemente, la



comunicación informal. En general menciona que el clima laboral de la empresa es *regular*, ya que hay fallas en los canales de comunicación entre los altos directivos y los mandos medios. Por estos motivos, recomendó, utilizar nuevas formas de comunicación, realizar encuestas periódicas de clima laboral, realizar actividades de convivencia, hacer evaluación y valuación de puestos para nivelar salarios, y crear programas de beneficios adicionales.

Utilizando una encuesta de 50 preguntas de opción múltiple y una escala de medición de Likert, Contreras (2006) aplicó éste instrumento a nueve personas de una empresa distribuidora de ropa y accesorios, con el objetivo general de proporcionar a los directivos de ésta, información sobre la percepción y la satisfacción de los trabajadores dentro de la organización a la que pertenecen.

Luego del estudio, pudo concluir que la percepción que tienen los empleados, es de una empresa sólida y confiable, que la mayoría de los colaboradores poseen y comprenden la información para tomar decisiones. La autora detectó un alto grado de compromiso hacia la organización. Dentro de sus recomendaciones está elaborar una serie de procesos de recursos humanos para mantener el clima organizacional que se detectó, y reafirma que se deben hacer –necesariamente- análisis de puestos, procesos de inducción y capacitación.

Pérez (2005), quien realizó un trabajo de investigación para proponer estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A., Sucursal La Concordia, Colombia. La metodología utilizada por el autor en esta investigación fue descriptiva; teniendo como sujetos de estudio a los once colaboradores de la organización, quienes conforman la población. Como conclusión, el autor determinó que se espera que el mejoramiento del clima organizacional permita obtener un



verdadero éxito empresarial y laboral, ya que el personal manifestó poner su esfuerzo en este proceso.

El autor indicó que se ha demostrado que de existir motivación en los empleados, se logra eficacia y eficiencia en el trabajo que se realice. Asimismo recomendó la creación de un departamento de recursos humanos para lograr implementar programas de seguridad industrial, proceso con el que no contaba la empresa al momento de hacer la investigación.

Esquivel (1997) realizó una Análisis del estudio bibliográfico sobre Gestión Calidad y su relación con el Clima Organizacional. En este estudio concluyó, que la presencia de variables de Clima Organizacional han sido identificadas como soportes determinantes en los sistemas de calidad; que el Clima Organizacional es el reflejo de los valores culturales de la empresa; que el clima organizacional está compuesto por múltiples variables, dentro de las que mencionó liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, capacitación, condiciones de trabajo, toma de decisiones, sistemas de remuneración entre otras.

También concluye que el desempeño se ve influenciado por el Clima y que es posible detectar deficiencias en la orientación hacia la calidad a través de variables como trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, sistemas de remuneración, motivación, comunicación y capacitación.

En una publicación hecha por Dommele (s.f.), de la revista española BetterBeYourself, se encontró que se han realizado varios estudios que están relacionados con el clima organizacional. El autor del artículo menciona que las investigaciones demuestran que los recursos humanos son rentables. La facturación y los beneficios van viento en popa cuando hay una buena política de personal, y desde hace poco, la relación entre



una buena política de recursos humanos y los altos valores en el mercado de las empresas parece haber sido demostrada. Señala que según un estudio americano de 1999 de Gallup Institute, la mejora de los resultados empresariales y el desarrollo de los empleados van de la mano, aunque esto requiere un determinado estilo de dirección.

Los directivos que trabajan bien, crean un ambiente en el que se presta atención a los empleados y en el que éstos pueden desarrollarse óptimamente y contribuir a los resultados de la empresa. Durante el estudio, se detectó una estrecha relación entre los resultados vitales de la empresa y la manera en que los directivos conseguían crear un ambiente laboral atractivo y productivo. Un ambiente así, motiva a las personas y crea un vínculo de identidad.

En un estudio de satisfacción laboral realizado por Hernández (2003) cuyo objetivo general fue el de realizar un diagnóstico del nivel de satisfacción en una empresa dedicada a la exportación de prendas de vestir, en Lima, Perú. Realizó una investigación experimental, donde la muestra estuvo conformada por 139 trabajadores. Utilizó la Escala estandarizada de Satisfacción Laboral de Sonia Palma Carrillo y encontró que los trabajadores de la empresa presentan actitudes similares de satisfacción laboral. Los hombres tienen mayor satisfacción laboral que las mujeres y en cuanto al nivel de instrucción no se observan diferencias significativas. Recomendó que se le permitiera a la empresa, la implementación de estrategias para mejorar el desempeño organizacional, así como contribuir con la investigación sobre el tema en el medio, abriendo nuevos horizontes de estudio.

Por su parte, Palma, (s.f) realizó un diagnóstico del clima organizacional en trabajadores con relación de dependencia laboral en entidades particulares y estatales de Lima Metropolitana. Utilizó y estandarizó un instrumento para los fines del estudio

con una muestra de 1,323 trabajadores. Los resultados reflejaron que la muestra revela una percepción media de las características del ambiente laboral. Así mismo, demostró que el trabajo es una actividad que debe realizarse en condiciones seguras y con garantías de protección y seguridad. La percepción de los trabajadores concluye que el ambiente laboral no es muy favorable. Por el contrario, se señalan aspectos deficitarios en las condiciones de trabajo como las remuneraciones, políticas administrativas, así como en las interacciones humanas, vinculadas a la relación con los compañeros y actividades de supervisión.

Este autor, recomienda que la identificación de los aspectos percibidos como de mayor fortaleza, sea utilizada para fomentar una cultura participativa y para retroalimentar los hallazgos positivos del comportamiento organizacional.

La identificación de los aspectos deficitarios, en cambio, deben servir para el diseño de programas de intervención que atiendan las necesidades de cada grupo de trabajadores, que enfatizen aspectos como representaciones mentales congruentes con visión y misión organizacional, estilos de afrontamiento, soporte social, motivación individual y colectiva, valores que realcen calidad de vida personal, institucional y organizacional y el desarrollo de la acción.

Con la información recabada, es de notar que todas las empresas de manera general nacionales e internacionales, se preocupan por el clima laboral de sus organizaciones.

Es de notar que los principales factores que se toman en cuenta para evaluar el clima organizacional, son:

- Motivación, ✓
- Relaciones interpersonales, ✓
- Satisfacción de necesidades, ✓

- Beneficios adicionales, ✓
- Identificación con la empresa, ✓
- Salario, ✓
- Horario, /
- Instalaciones, ✓
- Plan de carrera, ✓
- Comunicación, ,
- Seguridad en el trabajo!
- Estabilidad laboral, ✓
- Responsabilidad, ,
- Toma de decisiones / autonomía, y,
- Reconocimiento. /

Con la finalidad de ampliar y comprender mejor el significado y la importancia del clima organizacional y la estrecha relación que guarda con los procesos de recursos humanos, resulta necesario justificarlo teóricamente, para comprender su relevancia dentro de las organizaciones.

### **Administración de Recursos Humanos (ARH)**

El término recursos humanos, se refiere a las personas que componen una organización. Werther y Davis (2000) indican que “los Administradores de Recursos Humanos buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan hacia la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa a la que pertenecen” (pág. 6). La ARH es “la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales”. (Mondy y Noe, 1997; pág. 9).

Una organización es el conjunto de personas que se reúne para alcanzar un objetivo dentro de una empresa; es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por



dos o más, personas, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. (Organización y Principios, s.f.)

“El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”. (Werther y Davis, 2000; pág. 9).

Mondy y Noe (1997), afirman que los administradores de recursos humanos se desarrollan y trabajan mediante un sistema de Administración de Recursos Humanos (ARH), compuesto de seis áreas funcionales que están asociadas con la administración efectiva de recursos humanos:

- Planeación,
- Reclutamiento y selección,
- Desarrollo,
- Compensaciones y prestaciones,
- Seguridad e higiene,
- Relaciones laborales y con los empleados, e
- Investigación de recursos humanos.

Las organizaciones tienen elementos que las hacen diferenciarse de las demás. A esta identidad que adquieren las organizaciones, se les denomina cultura organizacional. Mondy y Noe (1997), definen la cultura organizacional como “el clima social y psicológico de la compañía y está conformada por el sistema de valores, creencias y costumbres compartidos dentro de la organización, que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento” (pág. 47).

Para que una organización funcione correctamente, las personas deben adaptarse a ciertos estándares que la organización impone, con el fin de lograr cierto nivel de





"armonía". Esta "armonía" se logra tomando como base la percepción que las personas puedan tener del *ambiente* que hay en la empresa. Este ambiente, en Administración de Recursos Humanos, se conoce como clima organizacional.

Gonçalves (1997) define el clima organizacional como "las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y de los procesos que ocurren en un medio laboral". Chiavenato (1999), menciona que el concepto de motivación (aspecto individual) conduce al clima organizacional (aspecto organizacional), por lo que resulta necesario hacer un extracto del papel que juega la motivación dentro de las organizaciones y cómo éste determina, junto con otros factores, el clima organizacional.

### **La motivación en las organizaciones**

Robbins (2004), define la motivación como "los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta" (pág. 155).

La satisfacción del trabajador es una dimensión de suma importancia en el proceso motivacional, que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas. Contreras (2004), razona que la motivación es el estado o condición que induce a una persona a hacer algo, e implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Por otro lado, para Olivero (s.f.), la motivación es "una serie de procesos individuales que estimulan una conducta para beneficio propio, colectivo o laboral.

La motivación de una persona, también depende de la fuerza de la necesidad y de la percepción que se tiene de cierta acción para ayudar a satisfacer cierta carencia. Contreras (2004), sintetiza que las necesidades pueden considerarse como *algo* en el

individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.

Las piezas que conforman las necesidades humanas son:

- a. Naturaleza de las necesidades humanas: son las necesidades fisiológicas o corporales, las necesidades de personalidad, las de seguridad económica, las psicológicas y las necesidades de reconocimiento o logro en el individuo.
  
- b. Clasificación de las necesidades: Chiavenato (2000), explica la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, quien clasificó las necesidades en:
  - Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel mas bajo de las necesidades humanas como alimentación, sueño y reposo, abrigo;
  - Necesidades de seguridad: es la necesidad que lleva a las personas a protegerse de cualquier peligro;
  - Necesidades sociales: son las necesidades de asociación, participación, aceptación, amistad, afecto y amor;
  - Necesidades de autoestima, son las relacionadas con la manera en que una persona se evalúa y acepta; y
  - Necesidades de autorrealización: son las necesidades que llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y a realizarse como seres humanos autónomos, independientes, autocontrolados y competentes.
  
- c. Prioridad de las necesidades: Contreras (2004), cita a Maslow, quien dice que las necesidades humanas están arregladas de acuerdo a su prioridad y conforme unas necesidades se van satisfaciendo, las siguientes tienden a hacerse predominantes.



- d. Tipo de incentivos: los alicientes que pueden motivar a una persona, pueden ser el dinero, la seguridad, la afiliación, la estima y la autorrealización. Estos factores pueden ser determinantes dentro de la organización, para aumentar la productividad y mejorar el clima.

Frederick Herzberg, citado por Contreras (2004), creó la Teoría de la Motivación de los Factores Motivadores – Higiénicos, dividiendo la jerarquía de Maslow, en dos niveles de necesidades que el ser humano desea satisfacer:

- Necesidades inferiores o factores higiénicos (fisiológico, seguridad y pertenencia), y
- Necesidades superiores o factores motivadores (estima y autorrealización).

Entonces, según Herzberg, citado por este mismo autor, la manera correcta de motivar a alguien, es mediante el enriquecimiento del puesto, que consiste en la estructuración del mismo, en forma tal, que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito "*apetito*" por compensar necesidades de nivel superior para alcanzar logro y reconocimiento.

Los elementos higiénicos, son buenos como opciones motivadores, pero únicamente para evitar la insatisfacción. La mejor manera de motivar a las personas, es creando retos y oportunidades de logro en sus puestos.

Para esto, es necesario:

- Formar grupos de trabajo naturales, cambiando el puesto de manera que cada persona sea responsable de un cuerpo de trabajo identificable.

- Combinar las tareas, permitiendo, por ejemplo, el ensamble de un producto de principio a fin por una persona, en vez de que éste pase por varias operaciones realizadas por distintas personas.
- Establecer responsabilidad hacia los usuarios del servicio o clientes, permitiendo que el trabajador tenga contacto frecuente en la toma de decisiones. Por ejemplo, que una secretaria investigue y responda a algunos requerimientos del cliente, en vez que todos los problemas, grandes o pequeños, sean trasladados al jefe.
- Establecer la carga vertical, es decir, permitir que el trabajador planee y controle su trabajo, en vez de que lo hagan otros.
- Abrir canales de retroalimentación, o sea, establecer procesos de intercambio de comentarios que ofrezcan a los empleados una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Otra de las teorías sobre motivación, es la de las expectativas motivacionales de Víctor Vroom, citado por Contreras (2004), quien propuso que la motivación ocurre en las personas cuando reconocen un incentivo o recompensa que los pueden satisfacer una necesidad; pero la frustración se presenta cuando hay una barrera entre la persona y ese incentivo, el cual en esta teoría, recibe el nombre de barrera frustrante. La teoría de Vroom, afirma que si la persona ve que su esfuerzo le llevará a realizar la tarea y se da cuenta que al cumplir con la tarea, logrará un resultado importante, entonces ocurrirá la motivación. Pero no habiendo dos personas que tengan las mismas necesidades, se puede dar el caso que la misma recompensa, no sea percibida igualmente importante, motivadora y que satisfaga sus necesidades de la misma manera, por lo que para una de las dos personas, no representará una satisfacción de necesidades.

