**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICA**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL**

**TESIS**

 **Dificultades y esfuerzos para medir el clima organizacional, y su influencia en una microempresa metalmecánica – 2017**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

AUTORES**:**

Calvo Rondan, Marilin Milagros

Rivera Diez, Luis Enrique

Vidal Velezmoro, Rossana Mónica

ASESOR:

MG. Silvia Liliana Salazar Llerena

LINEA DE INVESTIGACIÓN: PLANES ESTRATÉGICOS Y DESARROLLO INTERNACIONAL

LIMA, 2017

**Agradecimientos**

Llegar al final del presente proyecto de tesis, no hace más que expresar nuestro sincero agradecimiento a las personas y a la empresa MECANICA INDUSTRIAL CERNA E.I.R.L., quienes nos brindaron las facilidades para realizar este trabajo de investigación y permitieron aplicar los conocimientos adquiridos durante nuestros años de estudio.

La Universidad Las Américas y sus docentes, quienes nos acogieron en sus aulas y transmitieron sus conocimientos, para formarnos como profesionales y fortalecer nuestra experiencia laboral.

A Carlos Alberto, quien, aportando sus conocimientos y experiencia, brindó su apoyo, para saber dirigirnos en este proyecto de tesis.

**Dedicatoria**

Agradezco a Dios por haber guiado mis pasos para lograr el éxito y por darme fuerzas para seguir adelante.

A mis padres Juan y Nieves por haberme dado la vida y por enseñarme que una caída no es una derrota sino el principio de una lucha que siempre termina en logros y Éxitos.

Dedico también a mi querido esposo Jaime Sarmiento, por su apoyo incondicional, por su comprensión y junto a mi pequeña hija Jade, quien es la luz de nuestra vida.

A mis hermanos, cuñados y amigos Mónica y Luis, quienes completaron la columna principal, para lograr este sueño.

Marilin Calvo Rondán

A Dios, por ser la luz que me guia y me brinda su fuerza para perseverar en el andar del dia a dia.

A mi padre y madre por inculcarme ese espíritu emprendedor de lucha y trabajo, a mis hermanos por ser un ejemplo de perseverancia y de éxito. A mis hijos y nietos, por ser la razón de mi existencia y mis conocimientos.

A mi Hermano Carlos, quien me brindo su apoyo desde el inicio hasta llegar a la meta y a mis compañeros de tesis Mónica y Marilin, por haberme brindado su amistad, su confianza y su fé en este proyecto de vida.

Luis Rivera Diez

Dedico manera especial a Dios y a mi hija Karla por ser mi aliciente y principal motivo para la superación en mi vida.

A mis padres que me brindaron todo su apoyo en esta difícil pero no menos agradable lucha por conseguir mis objetivos, el más importante, concluir mi carrera Profesional.

A mis compañeros y amigos Luis y Marilin con quienes fue muy agradable compartir conocimientos y habilidades, haciendo posible la culminación de este proyecto de tesis y que mi sueño se haga realidad.

Mónica Vidal Velezmoro

**Resumen**

En la actualidad las microempresas son las células vivas de negocios que se incorporan mucho más rápido a la economía de un País y son ellas las generadoras de empleo y riqueza inmediata, muchas veces creadas por necesidad de obtener un ingreso extra y en otras por llevar a cabo un sueño inmerso en el espíritu emprendedor de muchas personas.

Por la tanto estas microempresas transmiten entre sus familiares y colaboradores, ese liderazgo que los caracteriza, pero irremediablemente hay una realidad que solo les refleja la carencia de apoyo por parte del gobierno y su capacidad de gestión para sostenerlas en el tiempo, llevándolas muchas veces a fenecer en el corto plazo.

En consecuencia, indistintamente al giro o sector económico en el cual se desempeñen, están formadas por personas. Tratar de entender el comportamiento de los colaboradores con todo aquello que forma parte del sistema organizacional de una microempresa, permite lograr la eficiencia, la eficacia, mejorar la productividad y alcanzar los objetivos. Esto solo se puede ver reflejado cuando conocemos las percepciones del colaborador mediante la medición del clima organizacional.

La microempresa Industrial Mecánica Cerna SRL, con más de 20 años en el mercado, se encuentra ubicada en el Lima Cercado, el negocio consiste en brindar soluciones y alternativas en el sector metalmecánico. Para ello cuenta con diez trabajadores incluyendo el propietario, cuyas funciones la distribuye con un jefe de producción, un supervisor y los operarios, posee conjunto de máquinas que le permiten desarrollar en parte sus procesos y cuenta con clientes de media y alta gama.

Conocedores de la realidad actual de la microempresa, se decidió realizar un trabajo de investigación para conocer sus dificultades y esfuerzos y evaluar la posibilidad de medir el clima organizacional, utilizando el “*Método de Denison*”. Nuestro trabajo de investigación tiene una metodología cualitativa que tiene como instrumento una guía de entrevista que será la forma de evaluar a cada uno de los actores, según sus opiniones desarrollaremos una matriz de resultados , de acuerdo a la calificación que otorgamos y luego adecuar y utilizar la herramienta para medir el clima organizacional .

Palabras claves: clima organizacional, comunicación, trabajo en equipo, motivación, comportamiento, satisfacción, desempeño organizacional.

Abstrac

At present small company are the living business cells that are incorporated much faster into the economy of a country and are the generators of employment and immediate wealth, often created by the need to obtain an extra income and in others to lead to a dream immersed in the entrepreneurial spirit of many people.

Therefore, these small company transmit to their families and collaborators that leadership that characterizes them, but inevitably there is a reality that only reflects the lack of support on the part of the government and its capacity of management to sustain them in the time, taking them many times to In the short term.

Consequently, regardless of the turn or economic sector in which they perform, they are made up of people. Trying to understand the effect of everything that is part of the organizational system has on the behavior of these collaborators within a small company, allows to achieve efficiency, effectiveness, improve productivity and achieve the objectives. This can only be reflected when we know the collaborator's perceptions through the measurement of the organizational climate.

The Industrial Mecânica Cerna SRL, with more than 20 years in the market, is located in Lima Cercado, the business is to provide solutions and alternatives in the metalworking sector. For this it has ten workers including the owner, whose functions are distributed with a production manager, a supervisor and operators, has a set of machines that allow you to develop part of their processes and has medium and high-end customers.

As a result of the fact that it is a small company, knowing the reality it faces, it was decided to carry out a research work to know its difficulties and efforts by this small company and to evaluate the possibility of whether or not it is possible to measure the organizational climate, using the "Denison Method". Our research work has a qualitative methodology that has as an instrument an interview guide that will be the way to evaluate each of the actors, according to their opinions we will develop a matrix of results, according to the qualification we give, after that we will see Whether or not it is possible to use the tool to measure the organizational climate in a small company.

Keywords: organizational climate, communication, teamwork, motivation, behavior, satisfaction, organizational performance

Tabla de Contenido

Lista de Tablas………………………………………………………………………............. vii

Lista de Figuras……………………………………………………………………................ vii

Introducción……………………………………………………………………....................... 2

Capítulo I: Problema de la Investigación………………………………………....................... 4

* 1. Descripción de la Realidad Problemática………………………………........................ 4
	2. Planteamiento del Problema…………………………………………………………… 4
		1. Problema General……………………………………..………………………. 10
		2. Problemas Específicos……………………………………………..………….. 10
	3. Objetivo del a Investigación………………………………………………………….. 11
		1. Objetivo General………………………………………………………………..11
		2. Objetivos Específicos ..………………………………………………....…….. 11
	4. Casuística (Con respecto a la problemática planteada)…………………….. ...............11
		1. Factores que Influyen en el Clima Organizacional ……………………………11

1.4.1.1 Estructura……………………………………………………………………… 12

1.4.1.2 Responsabilidad……………………………………………………………….. 12

1.4.1.3 Recompensa………………………………………………………………….... 12

1.4.1.4 Desafío………………………………………………………………………… 13

1.4.1.5 Relaciones…………………………………………………………………...… 13

1.4.1.6 Cooperación………………………………………………………………....… 13

1.4.1.7 Estándares………………………………………………………………....…... 13

1.4.1.8 Conflictos……………………………………………………………………….13

1.4.1.9 Identidad…….……………………………………………………………....… 14

1.4.2 Justificación e Importancia de la Investigación…………………………………. 15

1.4.2.1 Justificación Teórica…………………………………………………………... 15

1.4.2.2 Justificación Práctica………………………………………………………….. 15

1.4.2.3 Justificación Social……………………………………………………………. 15

Capitulo II: Marco Teórico………………………………………………………………….. 17

* 1. Antecedentes del Problema………………………....................................................... 17
		1. Internacionales………………………………………………………………… 17
		2. Nacionales…………………………………………………………...………... 25
	2. Bases Teóricas………………………………………………………………………... 33
		1. Clima Organizacional…………………………………………………………. 33
		2. Delimitación Conceptual………………………………………………...……. 35
	3. Definición de Términos Básicos………………………............................................... 54

Capítulo III: Problema de la Investigación……………………………………….................. 59

3.1 Análisis………………………………………………………………………………. 59

3.2 Conclusiones…………………………………………………………………………. 60

3.3 Recomendaciones…………………………………………………………………….. 61

3.4 Referencias…………………………………………………………………………… 62

3.5 Anexos………………………………………………………………………………... 64

**Lista de Tablas**

Figura 1. …………………………………………………………………………………….... 6

Figura 2.………………………………………………………………………………………. 7

Figura 3……………………………………………………………………………………..… 8

Figura 4……………………………………………………………………………………..… 8

Figura 5……………………………………………………………………………………… 37

Figura 6……………………………………………………………………………………… 37

Figura 7……………………………………………………………………………………… 37

Figura 8……………………………………………………………………………………… 51

Figura 9……………………………………………………………………………………… 64

**Introducción**

En la actualidad, la economía mundial y de países emergentes, la eliminación de barreras arancelarias, la firma de tratados de libre comercio, el intercambio tecnológico y de conocimientos, fomenta la competitividad y nos traslada a una realidad donde el factor humano juega el papel más importante realidad, el colaborador, recurso humano movible y único que posee sentimientos y libertad para decidir en una organización, creador o fundador de una empresa que siente pasión por la misma, todo ello se manifiesta a través de su comportamiento, acciones que son resultados de su motivación, de sus conocimientos, del ambiente físico que lo rodea, de su interrelación dentro y fuera de la organización.

Ante ello, la demanda de crear diferentes modalidades de empresa, en particular las microempresas y dentro de ellas las microempresas familiares, organizaciones que salen en búsqueda de un recurso muy importante: un colaborador competitivo.

En la actualidad, la situación real de muchas microempresas, reflejan en su creación y su mortandad, un periodo de vida tan cortó que no permite el desarrollo y la permanencia de un recurso tan importante como es: el recurso humano.