El Instituto Tecnológico de la paz (s.f.), describe la teoría de la equidad de Porter Lawler, donde se menciona que debe haber un balance de relación entre resultados e insumos para una persona en relación de otra. Si el personal siente que se le recompensa inadecuadamente, podrá sentirse insatisfecho, reducirá la cantidad y calidad de su esfuerzo y posiblemente algunas personas quieran dejar la organización. Sin embargo, si los empleados piensan que las recompensas son equitativas, probablemente mantengan el mismo nivel de producción; sin embargo, si consideran que las recompensas son mayores de lo que consideran equitativo, quizá se esfuercen más.

Los empleados pueden tolerar durante algún tiempo algunas injusticias, pero el sentimiento prolongado de injusticia, podría producir enérgicas reacciones a un suceso aparentemente menor. La equidad consiste en retribuir con justicia el esfuerzo realizado por el trabajador.

McGregor, citado por Darío (1997), presentó otro ángulo de la motivación en su teoría de la *Persona Compleja*, y distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo, a las que denominó Teoría X y Teoría Y:

**a. Teoría X:** Posición Tradicional. Es la concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- el hombre es indolente y perezoso por naturaleza;
- evita el trabajo o rinde al mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales;
- al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia;
- el hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización;



- su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro; y,
- su dependencia lo hace incapaz de auto controlarse y auto disciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones, respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción, y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa. Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aún más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).



La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Fayol y por la Teoría de la Burocracia de Weber, en diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo.

En otros términos, la teoría X lleva a las personas a que hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X.

**b. TEORÍA Y: Posición Optimista.** Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo: dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades, el hombre debe poner la auto dirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa.



El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesarios para alcanzar los objetivos empresariales.

- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal son, generalmente, consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada uno, y no una característica humana inherente a todas las personas. Ese comportamiento no es causa de cierta experiencia negativa en alguna empresa, sino, su efecto.
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está amplia -y no escasamente- distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría Y, desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual, administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presentes en las personas. Estos no son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se



- limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas, tales factores.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y, propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales. La teoría X propone una administración, a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

Para motivar al recurso humano, Olivero (s.f), proporciona algunas sugerencias para motivar al recurso humano. Estas, pueden resumirse en:

- Involucrar al personal en la toma de decisiones de acuerdo a su capacidad.
- Mantener al personal informado de las tareas a realizar y sus recompensas.
- Mantener una política de puertas abiertas y de equidad en la asignación de recompensas.
- Desarrollar una actitud de cuidado, respecto al establecimiento de metas alcanzables.
- Reconocer el buen desempeño de las personas.
- Mantener altos estándares de ejecución.



## **Clima organizacional**

Como se planteó anteriormente, la motivación tiene una gran influencia en el recurso humano y por lo tanto, en el clima organizacional de una empresa. Según Hall (1996), citado por Suárez (s.f.), el clima laboral se define como “un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.

Según Chiavenato (2000) “del concepto motivación – en el nivel individual – surge el concepto – clima organizacional”. (pág. 119).

Los seres humanos, están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores, causa problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad, y por tanto, resulta importante para la administración, comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes, varía de una persona a otra; y varía dentro de un individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”, que es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son:

- sentirse bien consigo mismo;
- sentirse bien con respecto a los demás; y



- ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida.

Todo esto explica el nombre de clima organizacional, dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados. "Cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, sindicatos, etc." (Chiavenato ,2000; pág. 119 - 120).

El mismo autor menciona que el clima, se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una empresa.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, y a su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta.

Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen, mientras que las personas que no logran adaptarse, no tienen una productividad alta, ya que no están conformes ni a gusto, y tienen a formar parte del proceso de desvinculación organizacional.



Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones para el personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano:

- El estilo de liderazgo,
- La relación con el resto del personal,
- La rigidez / flexibilidad,
- Las opiniones de otros,
- Su grupo de trabajo, entre otras,

Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En resumen, el clima organizacional, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar



expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

Martínez (1997) menciona que las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral, y que éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, por ejemplo, productividad, satisfacción, menos rotación, adaptación, entre otros.

Litwin y Stinger, citados por este autor, postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura:** representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.
- **Responsabilidad (empowerment):** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble supervisión en el trabajo.
- **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización a cerca de los desafíos que impone su trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto compañeros como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que representa un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los



miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información, se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Según Martínez (1997) otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Suárez (s.f.), en su artículo, expone la teoría de clima organizacional de Likert, donde se establece que el comportamiento asumido por los empleados, depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que éstos perciben. Por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido Suárez (s.f.), cita:

- a. **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- b. **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables tienen gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- c. **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias. Las variables finales, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

- Clima de tipo autoritario: se caracteriza por ser un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Este a su vez, consta de dos variantes:
  - Sistema I. Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados; el clima que se percibe es de temor; la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
  - Sistema II. Autoritarismo paternalista: caracterizado porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados; se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores; los supervisores manejan mecanismos de



control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

- Clima de tipo Participativo: se caracteriza por ser un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización. El clima participativo, se divide en dos:
  - Sistema III. Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados; se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas; se busca satisfacer necesidades de estima; existe interacción entre ambas partes; existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
  - Sistema IV. Participación en grupo: su principal característica es que existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección; existe la toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles; la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento; las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad; existen las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Atkinson, desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional, teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:

- Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- Provocar o no estos comportamientos, depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- Las propiedades particulares del ambiente, sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico sólo influenciará en el comportamiento, cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
- Los cambios en el ambiente que se percibe darán como resultado algunos cambios en el modelo de motivación provocada.
- Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El modelo de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese modelo generará un cambio de comportamientos.

Suárez (s.f.) continúa aclarando el concepto de clima organizacional, y explica que éste comprende un espacio más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación.

El clima organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización, y que influye en su comportamiento.

El clima organizacional, se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, e indica, de manera específica, las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización, que desencadenan



diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y, desfavorable, cuando no logra satisfacer esas necesidades.

Cada vez más empresas realizan encuestas de opinión y de clima laboral para conocer la valoración de sus empleados respecto del clima organizacional e introducir acciones de mejora, que aumenten su motivación y los beneficios de la compañía. Las encuestas de clima, se suelen realizar para conocer cómo valoran los profesionales, el marco organizacional de la entidad.

Sin embargo, cada vez son más comunes los estudios de opinión sobre la estrategia y el estilo de dirección de la compañía. Además de aspectos como la comunicación, la formación, el desarrollo o la retribución, cada vez se pregunta más por los estilos de liderazgo o el alineamiento con los objetivos y valores empresariales. Además de ayudar a tomar decisiones, esta herramienta permite hacer un seguimiento de las políticas implantadas. Para que sea eficaz, es imprescindible asegurar la confidencialidad, comunicar los resultados a los trabajadores, poner en marcha un plan de acción y evaluarlo constantemente.

Para llevar a cabo la evaluación del clima organizacional, lo primero que se debe hacer es elegir el mejor momento para realizar la encuesta. La confidencialidad es otro elemento indispensable. Por esta razón es que la mayoría de las organizaciones, recurre a consultoras externas para realizarla.

Aunque se suele dirigir a todos los empleados, en ocasiones, se elige un área determinada para solucionar un problema concreto. Los expertos recomiendan que las características del instrumento, se adapten a las características de la empresa y a los

objetivos específicos que persigue. Una vez que se conocen las conclusiones, es fundamental comunicarlas.

El siguiente paso es diseñar una estrategia.

Las encuestas de clima laboral y de opinión, generan expectativas en los trabajadores, por lo que es importante tomar medidas de mejora porque, de lo contrario, se perderá credibilidad y se reducirá la participación en el futuro. (Tomado de Documento Final, Clima Organizacional, 2005).

#### **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizó solamente catorce de los quince trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Callao, (un trabajador se encontraba de vacaciones cuando se aplicó el cuestionario de preguntas)

La Universidad Nacional del Callao a través de su Facultad de Ciencias Económicas ofrece al estudiante de economía, a partir de 1997, un área básica de formación profesional y dos áreas académicas de concentración profesional:

- Teoría y Política Económica y
- Gestión Empresarial

La primera está dirigida a incentivar la investigación, la docencia y la asesoría económica; y la segunda está orientada a motivar la creación, organización y desarrollo de la empresa, sobre todo aquella que compite en el mercado mundial.

Las áreas de concentración profesional permitirán, al estudiante que concluya sus estudios, recibir una certificación de egresado en Teoría y Política Económica o en Gestión Empresarial, además de su grado académico de Bachiller en Economía.



## **DEL DISEÑO ORGANICO FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS UNAC**

### **1. OBJETIVO**

Son objetivos de la Facultad de Ciencias Económicas, la formación académica profesional, el desarrollo de la investigación y la extensión y proyección Universitaria.

### **2. FUNCIONES GENERALES**

- a. Programar las actividades académicas correspondientes a la formación profesional, especialización, maestría, doctorado, etc. y otorgar los Grados Académicos y Títulos profesionales en concordancia con los planes de estudios aprobados.
- b. Formular, ejecutar y evaluar los planes y programas académicos, los proyectos de investigación y de Extensión Universitaria de la Facultad en su conjunto.
- c. Formular el presupuesto de la Facultad de acuerdo a las necesidades, requerimientos y lineamientos establecidos.  
Coordinar sus acciones con los Vice-Rectorados y con las otras Facultades de la Universidad para el logro de sus objetivos.
- d. Establecer y mantener convenios con otras Universidades e Instituciones públicas y privadas para el cumplimiento de sus fines.
- e. Promover y desarrollar la capacitación del personal docente y administrativo de la Facultad en función de las necesidades académicas y de gestión administrativa.
- f. Velar por el cumplimiento de la Ley y el Estatuto de la Universidad, así como por las demás disposiciones normativas de la Facultad.

### **3. ESTRUCTURA ORGANICA**

#### **a) ORGANO DE DIRECCION**

Decanato de la Facultad



#### **b) ORGANOS DE ASESORAMIENTO**

- Comisión de Planeamiento
- Comisión de Grados y Títulos
- Comisión de Curriculum y Convalidaciones; y
- Comisión de Perfeccionamiento Docente.

#### **c) ORGANOS DE APOYO**

- Secretaría Docente.
- Oficina de Impresiones y Publicaciones
- Oficina de Servicios Generales
- Equipo de Servicio Administrativo
- Equipo de Servicio Académico
- Oficina de Biblioteca Especializada
- Laboratorio de Computo e Informática
- Departamento Académico de Economía.

#### **d) ORGANOS DE LINEA**

- Escuela Profesional de Ciencias Económicas.
- Centro de Extensión y Proyección Universitaria
- Centro de Producción de Bienes y Prestación de Servicios
- Instituto de Investigación; y
- Sección de la Escuela de Post-Grado

### **PERSONAL**

### **CUADRO DE DISTRIBUCION DE PERSONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**

### **ECONOMICAS**

### **DECANATO**



- Decano Docente
- Secretaria IV 01 Administrativo STA (Planilla)

OFICINA DE SECRETARIA DOCENTE

SECRETARIO DOCENTE Docente

JEFE DE LA OFICINA DE IMPRESIÓN Y

PUBLICACIONES Docente

JEFE DE SERVICIOS GENERALES Docente

- Trabajador II 03 Administrativos (CAS)

JEFE DE BIBLIOTECA ESPECIALIZADA Docente

- Técnico Biblioteca I 01 Administrativo STE (Planilla)
- Técnico Biblioteca II 01 Administrativo STC (Planilla)

JEFE DE CENTRO DE CÓMPUTO Docente

- Técnico en PAD I 01 Administrativo (CAS)
- Apoyo en soporte 01 Administrativo (CAS)
- Apoyo Secretarial 01 Administrativo (CAS)

JEFE DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE

ECONOMÍA Docente

- Secretaria I 02 Administrativo (CAS)

DIRECTOR DE ESCUELA DE ECONOMÍA Docente

- Secretaria II 01 Administrativo SAB (Planilla)

DIRECTOR CENTRO PRODUCCIÓN DE BIENES PRESTACIÓN DE SERVICIOS	Docente
DIRECTOR EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN UNIVERSITARIA	Docente
DIRECTOR INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN	Docente
• Secretaria	01 Administrativo STE (Planilla)
DIRECTOR SECCIÓN DE POST GRADO	Docente
• Apoyo Secretarial	01 Administrativo (CAS)
• Personal de limpieza	01 Administrativo (CAS)

La población presentó las siguientes características:

Personal Administrativo Régimen 276 (planilla)	05 trabajadores
Personal Administrativo Régimen 1058 (CAS)	10 trabajadores

## INSTRUMENTO

Para poder establecer cuáles son los factores que determinan el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Callao, se utilizó el Cuestionario para evaluar Clima Laboral, que consta de 34 preguntas, las mismas que, distribuidas al azar, evalúan algunos de los distintos factores que integran el clima laboral, como se muestra a continuación:

**Autonomía:** se refiere al grado de libertad que posee un sujeto para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones, supervisión, entre otros, para llevar a cabo su trabajo.