Conscientes de esta situación observamos que cada una de ellas tiene una manera distinta de interrelacionar, integrar y comportarse con su personal, lo que nos muestra cual es la personalidad de la empresa y por lo tanto permite definir la cultura de la misma. Es ella la creadora de la atmosfera que siente o perciben las personas dentro de la organización y que está sujeta a cambios frecuentes, es perceptible y más fácil de experimentar e identificar el estado de ánimo de sus colaboradores.

Esta condición ambiental que crean las microempresas, a la cual llamamos Clima Organizacional , es un factor que va influenciar en la motivación, satisfacción, comportamiento, permanencia y en el desempeño de cada colaborador y por lo tanto va incidir de manera importantes en indicadores como son la productividad y el desempeño organizacional.

La importancia del fundamento teórico del presente estudio tiene como finalidad evaluar el clima organizacional y cómo influye en la gestión de la microempresa, centrándose en las cuatro dimensiones o enfoques del “MODELO DENINSON” Participación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión.

**CAPITULO I: Problema de la Investigación**

* 1. **Descripción de la Realidad Problemática**

En esta primera parte debemos mencionar, el motivo de una realidad que bajo las circunstancias de la economía actual, afecta irremediablemente a las microempresas que son muy importantes para el desarrollo de nuestro país y como a cualquier organización el clima organizacional les favorece o no para el buen desempeño organizacional. Son pocas las experiencias y herramientas que se utilizan para medir una microempresa por ello mucho dependerá de lo que nosotros vayamos a obtener de nuestro trabajo de investigación.

* 1. **Planteamiento del Problema**

¿Porque en la micro empresa?

La globalización, el avance tecnológico, la libre competencia, la crisis en la economía mundial, el desplazamiento de la población, el crecimiento poblacional, que año a año viene sucediendo, modifican los sistemas de la economía de cada país y por lo tanto deben adecuarse a este nuevo panorama de competencia internacional, donde el mercado laboral no ha sido exento a este fenómeno, creándose nuevas modalidades y formas de trabajar. Las microempresas tienen cada vez un impacto muy importante en la economía de cada país, ello debido a que estas organizaciones tienen la capacidad de generar nuevos puestos de trabajo con poca inversión, tienen una gran visión de emprendimiento y giran de una manera muy rápida ante un cambio en la economía o del mercado. En la coyuntura actual donde la crisis económica afecta a diversos países, la situación de muchos trabajadores se ha venido a menos, generando subempleo y en el peor de los casos desempleo. Las diversas estrategias de los gobiernos y con apoyo del sector privado, se ven en la dificultad de reducir ese indicador y de generar empleo para los jóvenes en edad laboral.

De acuerdo con Ruiz. (2004), se ha acostumbrado a llamar a la microempresa como un sector de subsistencia, perteneciente al sector informal de la economía, por lo que en la concepción común son un estadio temporal en la inserción al sector formal y de grandes empresas. Diversos autores explican la creación y existencia de la microempresa como resultado de la incapacidad de un país para ofrecer empleo formal y como un elemento de subsistencia.

No obstante, la microempresa es la opción más adecuada para el desarrollo de la creatividad personal, familiar y en algunos casos de la comunidad y formar parte de la estructura económica de un país y por ende fortalecer el sistema empresarial. La microempresas cuando se inician, emplean mano de obra familiar como también los recursos que están a su alcance, recuren a préstamos familiares y sus procesos son llevados a cabo con una fuerza de trabajo de bajo nivel técnico y académico, habiendo adquirido los conocimientos en base a la experiencia en otro centro de trabajo similar

En la actualidad, la necesidad de cubrir los gastos familiares con la remuneración periódica que percibe el jefe de familia, es cada vez más difícil: es por ello, que cada vez más hombres y mujeres en edad de trabajar, evalúan la posibilidad de poner un pequeño negocio para obtener un ingreso adicional que, en muchos casos, permita a la familia satisfacer de manera paulatina las necesidades de alimentación, salud, educación entre otras, enfocándose en tratar de trabajar desde la comodidad de su hogar o en lo posible cerca de ella con la finalidad de no elevar sus costos. Estos pequeños negocios tienen como finalidad hacerlos crecer en el tiempo, empoderándolos, para convertirlos en principal fuente de ingresos, haciéndola más rentable, eficiente en el tiempo y en una opción de trabajo para los demás miembros de la familia. Orientándola siempre al beneficio que le otorga pertenecer al segmento formal.

Por consiguiente, es de vital importancia el rol del dueño de esta microempresa, que con su espíritu emprendedor se convierte en empresario y luego se define como una persona natural con negocio o asume una personería jurídica. Titular de una unidad de producción y/o servicio, que independientemente o asociado y con voluntad propia, motivaciones individuales y capacidad de crear, desarrollar y hacer funcionar una empresa asume un riesgo en la realización de una actividad económica, comercial y/o de desarrollo de un producto o forma de hacer algo innovador para satisfacer una necesidad o deseo existente en la sociedad, a cambio de una utilidad o beneficio.

Por lo tanto las cifras que establece nuestro gobierno a través del ministerio de la producción reflejan una radiografía de la situación actual, su impacto, participación y necesidad de evitar o disminuir la desaparición de las mismas en el corto plazo.

Estadística de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME)

La gran mayoría de las empresas son microempresas (95,0%). El estrato de las PYME presenta una baja participación, con 4,3% de pequeñas empresas y 0,2% de medianas empresas.



*Figura 1*. Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015, tomado de PRODUCE- Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (Sunat, Registro Único del Contribuyente 2015). Recuperado de http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf

El 83,5% de las Mipymes formales tienen hasta cinco trabajadores.

Sin embargo, esta proporción varía de acuerdo con el estrato empresarial: el 86,7% de las microempresas, 14,4% de las pequeñas empresas y 4,3% de las medianas empresas tienen como máximo cinco trabajadores.

Las MIPYME generan alrededor del 60% de la PEA ocupada, considerándose como la fuente generadora del empleo. Asimismo, 10 de cada 100 personas de la PEA (Población Económicamente Activa) ocupada son conductoras de una MIPYME formal.

El número de Mipymes ha crecido a un ritmo anual promedio de 7,6% entre 2007 y 2015. Este crecimiento guarda relación con el avance de la economía, el cual fue en promedio 5,3% en el mismo periodo. Durante el periodo 2007-2015, la tasa de variación fue positiva, alcanzando el máximo en 2013 con un incremento de 12,9% en el número de empresas respecto del 2012, cabe resaltar que en el 2013 el crecimiento de la economía peruana fue de 5,9%.



*Figura 2.* Evolución de las Mipyme formales, 2010-14 – Produce. Tomado de Concentración sectorial y territorial de las mipymes Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (Sunat, Registro Único del Contribuyente 2014). Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\_01/MIPYME/1.%20Concentración%20sectorial%20y%20territorial%20de%20las%20mipymes.xlsx



*Figura 3.* Evolución de las Mipyme formales, 2010-14 – Produce. Tomado de Concentración sectorial y territorial de las mipymes Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (Sunat, Registro Único del Contribuyente 2014). Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\_01/MIPYME/1.%20Concentración%20sectorial%20y%20territorial%20de%20las%20mipymes.xlsx



*Figura 4.* Evolución de las Mipyme formales, 2010-14 – Produce. Tomado de Concentración sectorial y territorial de las mipymes Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (Sunat, Registro Único del Contribuyente 2014). Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\_01/MIPYME/1.%20Concentración%20sectorial%20y%20territorial%20de%20las%20mipymes.xlsx

¿Por qué el clima organizacional?

El clima organizacional es un factor fundamental en cualquier organización exitosa, porque brinda la posibilidad de obtener resultados más allá de las capacidades de cada uno de los miembros del equipo; en la actualidad la mayoría de organizaciones han tenido que adaptarse a circunstancias y formas de trabajo para no quedar obsoletas, para ello es importante innovar y mejorar constantemente. El clima organizacional ayuda a alcanzar un objetivo mucho más rápido y las ventajas que esto genera, pero lamentablemente en algunas organizaciones han olvidado este punto, es por ello que es importante estudiarlo y entenderlo para poder manejarlo. El medio en el cual un colaborador se desarrolla puede ser crucial para el buen desenvolvimiento del mismo, todas las organizaciones saben que, si mantienen un clima organizacional poco saludable, se verá reflejado en la eficiencia en el cumplimiento de metas, es por ello que es de vital importancia mantenerlo sano, comprender el clima organizacional ayuda a que los colaboradores se sientan satisfechos y conformes con su trabajo. En nuestro país, muchas microempresas lo ven como un gasto de tiempo y dinero, que no es de beneficio, lo importante para ellos es producir y no percatarse de cómo se encuentran los colaboradores, ignoran que este es el capital más importante de cualquier organización porque son el motor que ayuda a llegar al cumplimiento de los objetivos, se dice que la unión hace la fuerza y esto es tarea de cada organización. “Según el DIARIO GESTION Martes, 07 de julio del 2015, las grandes empresas si establecen esta medición del clima organizacional, no solo buscan la satisfacción del colaborador, sino generar valor económico al negocio, tomando en cuenta indicadores como productividad, niveles de facturación o la tasa de rotación de personal. Cuando la comunicación no es la adecuada y no permite una toma de decisiones adecuada, el clima organizacional se ve afectado y se requiere de estrategias de apoyo de parte de los encargados de cada área para generar la confianza de los colaboradores por el acompañamiento que se les otorga.

Fomentar el valor de trabajo en equipo no es tarea fácil se requiere de tiempo y dedicación constante, pero es importante cultivarlo ya que el mismo puede influenciar el clima organizacional para bien o para mal, genera beneficios para los colaboradores, así como para la organización.

¿Porque medir el clima con la Herramienta “El método de Denison”?

La cultura envuelve al clima y por ello es necesario alinear a la organización hacia una visión clara, de pasos firmes y que le proporcione un marco de ayuda para impulsar el progreso y su permanencia de la organización; Por lo tanto, llamamos cultura organizacional a un conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, y en cuyo interior se crea el ambiente humano.

Los cuatro rasgos culturales: Misión, Consistencia, Participación y Adaptabilidad, forman parte de esta herramienta a utilizar y cada dimensión se divide en 3 sub-medidas o aspectos. Todo esto comprende el Método de Denison.

El clima por lo tanto, es de carácter puramente perceptivo y representacional, en toda organización se entiende como la relación q existe entre los colaboradores con todos los componentes del sistema y que se desprende de ello un ambiente que permita de manera positiva el desarrollo de sus actividades, siendo un indicador importante para conocer el desempeño de cada uno de los integrantes de la organización y conocer todos aquellos factores, sean internos o externos que afecten el desempeño de los colaboradores.

Se desprende de este punto de vista, que todo aquello que es percibido por el colaborador influirá de manera directa o indirecta en su comportamiento y en su desempeño laboral.