**Identificación con la Facultad de Ciencias Económicas:** se refiere a qué tanto un empleado se identifica con ésta Facultad.

**Motivación:** es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o la disposición para involucrarse en la consecución de los objetivos de la Facultad.

**Percepción General:** es la apreciación que tienen los empleados de las condiciones generales de la Facultad para la que trabajan.

**Reconocimiento:** significa, para el empleado, que le den valor y aprobación a lo que hace.

**Relaciones Interpersonales:** se refiere a la calidad de relación que existe entre las personas que laboran en esta Facultad.

**Responsabilidad:** es la capacidad que tiene una persona para responder a sus obligaciones. Compromiso.

El Cuestionario para evaluar Clima Laboral, está estructurado en Escala de Likert. Las respuestas se colocan en una hoja aparte. El cuestionario está basado en un instrumento que se elaboró en el curso de Intervención Psicológica III, donde se aplicó a una población de 92 personas de Librerías y Papelería Molino.

Para efectos de ésta investigación, el instrumento fue adaptado y modificado para las necesidades específicas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Callao.

## PROCEDIMIENTO

- Se escogió un tema de investigación que cumpliera con las necesidades que presentaron las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Callao.
- Se contactó con el Instituto de Investigación de la Facultad para presentar el proyecto y obtener autorización para trabajar la investigación.
- Se definió el problema y se establecieron los objetivos.
- Se inició con la investigación de antecedentes sobre Clima Organizacional.
- Se realizó una revisión de material bibliográfico para justificar el tema teóricamente.
- Se identificaron los elementos de estudio, para poder responder la pregunta de investigación.
- Se escogió un instrumento para la recolección de datos, y luego se adaptó a las necesidades de la Facultad.
- El instrumento se entregó a tres profesionales para su validación.
- Luego, de tener un instrumento confiable, éste se aplicó a los participantes.
- A continuación se tabularon los resultados.
- Las respuestas al grupo de preguntas que evalúa cada uno de los siete factores, se representaron por medio de gráficas de círculos, que reflejaron, la percepción del personal de la Facultad de Ciencias Económicas.
- Se interpretaron los resultados, sustentándolos con la teoría recolectada.
- Se redactó un informe final, con la presentación de resultados y la propuesta de recomendaciones.



## TIPO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA ESTADÍSTICA

Esta investigación es de tipo explicativa, es una investigación inicial y preparatoria que se realiza para recoger datos y precisar la naturaleza de un fenómeno; y sirve para explicar diversas pautas de comportamientos sociales de una comunidad.

La metodología estadística a utilizar, serán gráficas (círculos) e histogramas de frecuencias.

### f) RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados correspondientes al Cuestionario para evaluar Clima Organizacional.

Los resultados se encuentran agrupados por pregunta, según el factor que evalúan:

- Autonomía, .
- Identificación con la empresa, .
- Motivación, .
- Percepción General, .
- Reconocimiento, .
- Relaciones Interpersonales y .
- Responsabilidad, .

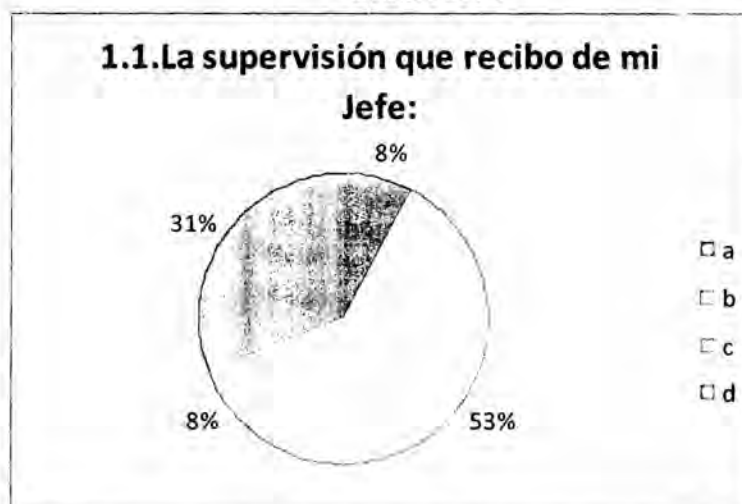
Cada gráfica que representa un reactivo, se presenta con una breve interpretación.

Finalmente se hará una integración de los reactivos para cada factor con una interpretación global e inferencias.

#### 1. FACTOR: AUTONOMÍA

Se refiere al grado de libertad que posee un personal para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones, supervisión, entre otros, para llevar a cabo su trabajo.

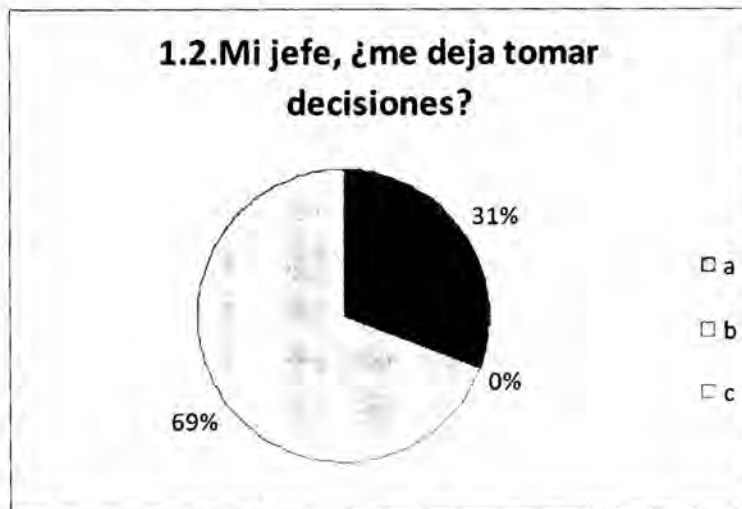
GRÁFICA 1



- a. Me incomoda
- b. Me gusta, siento que se interesa en lo que hago
- c. Me da igual si me supervisa o no
- d. Me gusta que me digan si mi trabajo esta bien.

En la gráfica puede apreciarse que al 53% de los participantes les agrada que sus jefes supervisen su trabajo para que sientan que se interesan en lo que están haciendo. Por otro lado, el 31% de los participantes les agrada que sus jefes supervisen su trabajo para que les digan si está bien lo que están haciendo. A un 8% les resulta incómoda ésta situación y a un 5%, les es indiferente si su jefe supervisa lo que hace. Por lo que es evidente que al personal de esta Facultad, le agrada que se interesen respecto a las tareas que desempeñan.

GRÁFICA 2

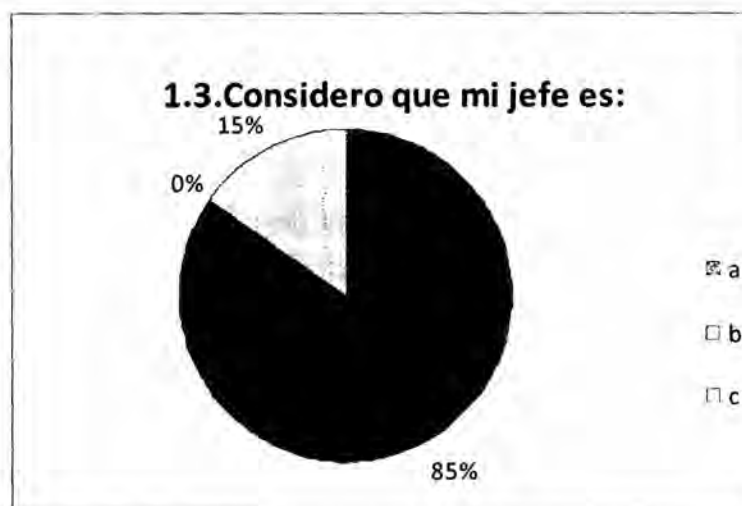


- a. Solo cuando no son decisiones tan importantes
- b. Nunca puedo tomar decisiones
- c. Siempre debo consultarle a mi jefe

En cuanto a la autonomía en la toma de decisiones, el 69% de la población dijo que siempre debe consultar con su jefe, el 31% dijo que su jefe les deja tomar decisiones solo cuando no son tan importantes y 0% que nunca pueden tomar decisiones.

Resulta necesario evidenciar que al personal, se le permita tomar ciertas decisiones dentro de su puesto de trabajo. Esta delegación, enriquece el puesto de trabajo.

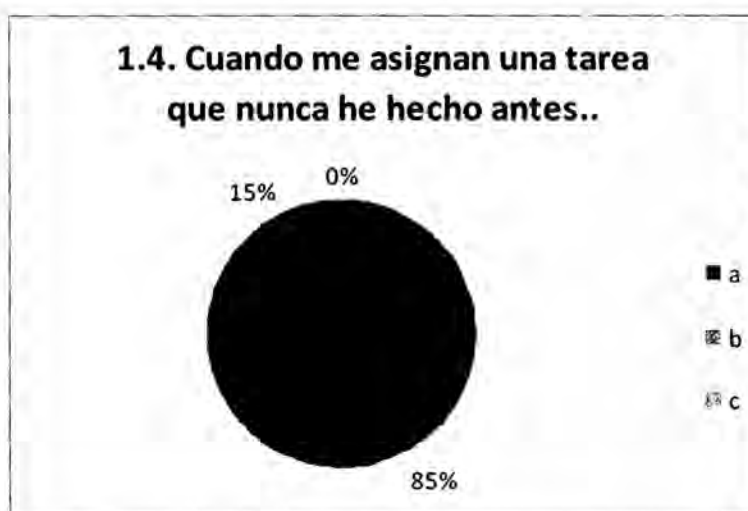
GRÁFICA 3



- a. Quien me deja hacer mi trabajo como yo considero que es mejor
- b. Siempre busca errores en mi trabajo y nada le parece
- c. A quien le gusta tener el control, pero acepta sugerencias.

La percepción que tienen los empleados de su jefe, es que es una persona que los deja hacer su trabajo como ellos consideran que es mejor (85%). Este número se contradice con las delegaciones en la toma de decisiones. Un porcentaje muy menor (15%) dice que éste es una persona que le gusta tener el control, pero que sí acepta opiniones y 0% siempre busca errores en su trabajo y nada le parece.

**GRÁFICA 4**



- a. Mi jefe nunca deja de supervisar y me critica constantemente
- b. Como es una tarea nueva, mi jefe me orienta cuando sabe que lo necesito
- c. Solo me dice qué es lo que tengo que hacer y se olvida de mi

En cuanto a obligaciones nuevas, el 85% de los participantes, dijo que su jefe siempre lo orienta y lo corrige cuando sabe que se necesita. Otro grupo de 15%, dijo que su jefe sólo le dice lo que tiene que hacer y se olvida de el, 0% su jefe

siempre lo critica y lo supervisa constantemente. Es positivo el hecho que los jefes apoyen a los empleados en cuanto a tareas nuevas.

En cuanto al factor AUTONOMÍA se refiere, según los resultados, es evidente que al personal de la Facultad, le agrada que se interesen en lo que hacen, ya sea para mantener la calidad del trabajo o para mejorar en sus labores.

Los jefes de esta Facultad, deberían considerar permitir que los empleados tomen ciertas decisiones para implementar una cultura de autonomía en la toma de éstas y darle al empleado la confianza que se merece. Además, promoviendo la toma de decisiones por parte del empleado, se aumenta el nivel de satisfacción y autorrealización dentro de la empresa.

Por otra parte, los empleados manifestaron que su jefe, es una persona que les permite hacer su trabajo y los orienta y / o corrige cuando sabe que lo necesitan.

## 2. FACTOR: IDENTIFICACIÓN CON LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNAC

Se refiere a qué tanto un empleado se identifica con ésta Facultad.

GRÁFICA 5



a. Mejor salario

- b. Otro puesto
- c. No lo haría
- d. No lo he pensado
- e. Estabilidad (nombramiento)

El 31% de personas de ésta Facultad, sólo se irían de la misma si les ofrecieran estabilidad. Un 30% si les ofrecieran un mejor salario en otro lugar. Un 23% no lo ha pensado. Un 8% lo haría por otro puesto y también un 8% no lo haría. En cuanto a estos resultados, casi la tercera parte del personal de esta Facultad se cambiaría de trabajo por estabilidad, asimismo se encuentra subjetividad ya que la mayoría de las personas, en ésta y en cualquier organización, desean tener un mejor salario. Resulta factible, revisar la situación del personal contratado y la escala salarial para éste tipo de empresa.

**GRÁFICA 6**



- a. Lo hago con entusiasmo
- b. Lo hago con entusiasmo
- c. No digo y cambio el tema

Cuando el personal de esta empresa, tiene que decir en dónde trabaja, el 100%, lo hace con entusiasmo. En general, a los colaboradores, no les da pena decir donde trabaja.



GRÁFICA 7



- a. Disgusto. Estoy aquí sólo por necesidad
- b. Alegría y satisfacción. Me gusta lo que hago
- c. Indiferencia. Lo que importa es tener trabajo

Al 84% de los colaboradores, trabajar en ésta Facultad les produce alegría y satisfacción y les gusta lo que hacen. Si embargo a un 8% le es indiferente y al 8% les produce disgusto. Sería necesario determinar porqué a un 16% de los colaboradores no les gusta trabajar en ésta empresa y tomar las medidas necesarias.

GRÁFICA 8



- a. Lo tomaría sin pensarlo dos veces. Cualquier cosa es mejor que estar aquí
- b. Solo me iría si me ofrecieran algo mejor de lo que tengo
- c. Por nada me iría a trabajar a otro lugar

Si al 100% del personal de ésta Facultad le ofrecieran otro trabajo, se iría sólo si le ofrecieran algo mejor de lo que tengo. Se manifiesta, en general, que las condiciones laborales que ofrece ésta empresa son satisfactorias para el personal.

**GRÁFICA 9**



- a. Que es un lugar estable para trabajar
- b. Que mis compañeros y jefes hacen que todo sea agradable aquí
- c. Es una Facultad que brinda oportunidades de crecimiento

El personal manifestó en un 47%, se enfocó en que los compañeros y jefes son quienes hacen que el lugar sea agradable. Un 38% que lo que mas les parece de trabajar en ésta empresa, es la estabilidad que les brinda. Un 15% dijo que les gusta la empresa, porque es un lugar que brinda oportunidades de crecimiento. Por lo

consiguiente, nuevamente, se observa que la Facultad brinda oportunidades de crecimiento y estabilidad.

En síntesis, en cuanto al factor IDENTIFICACIÓN CON LA FACULTAD y en base a los resultados obtenidos, se determina que la empresa brinda a sus empleados buenas condiciones de trabajo, Y oportunidades de crecimiento.

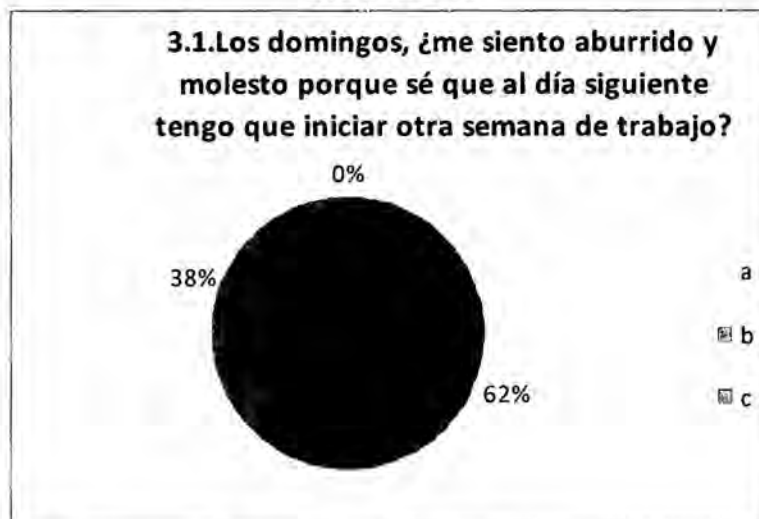
El personal de ésta empresa se siente identificado con la cultura organizacional ya que éste tomaría la decisión de cambiarse de trabajo, sólo si se les ofreciera un mejor salario. Además, lo hacen con entusiasmo cuando tienen que decir que trabajan en esta facultad.

La calidad de relación que exista con los compañeros de trabajo y jefes, aporta identificación y calidad de vida dentro del ámbito laboral. En este aspecto, los trabajadores se sienten cómodos, satisfechos de trabajar en la Facultad y les gusta lo que hacen.

### **3. MOTIVACIÓN**

Es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o la disposición para involucrarse en la consecución de los objetivos de la Facultad. Este factor se ve muy influenciado por la satisfacción que la empresa le proporcione al empleado.

GRÁFICA 10



- a. Si
- b. No
- c. Algunas veces

A las personas les satisface su trabajo y se demuestra tomando en cuenta que al 62% del personal le agrada asistir a sus labores y nos les abruma iniciar una nueva semana laboral. El 38%, manifestó que algunas veces no sienten ganas de iniciar los días de trabajo. Esto demuestra que el personal si está motivado y siente gusto de laborar en la empresa.

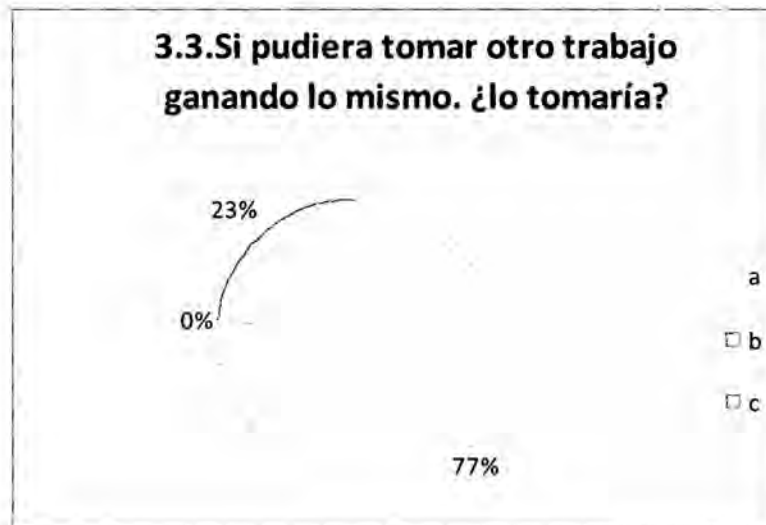
GRÁFICA 11



- a. Las hago porque estoy obligado a hacerlo
- b. No representan una carga para mí
- c. Son una molestia

En un 100%, el personal dijo que le agradan las actividades que realizan en su puesto de trabajo. Para ningún empleado de ésta Facultad, las actividades que realizan no lo hacen porque se sientan obligados a hacerlo y realizar sus tareas no representa una molestia.

**GRÁFICA 12**



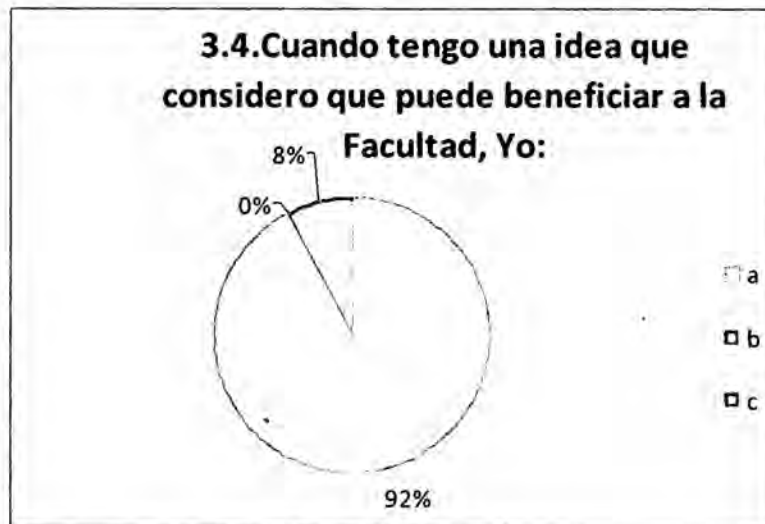
- a. No. Me siento satisfecho en este trabajo
- b. Si. Inmediatamente la haría
- c. No sé si lo haría

El personal de ésta Facultad, dijo sentirse satisfecho de trabajar para ésta, ya que un 77% dijo que si les ofrecieran otro trabajo obteniendo el mismo salario, no se iría a otro lugar. Un 23%, dijo no estar seguro optar por otra opción. Por lo que se infiere que las



condiciones laborales que ofrece la Facultad, satisfacen las necesidades de los colaboradores.

GRÁFICA 13



- a. Lo comunico inmediatamente
- b. Se lo digo a mis compañeros y les pido que no lo digan a mi jefe
- c. Me olvido de mi idea. Nunca sería tomada en cuenta

Dentro de ésta Facultad, las opiniones / ideas de los trabajadores pueden exponer sus ideas, ya que un 92% del personal no tiene ningún problema en comunicar, inmediatamente, las ideas que puedan beneficiar a la Facultad. Sin embargo, un 8%, dijo que cuando se le ocurre algo, se olvida de la idea, ya que de todas formas nunca sería considerada.



GRÁFICA 14



- a. Lo tomaría sin pensarlo
- b. Sería una oportunidad para salir de esta empresa
- c. No lo aceptaría
- d. Tendría que tener motivos fuertes para aceptarlo

Si al personal de ésta empresa se le hiciera una oferta de trabajo para optar por el mismo puesto, los trabajadores, sólo se irían si tuvieran motivos fuertes para dejar el trabajo actual en un 69%. Un 31% dijo que no lo aceptaría. Es de notar que el personal se siente satisfecho en cuanto las condiciones laborales.

La MOTIVACION en el personal de ésta Facultad, es elevada, según lo reflejan los resultados, y esto los ayuda a cumplir con los horarios de trabajo establecidos y las tareas asignadas por los jefes.

Las condiciones laborales son satisfactorias, ya que el personal dijo que al ofrecérseles otro trabajo con el mismo salario, no tomarían el otro trabajo. Asimismo que las actividades que realizan en sus puestos de trabajo no representan ninguna carga.

Otro agente que motiva al personal a sentirse cómodo dentro de la Facultad es el poder expresar sus ideas a compañeros y jefes con libertad, aunque éstas, a veces, puedan no ser tomadas en cuenta. Los canales de comunicación se deben mantener abiertos para poder conservar la motivación y el buen desempeño por parte de las personas que trabajan para ésta empresa.

#### 4. PERCEPCIÓN GENERAL

Es la apreciación que tienen los empleados de las condiciones generales de la empresa para la que trabajan.

GRÁFICA 15



- a. Seguro sólo para trabajar
- b. Inseguro para trabajar
- c. Me da igual si es seguro o no
- d. Es agradable

El personal de ésta Facultad (77%), considera que el lugar de trabajo es agradable. Un 15% dijo que éste lugar es seguro sólo para trabajar, y un 8% dijo que el lugar de trabajo le da igual si es seguro o no para trabajar. Es necesario revisar las áreas de trabajo para cada puesto, para alcanzar que el 100% del personal considere que su área de trabajo es agradable.



GRÁFICA 16



- a. Aporta productividad a la Facultad
- b. No es necesario para la Facultad
- c. No se si es importante

En general, 92% del personal considera que el trabajo que realiza, aporta productividad a la Facultad y un 8%, no sabe si su trabajo es importante dentro de la organización.

GRÁFICA 17



- a. Un ambiente cómodo para trabajar
- b. Un lugar donde se puede trabajar a gusto
- c. Solo es un lugar para trabajar

El personal de ésta Facultad se siente cómodo respecto al recinto laboral, ya que 54% de los trabajadores, dijo que es un lugar donde se puede estar a gusto y un 15% que es un ambiente cómodo para trabajar. Sin embargo un 31%, dijo que la Facultad sólo es el lugar donde trabajan. Nuevamente, se evidencia que las condiciones laborales que proporciona la Facultad, en general, es adecuado y satisfactorio para el personal.

**GRÁFICA 18**



- a. Contribuye al desarrollo de la comunidad
- b. Sólo contribuye a los intereses de la Facultad
- c. Me ayuda a desarrollarme como persona
- d. No contribuye con nada ni con nadie

Es interesante saber que un 70% de las personas que trabajan dentro de ésta Facultad, consideran que el trabajo que hacen dentro de la empresa, contribuyen al desarrollo de la sociedad. Un 15% dijo que su trabajo sólo contribuye a los intereses

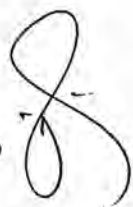
de la empresa y otro 15%, dijo que el trabajo que hacen los ayuda a desarrollarse como persona. Ésta Facultad, según los resultados, proporciona a sus empleados la importancia que merecen como personas, no sólo como medios para conseguir un fin sino, lo más importante para el desarrollo de la Comunidad.

**GRÁFICA 19**



- a. Un lugar agradable para trabajar
- b. Un lugar incómodo para trabajar
- c. Me da igual. Sólo trabajo aquí

Nuevamente, el personal de ésta Facultad (92%) dijo que ésta es un lugar agradable para trabajar. Un 8%, dijo me da igual. Solo trabajo aquí. Probablemente para un ese reducido grupo de personas, las condiciones laborales de la empresa, no son favorables o satisfactorias.



GRÁFICA 20

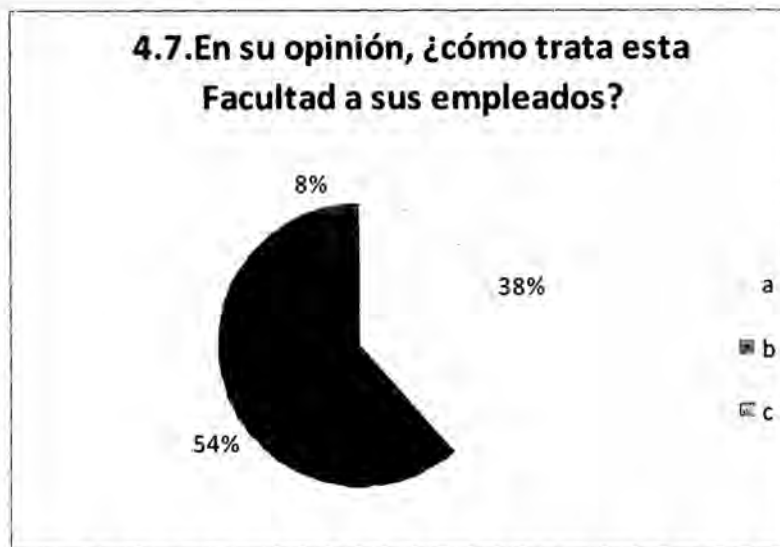


- a. No sé
- b. Si
- c. No
- d. Casi nunca
- e. Solo cuando le conviene a la Facultad

En cuanto al trato que da la Facultad a su personal de manera general, el 67% de las respuestas fueron que si dan a sus trabajadores el trato que se merecen, un 17% consideró que dan a sus empleados el trato que se merecen solo cuando le conviene a la Facultad. Un 8% dijo no saber y otro 8%, dijo que no.