* + 1. Problema General

¿Cuáles son dificultades y esfuerzos para medir el clima organizacional y su influencia en la Microempresa Industrial Mecánica Cerna SRL?.

* + 1. Problemas Específicos
1. ¿Qué dificultades encontramos en la Microempresa Industrial Mecánica Cerna SRL para medir el clima organizacional?
2. ¿Qué tipo de clima predomina en la Microempresa Industrial Mecánica Cerna SRL?
3. ¿Cuál es la influencia del clima organizacional en la Microempresa Industrial Mecánica Cerna SRL?
4. ¿Cómo aplicar una herramienta de medición de clima organizacional en esta la Microempresa Industrial Mecánica Cerna SRL?
	1. **Objetivo de la Investigación**
		1. **Objetivo General**

Analizar las dificultades, posibilidades e influencia que dicha medición del clima organizacional ofrece, para entender la dinámica de la microempresa hacia su desarrollo.

* + 1. **Objetivo Específicos.**
1. Establecer las dificultades para medir el clima en la Microempresa Industrial Mecánica Cerna SRL.
2. Precisar el tipo de clima que predomina en esta la Microempresa Industrial Mecánica Cerna SRL.
3. Determinar la influencia del clima en la Microempresa Industrial Mecánica Cerna SRL.
4. Resolver a través de la aplicación de la herramienta de medición la influencia del clima en la Microempresa Industrial Mecánica Cerna SRL.
	1. **Casuística (Con respecto a la problemática planteada)**
		1. **Factores que influyen en El Clima Organizacional**

De acuerdo Litwin y Stringer (1968), establecen nueve factores que, a criterio de ellos repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad) y definen el concepto de CLIMA ORGANIZACIONAL como un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa e indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento.

* + - 1. **Estructura:**

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como estructura organizacional.

* + - 1. **Responsabilidad:**

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Sí estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos haciendo un aporte importante a la organización**, y** esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

* + - 1. **Recompensa:**

 ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un [salario](https://www.gestiopolis.com/el-salario-teorias-economicas-normatividad-y-administracion/) justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una [relación laboral](https://www.gestiopolis.com/estabilidad-laboral-otro-paradigma-que-cambia/). Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

* + - 1. **Desafío:**

En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

* + - 1. **Relaciones:**

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (*mobbing*) y otros inconvenientes de este estilo.

* + - 1. **Cooperación:**

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

* + - 1. **Estándares:**

Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

* + - 1. **Conflicto:**

El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

* + - 1. **Identidad:**

Hoy día se lo conoce como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización**.**

¿Por qué puede ser importante medir el clima?

En un Clima Organizacional eficiente se detectan los siguientes beneficios:

* Mayor rendimiento laboral.
* Mayores beneficios para la empresa.
* Se favorece el trabajo en equipo.
* Los talentos permanecen en la empresa.
* Mayor satisfacción en el trabajo.
* Mayor integración por parte de los trabajadores.
* Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas.
* Mejora la imagen de la empresa.
* La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.
* Se consiguen los resultados propuestos.

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

* Inadaptación
* Alta rotación
* Ausentismo
* Poca innovación
* Baja productividad
* Fraudes y robos
* Sabotajes
* Tortuguismo
* Impuntualidad
* Actitudes laborales negativas
* Conductas indeseables
	+ 1. **Justificación e Importancia de la Investigación**
			1. **Justificación Teórica**

La importancia del fundamento teórico del presente estudio, tiene como finalidad determinar cuáles son las dificultades para medir el clima organizacional y cómo influye en el buen desempeño dentro de la microempresa, por ello definimos de manera perceptual el clima organizacional.

Según Letwin y Stringer (1968), mencionan que la percepción es el ingrediente crítico del clima y lo definen como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho ambiente y que influye en su comportamiento.

* + - 1. **Justificación Práctica**

Con la información obtenida se determinará si esta Herramienta (Método de DENINSON), permite aplicar e identificar los elementos o factores que influyen el Clima Organizacional y que permiten definir el sostenimiento en el largo y mediano plazo de la microempresa. La forma como se llevará a cabo será a través de una guía de preguntas que se desarrollaran con cada uno de los actores.

* + - 1. **Justificación Social**
1. El emprendedor de una microempresa, que conozca su sistema organizacional y que además sepa identificar su ambiente organizacional mediante la aplicación de esta herramienta, logrará a través de los ajustes y/o modificaciones un crecimiento económico y de esta manera generará mayores ingresos, mayor rentabilidad y más empleo.

**CAPITULO II: Marco Teórico**

* 1. **Antecedentes del Problema**

Las Microempresas son un segmento empresarial de mucha importancia , son una oportunidad de desarrollo personal, familiar o de la comunidad y muchas veces no se explica que el nacimiento de ellas sea opacado por un alto índice de mortandad, por ello consideramos que el clima organizacional es un factor importante para su subsistencia, para el recurso humano interno y todo el sistema organizacional, mucho dependerá de cómo apliquemos las medidas adecuadas, para que ello no afecte el buen desempeño, la productividad y el futuro de una Microempresa.

Porque usamos la herramienta “El método de Denison”, Sabemos que existen diferentes maneras de medir el clima, pero hemos escogido esta herramienta por su facilidad para aplicarla en la organización y nuestro objetivo es tratar de obtener toda la información que ayude a mejorar el clima organizacional.

* + 1. **Internacionales**

Según Aguilar E. (2016). En su trabajo de investigación titulado *“Trabajo en Equipo y Clima Organizacional”*

En el presente trabajo de investigación lo que el autor establece es la importancia que tiene él trabajo en equipo como variable fundamental para medir el clima organizacional, destacando que la clave del éxito de una organización está en la buena comunicación.