GRÁFICA 21



- a. Hay Facultades y empresas que se interesan más en el personal
- b. Esta Facultad nos trata bien
- c. Esta Facultad nos trata mejor que otras

Un 54% del personal, dijo que ésta empresa los trata bien; un 38%, dijo que hay facultades y empresas que se interesan mas en el personal y un 8% dijo que la Facultad, los trata mejor que otras. La percepción de los empleados en cuanto al trato que reciben es positiva. Sólo un bajo porcentaje dijo no estar satisfecho.

En cuanto a la PERCEPCIÓN general, el personal de ésta Facultad, considera que la Facultad si da a su personal el trato que se merece. La opinión que los trabajadores tienen de ésta Facultad, es que es un lugar agradable y cómodo para trabajar, que con su trabajo aportan productividad a la empresa y ayuda a desarrollarse a la comunidad.

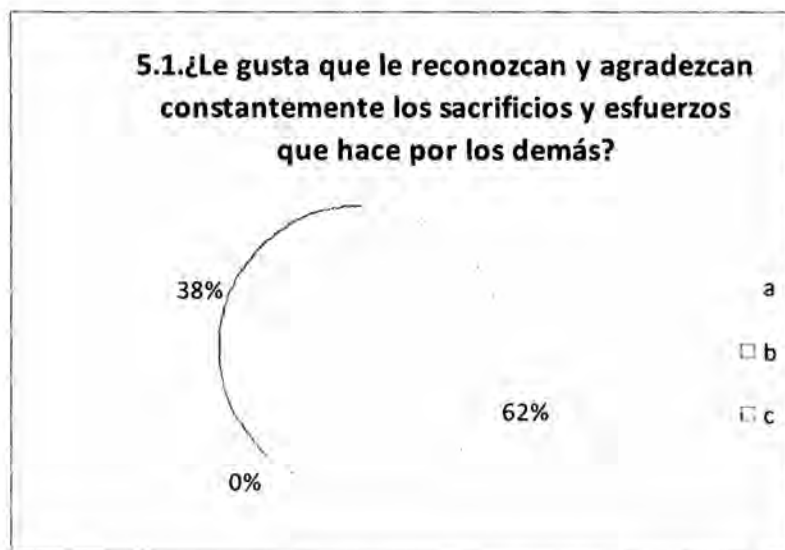
Por éstos resultados, se considera que los empleados se desenvuelven en un ambiente cómodo y seguro para trabajar, que les brinda oportunidades de desarrollo.

Este aspecto es positivo en cuanto al desempeño del empleado se refiere, ya que influye directamente en sus actividades y con la actitud con las que las lleva a cabo.

## 5. RECONOCIMIENTO

Significa, para el empleado, que le den valor y aprobación a lo que hace.

GRÁFICA 22



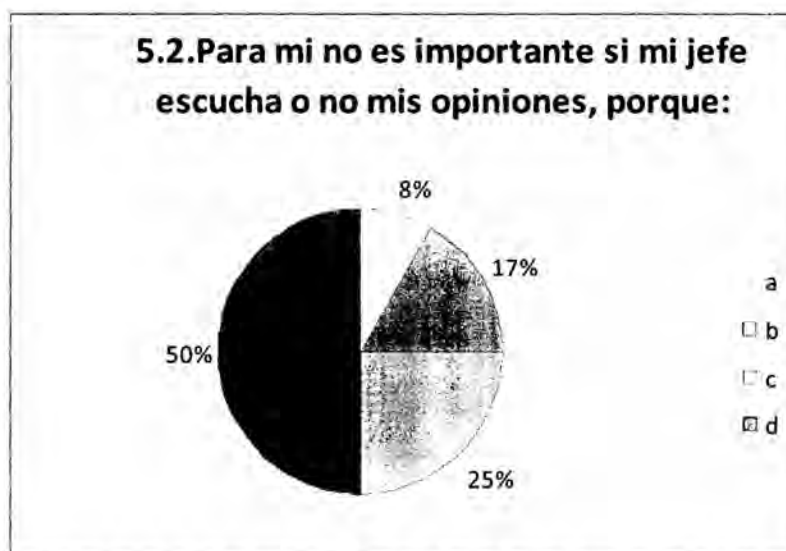
- a. No. Yo puedo dar sin esperar nada a cambio
- b. Sí. Cuando doy algo, tengo que recibir algo a cambio
- c. A veces. Depende de la situación

Dentro del reconocimiento que los empleados de ésta Facultad requieren, un 62% dijo que puede dar sin esperar nada a cambio y un 38%, dijo que depende de la situación.

Aunque esta sea la percepción de los empleados, siempre es necesario reconocer y retroalimentar a las personas.



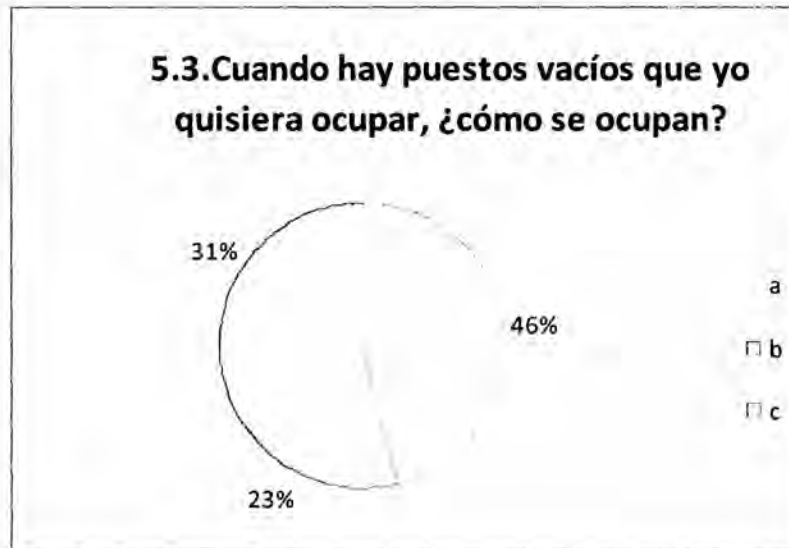
GRÁFICA 23



- a. Aunque me escuche, no las pondría en práctica
- b. Ni siquiera las toma en cuenta
- c. Aunque yo de mi opinión. Me dirán que en ese momento no tienen tiempo
- d. No me importa si toman en cuenta mis opiniones, o no

El personal de ésta Facultad, no siente que su jefe les de el reconocimiento necesario en cuanto a tomar en cuenta las sugerencias que éstos puedan tener, ya que un 50% dijo que no le importa si toman en cuenta o no las opiniones. Un 25% dijo aunque den su opinión, les dirán que en ese momento no tienen tiempo. Un 17% ni siquiera las toman en cuenta y un 8% aunque les escuchen no lo pondrían en práctica. Es importante que los jefes de esta Facultad escuchen las sugerencias para ponerlos en práctica.

## GRÁFICA 24



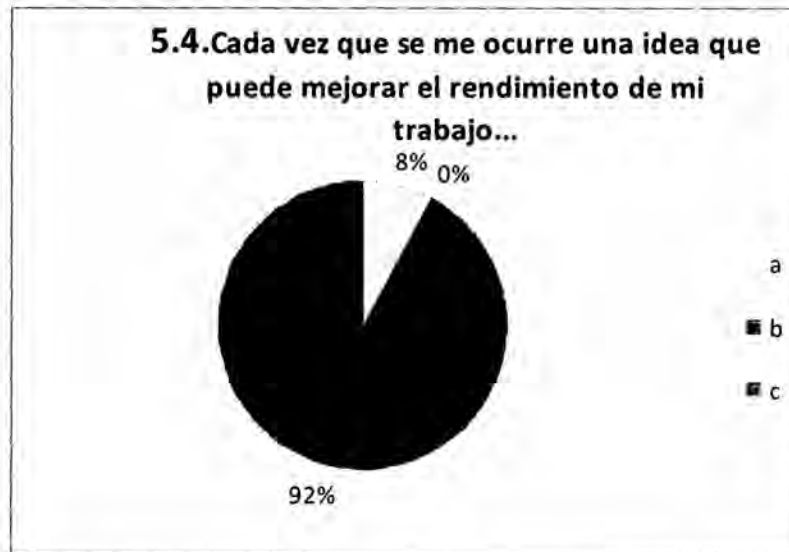
- a. Contratan a nuevas personas
- b. Ascendiendo empleados antiguos
- c. Escogiendo a quien lo merece según su experiencia, habilidad y servicio

Cuando hay plazas vacantes en la empresa, la Facultad, según un 46%, dijo que las plazas se llenan contratando nuevas personas. 31% las llena ascendiendo personal en cuanto a experiencia, habilidad y servicio. Un 23%, dijo que éstas plazas se llenan de ascensos a trabajadores antiguos. La Facultad debería brindar en mayor porcentaje los ascensos de su personal.





GRÁFICA 25



- Me quedo callado. No importa lo que yo piense porque no me escuchan
- Lo comento a mis compañeros esperando que alguno se lo diga a mi jefe
- Se lo digo a mi jefe y espero a que decida si se pueda aplicar

Se evidencia que los canales de comunicación en la Facultad están abiertos, ya que al responder por la actitud que los trabajadores toman al tener ideas para mejorar el rendimiento del trabajo, el 92%, dijo que se lo comentan a su jefe y esperan a que éste decida. Sin embargo un 8% dijo que se queda callado porque nunca lo escuchan.

El RECONOCIMIENTO es un factor fundamental para motivar a las personas. El personal comentó, según los resultados, que los jefes de la Facultad deben prestar más atención a lo que los empleados tienen que decir en cuanto a sugerencias para mejorar el ambiente laboral y el desempeño de cada uno.

Aunque el personal es capaz de hacer nuevas tareas sin esperar nada a cambio, éste considera que los jefes debieran retroalimentar positivamente al personal.

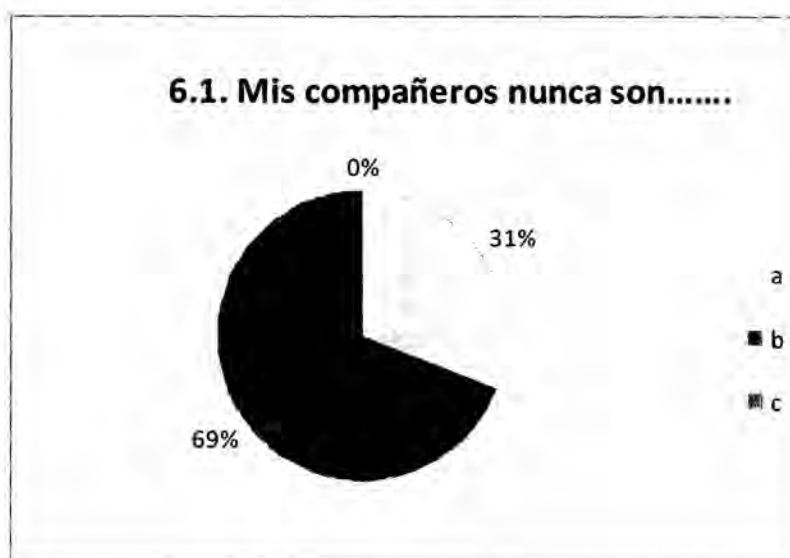


En cuanto a la promoción interna, los jefes están contratando más personal nuevo, en vez de tener en cuenta el ascenso de su personal.

## 6. RELACIONES INTERPERSONALES

Se refiere a la calidad de relación que existe entre las personas que laboran en esta empresa.

GRÁFICA 26



- a. Amables conmigo
- b. Irrespetuosos conmigo
- c. Interesados en mis problemas

El personal, en cuanto a la relación con sus compañeros, 69% dijo que éstos nunca son irrespetuosos con otros. 31% dijo que los compañeros nunca son amables. Existe una buena calidad de relación entre los colaboradores, tomando en cuenta que éstos son compañeros de trabajo.

GRÁFICA 27



- a. Consulto con mi jefe y se que va ayudarme
- b. Consulto con mis compañeros. Se que me van ayudar
- c. No consulto con nadie. Nadie me ayudaría

En cuanto a los problemas laborales, un 77%, parece tener mas confianza con su jefe y con él consulta. Un 23% consulta con sus compañeros teniendo la certeza de que éstos les van a ayudar.

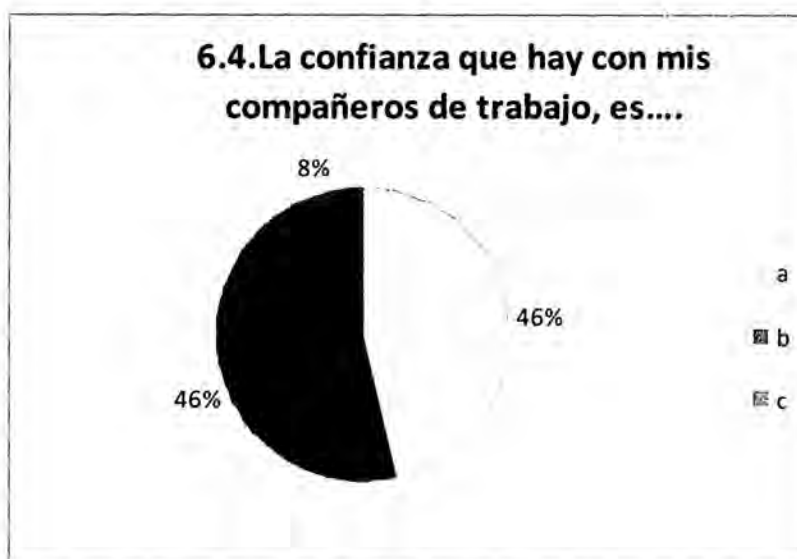
GRÁFICA 28



- a. Desagradable
- b. Respetuosa
- c. Cómoda
- d. Cordial

El tipo de relación que tienen los trabajadores con su jefe de esta Facultad es respetuosa en un 67% y 33% cordial. Nuevamente se observa la tendencia hacia que es un pequeño grupo que no se siente a gusto dentro de la empresa.

GRÁFICA 29



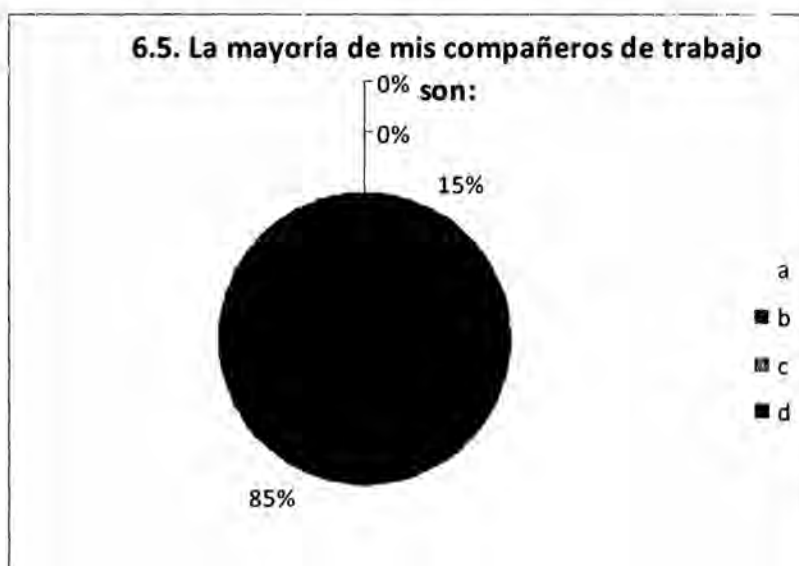
- a. Mucha. Si confío en ellos



- b. Sólo en algunos casos les tengo confianza
- c. No confío en alguno

Aunque las relaciones sean respetuosas, el nivel de confianza que existe es dividido. Un 46% dijo que si confía mucho en ellos y el otro 46% del personal dijo que sólo tiene confianza con sus compañeros en algunos casos. Un 8%, dijo que no confía en alguno. La relación laboral, es mejor que se lleve tal y como los colaboradores la presentan: sólo en algunos casos tienen desconfianza.

**GRÁFICA 30**



- a. Poco amistosos
- b. Indiferentes
- c. Colaboradores
- d. Abusivos

Dentro del ambiente laboral, el reconocimiento no es tan importante para los empleados, ya que pueden dar sin esperar nada a cambio. Sin embargo, el 85% del personal, describe a sus compañeros como colaboradores. Mientras que un 15% dijeron que éstos, son indiferentes.

La calidad de las RELACIONES INTERPERSONALES en ésta Facultad, es agradable, de confianza, respetuosa y cordial. El personal sabe que en el momento que necesiten algo, sus compañeros van a colaborar en lo que sea necesario.

## 7. RESPONSABILIDAD

Es la capacidad que tiene una persona para responder a sus obligaciones. Compromiso.

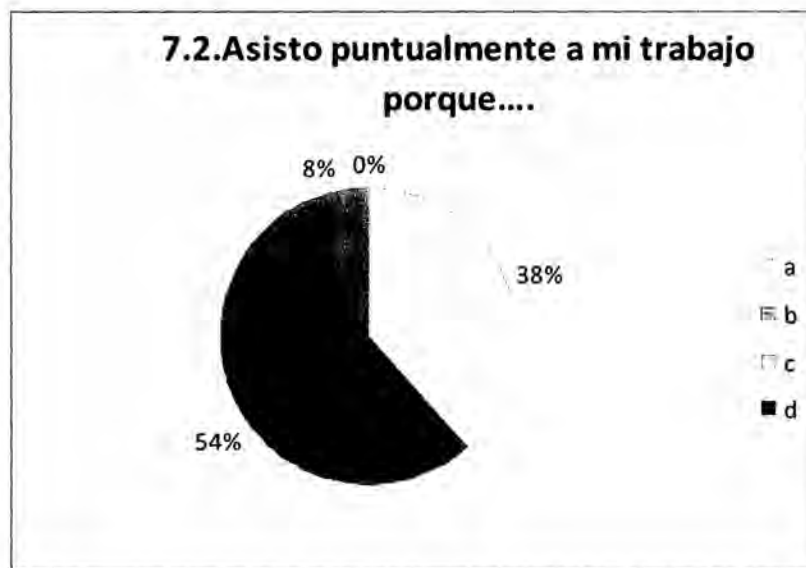
GRÁFICA 31



- a. Si
- b. No
- c. A veces
- d. Depende de si quiero hacerlo o no

Dentro de la responsabilidad hacia las actividades del puesto de trabajo, un 100%, dijo que sí se hacen cargo de todas las actividades que les concierne su puesto. En esta pregunta, nadie mostró irresponsabilidad y rebeldía respondiendo "Depende de si quiero hacerlo o no".

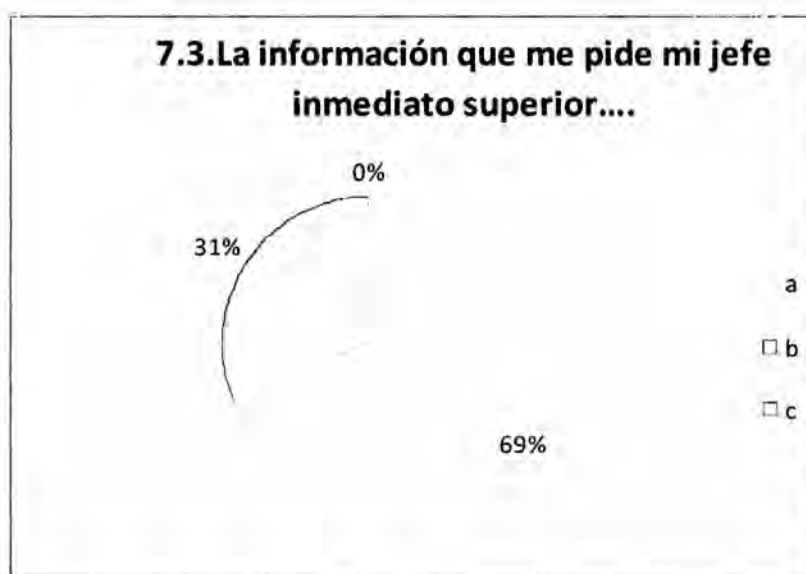
GRÁFICA 32



- a. Me gusta llegar puntual
- b. Debo cumplir con un horario establecido
- c. Si llego tarde me descuentan el tiempo que llego tarde
- d. No sería buen ejemplo para los demás

La responsabilidad se determina por mucho factores, siendo uno de estos la puntualidad para asistir a las labores. En éste aspecto el 54% del personal dijo que asiste puntualmente a su trabajo, porque debe cumplir con un horario establecido. Un 38% les gusta estar a tiempo. Un 8% dijo que si llegan tarde les descuentan. Por lo que se infiere que al personal de ésta Facultad, le gusta su trabajo y por los mismo, siempre está a tiempo, ya que no hay descuentos por llegadas tarde.

**GRÁFICA 33**

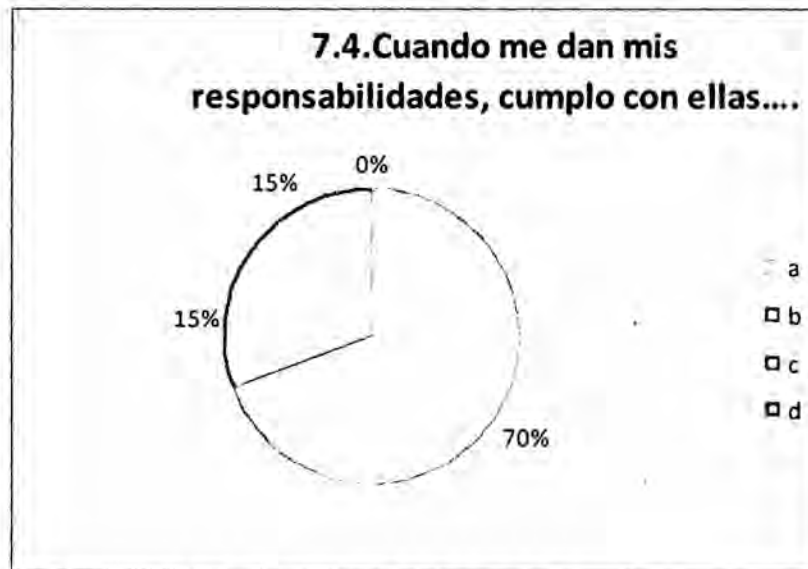


- a. Siempre está completa
- b. La entrego completa, aunque a veces necesita cambios
- c. Nunca la entrego completa necesita correcciones

Cuando de entregar reportes al jefe inmediato superior se trata, el personal dijo en un 69% que siempre la entrega completa. Un 31% dijo que la entrega completa aunque a veces necesita cambio. El personal de la Facultad tiene parámetros establecidos para entrega de información y aunque necesite algunos cambios, en su mayoría esta siempre es entregada completa cuando se solicita.



GRÁFICA 34



- a. Sólo si no interfieren con mis obligaciones
- b. Las tomo con entusiasmo
- c. Sólo si no afectan mi horario
- d. Sólo si me van a reconocer económicamente

En virtud del reconocimiento y la responsabilidad, cuando al personal de ésta Facultad, se le asignan nuevas responsabilidades, un 70% dijo que cumplen sólo si no interfieren con sus obligaciones. Un 15% las toma con entusiasmo. El otro 15% dijo que las toman sólo si éstas no van a afectar el horario de trabajo.

La RESPONSABILIDAD es el compromiso que tiene el personal para responder a sus obligaciones. El personal de ésta Facultad, se hace cargo completamente de todas las actividades que le han sido asignadas en su puesto de trabajo, demostrándolo con puntualidad, respeto, calidad del trabajo y colaboración en cuanto a la asignación de nuevas tareas.

También se debe mencionar que un alto porcentaje del personal, dijo que cuando llegue el momento de que le sean asignadas nuevas tareas, las tomaría sólo si no interfieren con sus obligaciones.

## g). **DISCUSIÓN** ✓

A través de ésta investigación descriptiva que tuvo como objetivo principal establecer los factores que determinan el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Callao, se evaluaron siete factores que inciden en el clima organizacional, siendo éstos autonomía, identificación con la empresa, motivación, relaciones interpersonales, percepción general, reconocimiento y responsabilidad.

Por tal razón, a continuación se procederá a analizar cada uno de los factores anteriormente mencionados, para conocer la percepción del personal de ésta Facultad y establecer qué factores son los que determinan el clima organizacional.

En relación a los resultados del factor **AUTONOMÍA**, éstos reflejan que al personal de ésta Facultad, le agrada que se le retroalimente constantemente, ya sea para mantener la calidad del trabajo o para mejorar en sus labores (Gráfica 1), información que concuerda con la proporcionada por Rodas (2004), quien recomienda que al personal de una empresa se le debe apoyar y retroalimentar positivamente, acciones que contribuyen en el desempeño y la productividad.

En cuanto a la **TOMA DE DECISIONES**, los jefes de ésta Facultad, deberían considerar permitir que los trabajadores tomen ciertas decisiones para implementar una cultura de autonomía en la toma de éstas (Gráfica 2) y darle al empleado la confianza que se merece. Esquivel (1997) en su trabajo de análisis, determinó que la toma de decisiones, entre otros factores, es un soporte determinante para un clima organizacional favorable. Además, promoviendo la toma de decisiones por parte del jefe, se aumenta el nivel de satisfacción y autorrealización dentro de la empresa.

Un resultado similar planteó Salguero (2006), ya que en su investigación en una empresa de transportes, determinó que la toma de decisiones estaba centralizada y que debía dársele al empleado la facultad de tomar sus propias decisiones en el puesto de trabajo, al igual que en éste trabajo de investigación.