CONCLUSIONES

Se determina que el trabajo en equipo en esta organización está relacionado al clima organizacional, porque favorece la unidad de un propósito por medio de aportaciones de sus integrantes.

Los elementos que intervienen en la relación con el clima laboral son, la comunicación, el grado de confianza, la satisfacción laboral, el grado de cohesión con el grupo de trabajo, y la calidad de liderazgo.

Los aspectos propicios para desarrollar un clima laboral positivo son, el grado de confianza que los colaboradores tengan sobre su líder, capacitaciones constantes sobre la realización de su trabajo para el perfeccionamiento del mismo y la comunicación fluida de arriba hacia abajo.

Los factores que afectan el trabajo en equipo son el ruido, espacio, temperatura, iluminación por ser parte del ambiente en el que se desenvuelven, lo que impide desempeñar su trabajo con comodidad.

El trabajo en equipo no es reforzado en la empresa por un buen jefe que dirige las acciones de sus colaboradores, porque en ocasiones se ausenta de sus labores y no hay respuesta a las necesidades que se presentan.

RECOMENDACIONES

Fomentar el trabajo en equipo por medio de capacitaciones con el objetivo de crear un plan de mejoramiento en donde se pueda observar y dar a conocer la importancia del mismo, lo que apoyará a cultivar un sentido de pertenencia y un clima organizacional saludable.

Es importante que cada colaborador conozca con claridad cuáles son sus objetivos a cumplir para que generen en ellos un grado de autonomía que ayude a la toma de decisiones dentro de su área de trabajo

Después de haber detectado los aspectos propicios es necesario fortalecer las capacitaciones que obtengan los colaboradores sobre ciertas tareas que son esenciales en su puesto de trabajo para que así se desenvuelvan con mayor facilidad.

Crear un grupo de colaboradores voluntarios para que informen a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía o que se pueda presentar tener criterios a calificar sobre la limpieza, higiene, salubridad, espacio, ruido, temperatura, iluminación, para que crear un ambiente adecuado en donde se puede desenvolver con eficiencia en su lugar de trabajo.

Que los jefes puedan ser evaluados constantemente según su desempeño y trato con el personal generar en ellos un grado de conciencia sobre los beneficios que tiene sobre el clima organización el buen trato y liderazgo que se tiene con los subordinados.

Mantener reuniones periódicas en donde se hable sobre temas de relevancia con cada área de trabajo, plantear metas a corto plazo las cuales ayudaran a el crecimiento del equipo y evaluar si estas se pudieron cumplirse y si no se cumplieron ver el por qué no.

Según las autoras: Paz A., Marín S. (2014), en su trabajo de investigación titulado *“Clima Organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales”.*

En su texto mencionan, que el estudio del clima organizacional es una herramienta importante para la gestión del talento humano y su diagnóstico permite plantear acciones de mejora que influyen en la productividad y eficiencia de la organización, en vista que el comportamiento del colaborador se ve influenciado de la manera como este perciba su clima de trabajo y los componentes de la organización.

CONCLUSIONES

Tras el estudio realizado, con relación a los objetivos específicos, se concluye que, frente a la situación actual, el clima organizacional de la IPS-UAM es poco satisfactorio en las cuatro dimensiones que lo componen, según el abordaje realizado en esta investigación y porque no hay sinergia entre ellas que permita que el clima organizacional favorezca el desarrollo de la institución y de quienes laboran en ella.

Los resultados muestran ausencia o déficit en las prácticas para gestionar el talento humano (diseño organizacional, distribución de cargas, diseño de perfiles, modelos de compensación, selección de personal, formación, gestión del desempeño y administración del personal), aspectos en los que las calificaciones obtenidas fueron bajas.

Con relación a las cuatro dimensiones con base en las cuales se diagnosticó el clima organizacional de la IPS-UAM (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación), se concluye que:

El Liderazgo es el que posee mejor nivel, representado en el estímulo del trabajo en equipo; sin embargo, se analizaron otras variables que evidencian que aunque esta dimensión es la más alta dentro de las evaluadas, también es percibida como poco satisfactoria, afectada por tema como los inconvenientes para la solución de conflictos, y la percepción de la falta de atención, interés y apoyo por parte de los jefes (estilo de la dirección).

La motivación es la dimensión que más influye de forma negativa dentro del clima organizacional de la IPS-UAM especialmente por aspectos como la falta de reconocimiento a la aportación de los empleados y la baja responsabilidad con que asumen su trabajo.

La reciprocidad se ve influenciada negativamente por la percepción de que no hay equidad en la retribución del trabajo, lo que afecta nocivamente la realización personal, el desarrollo social y la sensación de igualdad laboral, deteriorando la relación con la institución.

En lo que respecta a la participación, es baja debido a que no existen canales de comunicación efectivos, a que los grupos no trabajan de manera óptima en pro de la eficacia y eficiencia de los servicios que se prestan en la IPS – UAM y, conectado con otra dimensión, no se perciben estímulos que inviten a incrementarla.

Se evidenció que la percepción que se tiene a cerca del reconocimiento, el estímulo a la excelencia, la equidad y la retribución son factores que influencian directamente el clima organizacional de la IPS ya que generan insatisfacción frente al trabajo, que a su vez se refleja en el insuficiente compromiso que las personas tienen con sus funciones y tareas, teniendo como resultado una baja productividad e incumplimiento de las metas propuestas por la institución.

Otro aspecto importante es que las personas sienten que las adecuaciones a las condiciones de trabajo no satisfacen sus necesidades ambientales, físicas y psicosociales, generando situaciones de desorden, perdidas y llevando a que se aplique el menor esfuerzo de los empleados en la ejecución de las tareas.

Aunque las dimensiones están separadas, todos los factores están relacionados directamente. Si se observan los resultados más bajos, todos recaen sobre el liderazgo y los estilos de quienes lideran la IPS actualmente. Por ejemplo en la dimensión de motivación en la categoría de reconocimiento, tiene que ver directamente con las habilidades que van desarrollando los líderes para integrar a sus colaboradores en el propósito de la organización y en la dimensión de reciprocidad se ve nuevamente el reconocimiento, habilidad fundamental en el liderazgo.

Teniendo en cuenta que la IPS-UAM, se encuentra actualmente en un proceso de cambio, se atribuyen los resultados encontrados en el análisis anterior, a la transición y transformación por la cual se atraviesa, a la particularidad que en la actualidad maneja la IPS – UAM con su estructura organizacional y por ser además un centro de prestación de servicios que sirve como plataforma a la academia dentro del marco de un convenio de docencia servicio para los programas de Fisioterapia y Odontología de la UAM principalmente, siendo así una unidad adscrita a la Universidad, donde se confunden fácilmente aspectos académicos y administrativos que llevan a percepciones diversas del clima organizacional, traslapando la figura de Universidad sobre la de la IPS.

De esta manera puede primar el interés académico sobre los relacionados con la adecuada prestación de servicios en salud, puntualmente en el servicio de Odontología, en donde el personal predominante corresponde a cuerpo docente contratado por la Universidad, por lo que los resultados evidencian claramente un alto porcentaje de personas insatisfechas con el modelo de dirección, de solución de conflictos, remuneración, incentivos, etc.; percepción que difiere de la encontrada dentro del personal contratado por evento en los servicios diferentes a Odontología, que tiene claridad frente a la importancia de la razón de ser de la IPS como institución prestadora de servicios en salud.

Al encontrarse la IPS en un proceso de trasformación en muchos de sus componentes (áreas, estructuras…), la gestión de este cambio no ha sido lo suficientemente clara, como lo muestran los resultados, lo que ha generado que el proceso sea más lento y se observen obstáculos en la adaptación de los equipos de trabajo y en los clientes internos y externos, afectando las relaciones interpersonales, la relación de los empleados con la IPS UAM y el servicio tanto a los pacientes como a los estudiantes en proceso de formación. Por ello es importante ajustar e implementar nuevas herramientas y procesos que permitan preparar a las personas para la transformación.

De acuerdo a la revisión teórica y según el análisis realizado, se puede concluir que en la IPS el Liderazgo es concebido, por la mayoría de las personas, como autocrático, puesto que predomina la centralización de decisiones, el bajo empoderamiento, se percibe un ambiente tenso, se cohíbe la espontaneidad y la creatividad del personal y no se muestra satisfacción por parte de ellos, aspecto crítico dado que es necesaria la presencia del líder para el óptimo desarrollo de las actividades.

El estilo de dirección o liderazgo, teniendo en cuenta las características de la población, el servicio que se presta y la necesidad de transformación que presenta la IPS podrían ser contraproducentes para los resultados que se esperan. Uno de los focos de intervención y como parte de la gestión del cambio que se requiere para los planes y proyectos de la IPS debe ser el desarrollo de habilidades directivas a través de competencias que apalanquen y movilicen a los líderes a gestionar sus equipos de trabajo de una manera efectiva y acorde a las necesidades de la IPS.

Se subraya la necesidad de que el gerente promueva el desarrollo de un adecuado clima en su organización, respetando y articulando las especificidades de cada área o grupo de trabajo. La gestión del clima organizacional deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio, partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

Frente al objetivo específico relativo a la intervención del clima organizacional se concluye que es crítico realizar tanto una inducción como re inducción general y al cargo, mejorar los canales de comunicación y el flujo de información y, desarrollar un conjunto de acciones de bienestar laboral exclusivas para los integrantes de la IPS-UAM, así como un sistema de incentivos diferente a los económicos que resalten la labor de los empleados de los IPS, acorde con la propuesta planteada en el capítulo 11 de esta investigación.

RECOMENDACIONES

Con base en los resultados alcanzados en la presente investigación, se recomienda a la IPS - UAM que la medición del clima organizacional sea implementada de una manera sistemática que permita evaluar el impacto de las decisiones tomadas a partir de la línea base que generaron estos resultados, asegurando que se realicen seguimientos y medidas de acción que permitan el continuo mejoramiento del clima organizacional.

Frente a estos resultados, como segunda recomendación se plantea a la Universidad realizar esta misma medición en los diferentes ámbitos de la Institución, especialmente en el área académica de tal manera que se permita diferenciar el clima experimentado por el personal docente-asistencial y aquel percibido solo en la docencia.

Se recomienda revisar la posibilidad de apalancarse en las diferentes unidades de apoyo con que cuenta la Universidad Autónoma, donde se encuentra inmersa la IPS.

También se recomienda al MBA de la UAM®, que explore, conjuntamente con la Facultad de Salud, la creación de una línea de investigación sobre clima organizacional en instituciones prestadoras de servicios de salud, puesto que este aspecto ha sido poco estudiado en el país y se convierte en un tema de interés debido a la situación actual por la que atraviesa el sistema de salud en Colombia, convirtiéndose así en contenido de interés para las personas que se desempeñan en la administración de estos servicios.