Por otra parte, los trabajadores manifestaron que su jefe, es una persona que les permite hacer su trabajo como ellos consideran que es mejor (Gráfica 3) y los orienta y/o corrige cuando sabe que lo necesitan (Gráfica 4). En cuanto a éste aspecto, se infiere que existe una buena relación jefe – subordinado, lo que se considera como un aspecto positivo y determinante en el clima organizacional de ésta Facultad, ya que Lainfiesta (2005), en su investigación, concluyó que la relación patrono – trabajador es uno de los factores que causa más impacto en el clima organizacional.

En cuanto al factor **IDENTIFICACIÓN CON LA FACULTAD** y en base a los resultados obtenidos, se comprueba que La Facultad brinda a sus trabajadores buenas condiciones de trabajo y oportunidades de crecimiento (Gráficas 6 a la 8). Estos factores se consideran de suma importancia, ya que brindan oportunidades de autorrealización a las personas dentro de su puesto de trabajo. Espinoza (2006) obtuvo resultados similares en su investigación, donde concluyó que los empleados de una empresa industrial valúan el clima organizacional como aceptable, siendo los planes de desarrollo y carrera, así como la motivación, los factores que más influyen en este resultado.

La calidad de relación que exista con los compañeros de trabajo y jefes, aporta identificación y calidad de vida dentro del ámbito laboral. En este aspecto, a los trabajadores lo que más les gusta de trabajar en la Facultad es que sus compañeros y jefes hacen que todo sea agradable (Gráfica 9).

Esta información coincide con los resultados que obtuvo Galicia (2005), quien evidenció que la satisfacción en el trabajo y las relaciones interpersonales, son los factores que permiten que el clima organizacional sea aceptable.

Sin embargo, Cabe mencionar que existe una tercera parte del personal que reclama estabilidad (gráfica 5) y también mejor salario.

**La MOTIVACION** en el personal de ésta Facultad, es elevada, según lo reflejan los resultados, les agrada asistir a sus labores diarias (Gráfica 10), el 100% del personal manifiesta que las actividades que realiza en su puesto de trabajo no representa ninguna carga para ellos (gráfica 11). Las condiciones laborales bajo las que se desarrollan los trabajadores de ésta Facultad son satisfactorias, ya que el personal manifestó que al ofrecérseles otro trabajo con el mismo salario, no tomarían el otro trabajo (Gráfica 12). Además, tendrían que tener motivos muy fuertes para dejar la Facultad (Gráfica 14).

Otro agente que motiva al personal a sentirse cómodo dentro de la Facultad es el poder comunicar inmediatamente sus ideas, con libertad, a compañeros y jefes, cuando consideran que esta puede beneficiar a la Facultad (Gráfica 13). Los canales de comunicación se deben mantener abiertos para poder conservar la motivación y el buen desempeño por parte de las personas que trabajan para ésta Facultad. Baldizón (2005), manifestó en su investigación, como una recomendación, colocar buzones de sugerencias, y Espinoza (2006) recomendó establecer políticas de comunicación de puertas abiertas.

Por su parte, Pérez (2005), en su trabajo de investigación indica que si existe motivación en los empleados, se logra eficacia y eficiencia en el trabajo que se realice.

Por lo tanto, el personal de ésta Facultad, teniendo más motivación, puede llegar a ser más productivo.

En cuanto a la **PERCEPCIÓN** general, el personal de ésta Facultad, considera que su espacio de trabajo es agradable (Gráfica 15) y la Facultad si da a su personal el trato que se merece (Gráfica 20). La opinión que los trabajadores tienen de ésta Facultad, es que es un lugar agradable y cómodo para trabajar (Gráficas 17 y 19), que con su trabajo aportan productividad a la Facultad (gráfica 16) y ayuda a desarrollarse a la comunidad (Gráfica 18).

Por éstos resultados, se considera que los empleados se desenvuelven en un ambiente cómodo y seguro para trabajar, que les brinda oportunidades de desarrollo. Este aspecto es positivo en cuanto al desempeño del empleado se refiere, ya que influye directamente en sus actividades y con la actitud con las que las lleva a cabo.

Estos resultados, coincidentemente, reflejan lo que Contreras (2006) identificó en una empresa de ropa y accesorios, al concluir que el personal de la empresa donde realizó su investigación, percibe el ambiente organizacional como sólido y confiable, cuestión que se da de la misma manera en la Facultad de Ciencias Económicas.

**EI RECONOCIMIENTO** es un factor fundamental para motivar a las personas.

Se evidencia que los canales de comunicación en la Facultad están abiertos, ya que al responder por la actitud que los trabajadores toman al tener ideas para mejorar el rendimiento del trabajo, el 92%, dijo que se lo comentan a su jefe y esperan a que éste decida (Gráfica 25).

Aunque el personal es capaz de hacer nuevas tareas sin esperar nada a cambio (gráfica 22), éste considera que los jefes debieran retroalimentar positivamente al personal.

En cuanto a la promoción interna, los jefes están contratando más personal nuevo, en vez de tener en cuenta el ascenso de su personal (Gráfica 24). Además los jefes deberían escuchar más y tomar en cuenta las opiniones de sus trabajadores (Gráfica 23). El personal comentó, según los resultados, que los jefes de la Facultad deben prestar más atención a lo que los empleados tienen que decir en cuanto a sugerencias para mejorar el ambiente laboral y el desempeño de cada uno.

En cuanto a éste aspecto, Espinoza (2006) recomienda implementar programas para reconocer los logros individuales de los colaboradores de una empresa y fortalecer la identificación del empleado con su unidad de trabajo.

Del mismo modo Rodas (2004), en su trabajo de investigación, determinó que el ambiente en el que se desenvuelven los empleados del nivel operativo de una planta de producción, tiene especial consideración el apoyo que la empresa brinda a los empleados en cuanto al desarrollo de sus actividades y la satisfacción de sus necesidades.

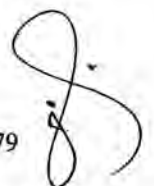
La calidad de las **RELACIONES INTERPERSONALES** en ésta Facultad, es agradable, respetuosa y cordial (Gráficas 26 y 28). El personal sabe que cuando tienen un problema laboral le consulta a su jefe porque sabe que le va ayudar (Gráfica 27), de igual manera, en el momento que necesiten algo, sus compañeros van a colaborar en lo que sea necesario (Gráfica 30) sin esperar nada a cambio (Gráfica 22). Esta información coincide con la proporcionada por Mazariegos (2003), quien en su

Investigación encontró que las relaciones laborales con altos índices de cooperación son positivas e inciden en el clima organizacional. Por otro lado, en la Facultad, la relación que tienen las personas de ésta Facultad, no es de mucha confianza, es estrictamente laboral, y no personal (Gráfica 29). Por lo que se puede inferir que la comunicación informal no es parte de la cultura de ésta empresa. Estos datos difieren con los planteados por Mazariegos (2003), quien detectó altos índices de confianza y bastante comunicación informal. Su conclusión fue que el clima organizacional de la empresa donde realizó su investigación es regular y que se deben eliminar los canales de comunicación informal. Este tipo de comunicación puede incidir directamente en la objetividad en el cumplimiento de reglas y procesos dentro de ésta Facultad.

En cuanto al factor **RESPONSABILIDAD**, el personal de ésta Facultad, se hace cargo completamente de todas las actividades que le han sido asignadas en su puesto de trabajo (Gráfica 31), demostrándolo con puntualidad, aunque sólo a un 38% le gusta llegar con puntualidad (Gráfica 32), respeto, calidad del trabajo y completa (Gráfica 33).

También se debe mencionar que un 70% del personal, dijo que cuando llegue el momento de que le sean asignadas nuevas tareas, las tomaría sólo si no interfieren con sus obligaciones (Gráfica 34).

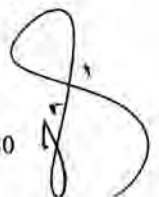
Los factores que mejor percepción reflejaron son la identificación con la Facultad, la motivación, Percepción, la responsabilidad y las relaciones interpersonales. Mientras que los factores que tuvieron una opinión menos favorecedora, por parte del personal, son autonomía y reconocimiento.



## Conclusiones ✓

A través de éste trabajo de investigación y por medio de los resultados obtenidos acerca de los factores que determinan el clima organizacional en la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Callao:

- Se concluye que de los factores evaluados, los que determinan el clima organizacional en ésta Facultad son motivación, relaciones interpersonales, identificación con la Facultad, percepción general y responsabilidad, factores que afectan positivamente las áreas de trabajo.
- Se concluye que el personal de ésta Facultad de Economía, está motivado y esto los ayuda a cumplir con los horarios de trabajo establecidos y las tareas asignadas por los jefes. Parte de la motivación que tienen los trabajadores es que su trabajo no representa ninguna carga para ellos, hay una comunicación abierta, porque cuando tienen una idea que consideran que pueda beneficiar a la Facultad lo comunican inmediatamente, asisten con agrado y solo tendrían que tener motivos fuertes para aceptar irse de la facultad.
- La relación que existe con los compañeros de trabajo y jefes, son respetuosas, cordiales y de mucha colaboración entre ellos.
- El personal esta muy identificado con su Facultad, Parte de esto es que dicen con entusiasmo donde trabajan sólo se irían de la Facultad si le ofrecieran algo mejor, trabajar en la facultad de Ciencias Económicas les produce satisfacción y alegría, les gusta lo que hacen.
- La percepción que tiene el personal es que considera que su trabajo aporta productividad a la Facultad y que contribuye al desarrollo de la comunidad,





además perciben que la facultad le da el trato que se merece haciendo agradable su espacio de trabajo.

- La responsabilidad que tiene el personal de ésta Facultad, es cuando se hace cargo completamente de todas las actividades que le han sido asignadas en su puesto de trabajo y de manera completa.
- Por otro lado, se concluye que los factores que podrían mejorar dentro de la empresa para que no afecte el clima organizacional de manera negativa, son autonomía y reconocimiento.
- Finalmente, se concluye que los trabajadores de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Callao se desenvuelven en un ambiente cómodo y seguro para trabajar, que les brinda oportunidades de desarrollo. Esto es positivo en cuanto al desempeño del trabajador se refiere, ya que influye directamente en sus actividades y se relaciona directamente con la actitud con las que las lleva a cabo, y por lo consiguiente con la productividad de la Facultad.

### **Recomendaciones**

- Mantener las condiciones de trabajo que hasta ahora se han dado dentro de la empresa, ya que éstas mantienen motivado al personal y les permitirá seguir trabajando efectivamente.
- Se exhorta a los jefes de esta Facultad, que permitan que los trabajadores tomen ciertas decisiones para implementar una cultura de autonomía en la toma de éstas y darle al trabajador la confianza que se merece. Además,

promoviendo la toma de decisiones por parte del trabajador, se aumenta el nivel de satisfacción y autorrealización dentro de la empresa.

- Los canales de comunicación se deben mantener abiertos para poder conservar la motivación y el buen desempeño por parte de las personas que trabajan para ésta Facultad. Para éste fin, se pueden realizar reuniones con el personal o implementar buzones de sugerencias.
- Por otro lado, se debe implementar un programa de retroalimentación positiva y/o políticas de incentivos, ya que, aunque el personal es capaz de hacer nuevas tareas sin esperar nada a cambio, éste considera que los jefes deberían interesarse un poco mas en las tareas que se realizan.
- También se recomienda atender el malestar de un pequeño grupo de colaboradores, que a lo largo de el trabajo de investigación, mostró no estar a gusto dentro de la Facultad, por falta de estabilidad, mejorar su remuneración y que los puestos que quedan vacíos, deben de ser llenados mediante un concurso interno y de esta manera los directivos puedan tomar las decisiones adecuadas que permitan, al resto del personal, continuar sintiéndose a gusto dentro de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad nacional del Callao.

## h) REFERENCIALES

- Baldizón, R. (2005). *Análisis del clima laboral en empresas guatemaltecas de la industria manufacturera que utilizan el cuadro de Mando Integral*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Casasola, B. (2005). *Evaluación del clima organizacional de una empresa farmacéutica*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Chiavenato, I. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. (2da. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). **Gestión del talento humano**. Colombia: McGraw – Hill.
- Clima Laboral (2000–2006). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm> (Fecha de consulta: 14/06/2006).
- Contreras, A. (2004). Síntesis sobre motivación y satisfacción en el trabajo. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Curso: Técnicas motivacionales en la empresa.
- Contreras, D. (2006). *Evaluación del clima organizacional en una empresa distribuidora de ropa y accesorios*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Dario, R. (1997). *Teorías de motivación*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>. (Fecha de consulta: 21/06/2006).
- Documento Final. (2005). *Clima Organizacional*. Elaborado en el curso de Intervención Psicológica III, con Lic. Alberto Pérez, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Dommele, P. (s.f). *El impacto de los estudios de Clima Laboral y la implantación de 360° feedback como motores del cambio cultural*. Revista Better Be Yourself, España. Disponible en <http://www.rrhhmagazine.com/better/articulo5rh.htm> (Fecha de consulta: 13/06/2006).
- Espinoza, R. (2006). *Propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Esquivel, R. (1997). *Análisis del estudio bibliográfico sobre Gestión Calidad y su relación con el Clima Organizacional*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos32/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml> (Fecha de consulta: 13/06/2006).
- Franco, D. (1997). *Investigación en sí*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/la-investigacion/la-investigacion.shtml>. (Fecha de consulta: 27/06/2006).
- Galicia, M. (2005). *Medición del clima organizacional para identificar los factores motivacionales en mujeres que trabajan como dependientes de una farmacia de medicamentos genéricos. Caso: Farmacias Amiga*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Gonçalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Disponible en: (Fecha de consulta: 17/06/2006).
- Hernández, M. (2003) *Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa de textil peruana; Perú (En Red)*: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFFAZZBoVNBVuF.php#superior> (Fecha de consulta: 14/06/2006).



- Instituto tecnológico de la paz. (s.f). México. Disponible en: <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u5parte11.htm>. (Fecha de consulta: 27/06/2006).
- Lainfiesta, E. (2005). *Factores que afectan el clima organizacional en una empresa de la industria metal – mecánica*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- *Las encuestas sobre el clima laboral y ambiente de trabajo en la empresa*. Rincón del gerente. Documentos – Recursos Humanos (2003). Disponible en <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh0209031.php> (Fecha de consulta: 13/06/2006).
- Martínez, L. (1997). *Clima organizacional*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#dife>. (Fecha de consulta: 21/06/2006).
- Mazariegos, J. (2003). *Evaluación del clima organizacional en una empresa azucarera en el área de fábrica*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Miranda, J. (2005). *Comparación del clima organizacional de los cuerpos de bomberos municipales y voluntarios*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Mondy, W. y Noe, R. (1997). **Administración de recursos humanos**. (6ta. ed.). México: Prentice Hall.
- Morgan, G. (1996). **Imágenes de la organización**. México: Alfaomega.
- Olivero, L. (s.f.) *Taller de Motivación*. Universidad Carlos Albizu, Recinto de San Juan, Puerto Rico. Disponible en <http://sju.albizu.edu/Correccion/Motivacion/motivaci%C3%B3n%20presentaci%C3%B3n.ppt#1> (Fecha de consulta: 21/06/2006).

- Organización y Principios. Disponible en:  
[http://personales.com/costarica/sanjose/administracion/concepto de organizacion.htm](http://personales.com/costarica/sanjose/administracion/concepto_de_organizacion.htm) (Fecha de consulta: 17/06/2006).
- Palma, S. (s.f.). Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos16/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>. (Fecha de consulta: 18/06/2006).
- Pérez, D. (2005). Estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A. Sucursal La Concordia; Colombia (En Red: <http://www.monografias.com/trabajos22/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>). (Fecha de consulta: 11/06/2006).
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Décima Edición. México: Pearson Education.
- Rodas, M. (2004). *Evaluación del clima organizacional del personal operativo de una planta de producción; caso: Alimentos Ideal, S.A., IDEALSA, ubicada en el departamento de Escuintla*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Rodas, M. (2005). *El clima organizacional como herramienta para mejorar el ambiente de una empresa forestal*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Salguero, C. (2006). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de transporte de carga pesada*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Suárez, C. (s.f.). *Cultura y clima organizacional*. En Red, disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/culturayclimaorganizacional.htm#likert> (Fecha de consulta: 19/06/2006).



- Valdez, A. (2004). *Validación de los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional de una corporación financiera fusionada, evaluados en el año 2000 y 2003*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). ***Administración de Personal y Recursos Humanos***. (5ta. ed.). México: McGraw – Hill.



i) APÉNDICE

CUESTIONARIO

1. AUTONOMÍA

Se refiere al grado de libertad que posee un personal para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones, supervisión, entre otros, para llevar a cabo su trabajo.

1.1 La supervisión que recibo de mi jefe:

Me incomoda	
Me gusta, siento que se interesa en lo que hago	
Me da igual si me supervisa o no	
Me gusta que me digan si mi trabajo esta bien	

1.2. Mi jefe, ¿me deja tomar decisiones?

Solo cuando no son decisiones tan importantes	
Nunca puedo tomar decisiones	
Siempre debo consultarle a mi jefe	

1.3. Considero que mi jefe es:

Quien me deja hacer mi trabajo como yo considero que es mejor	
Siempre busca errores en mi trabajo y nada le parece	
A quien le gusta tener el control, pero acepta sugerencias	

1.4. Cuando me asignan una tarea que nunca he hecho antes...

Mi jefe nunca deja de supervisar y me critica constantemente	
Como es una tarea nueva, mi jefe me orienta cuando sabe que lo necesito	
Solo me dice qué es lo que tengo que hacer y se olvida de mi	

2. IDENTIFICACIÓN CON LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNAC

Se refiere a qué tanto un empleado se identifica con ésta Facultad.

2.1. Si pudiera cambiar de trabajo, lo haría por:

Mejor salario	
Otro puesto	
No lo haría	
No lo he pensado	
Estabilidad (nombramiento)	

2.2. Cuando tengo que decir donde trabajo...

Lo hago con entusiasmo	
Lo hago con entusiasmo	



No digo y cambio el tema	
--------------------------	--

2.3. Trabajar en esta Facultad, me produce....

Disgusto. Estoy aquí sólo por necesidad	
Alegría y satisfacción. Me gusta lo que hago	
Indiferencia. Lo que importa es tener trabajo	

2.4. Si me ofrecieran otro trabajo, yo....

Lo tomaría sin pensarlo dos veces. Cualquier cosa es mejor que estar aquí	
Solo me iría si me ofrecieran algo mejor de lo que tengo	
Por nada me iría a trabajar a otro lugar	

2.5. Lo que más me gusta de trabajar en esta Facultad, es...

Que es un lugar estable para trabajar	
Que mis compañeros y jefes hacen que todo sea agradable aquí	
Es una Facultad que brinda oportunidades de crecimiento	

### 3. MOTIVACIÓN

Es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o la disposición para involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa. Este factor se ve muy influenciado por la satisfacción que la empresa le proporcione al empleado.

3.1. Los domingos, ¿me siento aburrido y molesto porque sé que al día siguiente tengo que iniciar otra semana de trabajo?

Si	
No	
Algunas veces	

3.2. Las actividades que realizo en mi puesto de trabajo...

Las hago porque estoy obligado a hacerlo	
No representan una carga para mi	
Son una molestia	

3.3. Si pudiera tomar otro trabajo ganando lo mismo. ¿Lo tomaría?

No. Me siento satisfecho en este trabajo	
Si. Inmediatamente la haría	
No sé si lo haría	

3.4. Cuando tengo una idea que considero puede beneficiar a la Facultad, Yo:

Lo comunico inmediatamente	
Se lo digo a mis compañeros y les pido que no lo digan a mi jefe	
Me olvido de mi idea. Nunca sería tomada en cuenta	

3.5. Si otra Facultad o empresa me ofreciera el mismo tipo de trabajo, yo...

Lo tomaría sin pensarlo	
Sería una oportunidad para salir de esta empresa	
No lo aceptaría	
Tendría que tener motivos fuertes para aceptarlo	

#### 4. PERCEPCIÓN GENERAL

Es la apreciación que tienen los empleados de las condiciones generales de la empresa para la que trabajan.

4.1. Mi espacio de trabajo es....

Seguro sólo para trabajar	
Inseguro para trabajar	
Me da igual si es seguro o no	
Es agradable	

4.2. Considero que mi trabajo...

Aporta productividad a la Facultad	
No es necesario para la Facultad	
No se si es importante	

4.3. La Facultad brinda a sus empleados:

Un ambiente cómodo para trabajar	
Un lugar donde se puede trabajar a gusto	
Solo es un lugar para trabajar	

4.4. El trabajo que yo hago dentro de la Facultad:

Contribuye al desarrollo de la comunidad	
Sólo contribuye a los intereses de la Facultad	
Me ayuda a desarrollarme como persona	
No contribuye con nada ni con nadie	

4.5. Esta Facultad es:

Un lugar agradable para trabajar	
Un lugar incómodo para trabajar	
Me da igual. Sólo trabajo aquí	

4.6. En general, ¿considero que la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Callao, da a sus empleados el trato que se merece?

No sé	
Si	
No	
Casi nunca	
Solo cuando le conviene a la Facultad	

4.7. En su opinión, ¿cómo trata esta Facultad a sus empleados?

Hay Facultades y empresas que se interesan más en el personal	
Esta Facultad nos trata bien	
Esta Facultad nos trata mejor que otras	

## 5. RECONOCIMIENTO

Significa, para el empleado, que le den valor y aprobación a lo que hace.

5.1. ¿Le gusta que le reconozcan y agradezcan constantemente los sacrificios y esfuerzos que hace por los demás?

No. Yo puedo dar sin esperar nada a cambio	
Si. Cuando doy algo, tengo que recibir algo a cambio	
A veces. Depende de la situación	

5.2. Para mí no es importante si mi Jefe escucha o no mis opiniones, porque:

Aunque me escuche, no las pondría en práctica	
Ni siquiera las toma en cuenta	
Aunque yo de mi opinión. Me dirán que en ese momento no tienen tiempo	
No me importa si toman en cuenta mis opiniones, o no	

5.3. Cuando hay puestos vacíos que yo quisiera ocupar, ¿cómo se ocupan?

Contratan a nuevas personas	
Ascendiendo empleados antiguos	
Escogiendo a quien lo merece según su experiencia, habilidad y servicio	

5.4. Cada vez que se me ocurre una idea que puede mejorar el rendimiento de mi trabajo...

Me quedo callado. No importa lo que yo piense porque no me escuchan	
Lo comento a mis compañeros esperando que alguno se lo diga a mi jefe	
Se lo digo a mi jefe y espero a que decida si se pueda aplicar	

## 6. RELACIONES INTERPERSONALES

Se refiere a la calidad de relación que existe entre las personas que laboran en esta empresa.

6.1. Mis compañeros nunca son...

Amables conmigo	
Irrespetuosos conmigo	
Interesados en mis problemas	

6.2. Cuando tengo un problema laboral...

Consulto con mi jefe y se que va ayudarme	
Consulto con mis compañeros. Se que me van ayudar	
No consulto con nadie. Nadie me ayudaría	

6.3. La relación que tengo con mi jefe es...

Desagradable	
Respetuosa	
Cómoda	
Cordial	

6.4. La confianza que hay con mis compañeros de trabajo, es...

Mucha. Si confio en ellos	
Sólo en algunos casos les tengo confianza	
No confio en alguno	

6.5. La mayoría de mis compañeros de trabajo son:

Poco amistosos	
Indiferentes	
Colaboradores	
Abusivos	

**7. RESPONSABILIDAD**

Es la capacidad que tiene una persona para responder a sus obligaciones. Compromiso.

7.1. ¿Me hago cargo de todas las actividades que realizo en mi puesto de trabajo?


Si	
No	
A veces	
Depende de si quiero hacerlo o no	

7.2. Asisto puntualmente a mi trabajo porque...

Me gusta llegar puntual	
Debo cumplir con un horario establecido	
Si llego tarde me descuentan el tiempo que llego tarde	
No sería buen ejemplo para los demás	

7.3. La información que me pide mi jefe inmediato superior...

Siempre está completa	
La entrego completa, aunque a veces necesita cambios	
Nunca la entrego completa necesita correcciones	



7.4. Cuando me dan más responsabilidades, cumplo con ellas...

Sólo si no interfieren con mis obligaciones	
Las tomo con entusiasmo	
Sólo si no afectan mi horario	
Sólo si me van a reconocer económicamente	



**Fuente: Elaboración propia**

ANEXOS

CUADRO NOMINAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y CAS  
AL 30 DE NOVIEMBRE 2012

DEPENDENCIA: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Nº de cargo	APELLIDOS Y NOMBRES	NOMENCLATURA DEL CARGO	CATEGORIA	PERSONAL ASIGNADO
1	Castillo Palomino Javier	Decano		1
1	Saldaña Evelyn	Secretaria IV	STA	1
1		Secretario Docente		1
1		Jefe Oficina Imp. Y Publicaciones		1
1		Jefe Oficina Serv. Generales		1
1	Almancia Limachi Cindy	Trabajador II	CAS	1
1	Riveros Gómez Carlos	Trabajador II	CAS	1
1	Salas Sinchi Manuel	Apoyo Limpieza	CAS	1
1		Jefe Biblioteca Especializada		1
1	García Flores Sergio	Técnico I	STE	1
1	Salas Alfaro Manuel	Auxiliar II	STC	1
1		Jefe Centro Cómputo		1
1	De los Santos Gutiérrez Mary	Técnico PAD I	CAS	1
1	Guerra Nina Rubén	Apoyo en soporte	CAS	1
1	Sanz Gutiérrez Lucía	Apoyo secretaria	CAS	1
1		Jefe Departamento Economía		1
1	Quispe Silvera Sandra	Secretaria I	CAS	1
1	Velásquez Aguilar Ruth	Secretaria I	CAS	1
1		Director Escuela Profesional Economía		1
1	Choque Calizaya Lili	Secretaria II	SAB	1
1		Director Centro Prod. De Bienes Y Pret. Servicios		1
1		Director de Ext. Y Proyecc. Universitaria		1
1		Director Instituto Investigación		1
1	Huaman López Norma	Secretaria	STE	1
1		Director Secc. Post Grado		1
1	Barco Calle Edith	Apoyo Secretaria	CAS	1
1	Mendoza Acuña Luís	Apoyo Limpieza	CAS	1

Fuente Oficina Planificación, Unidad de Racionalización UNAC