Según Venutolo E. (Valencia, 2009).En su trabajo de investigación titulado “*Estudio Del Clima Laboral Y La Productividad En Empresas Pequeñas Y Medianas: El Transporte Vertical En La Ciudad Autónoma De Buenos Aires”*.

Hace una cita acerca de que el desarrollo de una organización no siempre está alineada al desarrollo motivacional de sus empleados, este contraste trae como consecuencia una desmotivación, por ende un clima laboral negativo como resultado de sus indicadores: cooperación, resolución de conflictos, ausencias, entre otros.

CONCLUSIONES

El clima laboral insatisfactorio es el tipo de clima predominante en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires.

La baja productividad representa el tipo de productividad más representativo en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires.

El clima laboral y la productividad están relacionadas en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La relación de estas dos variables en este contexto fue establecida mediante una prueba estadística, la Chi cuadrada calculada (x2=134.45) es mayor a la Chi cuadrada tabulada (9.488) con un nivel de confianza de 0.05 y 4 grados de libertad.

* + 1. **Nacionales**

Según Sánchez K. (2010). En su trabajo de investigación titulado *“Clima Organizacional Y Su Relación Con La Satisfacción Laboral Del Personal De Salud De Las Microrredes Cuñumbuque Y Tabalosos – 2010”*, sostiene que los procesos y la estructura de la organización deben estar enfocados a facilitar el desarrollo de los colaboradores y que el clima organizacional es el medio que permite detectar problemas y encontrar mejoras en la relación de los colaboradores y de ellos para con la organización.

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

5.3. Conclusiones

5.3.1. El clima organizacional en la microrred Cuñumbuque es de 59.4% y en la microrred Tabalosos de 62%, predominando el nivel promedio en ambas microrredes de Salud; así mismo presentan nivel alto de clima organizacional con similares porcentajes en ambas microrredes de Salud con un 40.6% en la microrred Cuñumbuque y un 37.5% en la microrred Tabalosos; lo notable es que en ambas redes no se percibe un nivel bajo de clima organizacional. La prueba de Chi cuadrado no muestra diferencia significativa debido a que la probabilidad de 0.5 es mayor a 0.05, es decir que de acuerdo a la percepción de los trabajadores no hay diferencia en el clima organizacional según microrredes de Salud.

5.3.2. La satisfacción laboral alcanzó un nivel medio en la microrred Cuñumbuque, con 59.4% y en la microrred Tabalosos alcanzó un 81.3%. También existe un nivel alto en ambas microrredes predominando este nivel en la microrred Cuñumbuque con 37.5 %; mientras la microrred Tabalosos sólo alcanzó el 15.6 %; en el nivel bajo de satisfacción laboral comparten el mismo porcentaje de un 3.1 % las microrredes Cuñumbuque y Tabalosos, siendo este valor un mínimo porcentaje que dista mucho de los demás niveles de satisfacción laboral. Sin embargo la prueba de chi cuadrado no muestra diferencia significativa debido a que la probabilidad de 0.1373 es mayor a 0.05; es decir, que no hay diferencia entre los niveles de satisfacción laboral percibidos por los trabajadores en cada uno de las microrredes.

5.3.3. Al relacionar el clima organizacional con la satisfacción laboral en las microrredes Cuñumbuque y Tabalosos, los resultados son de nivel promedio de clima organizacional y medio de satisfacción laboral donde existe 31 trabajadores de salud que en este nivel representan el 50% de la muestra; sin embargo, existe 14 de trabajadores de salud con un nivel alto de clima organizacional con un nivel medio de satisfacción laboral y con menor número de trabajadores de salud (11) que se encuentran en el nivel alto de clima organizacional con un nivel alto de satisfacción laboral respectivamente. Los resultados muestran que existe una relación directa con la prueba de Chi cuadrado siendo la probabilidad de 0.0277 menor a 0.05 entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, es decir que a mejor clima organizacional más alto el nivel de satisfacción laboral en las microrredes Cuñumbuque y Tabalosos.

5.4. Recomendaciones:

5.4.1. Es necesario que la dimensión retroalimentación sea problematizada en las microrredes de Salud Cuñumbuque y Tabalosos por ser un punto débil respecto a la frecuencia, calidad y veracidad de la información sobre el desempeño del personal de salud.

5.4.2. Que el entorno laboral y el clima organizacional en general sean agradables y acogedores, pues, los trabajadores pasan la tercera parte de su vida en sus centros de trabajo. Así también se debe proveer a las microrredes de Salud de los materiales necesarios para la atención del paciente.

5.4.3. Realizar estudios de enfoque cualitativo en el que se tome en cuenta las expectativas laborales y la salud física y psicológica del profesional.

5.5. Limitaciones:

Las limitaciones en el presente estudio sólo ha sido la falta de poder congregar a todos los trabajadores de la microrredes de Salud en el estudio en una determinada fecha debido a lo disperso que se encuentran los establecimientos de salud donde laboran cada uno de ellos.

Según Muñoz C. (2015). En su trabajo de investigación titulado *“Las Competencias Laborales Y El Clima Organizacional Del Personal Administrativo En Las Universidades Tecnológicas Privadas De Lima”*. El autor nos señala que el comportamiento laboral define en las empresas las características del medio ambiente, lo cual incide en el clima organizacional y motiva a los trabajadores a cumplir con las tareas de una manera eficiente y eficaz de acuerdo a sus competencias laborales.

CONCLUSIONES

• Las competencias laborales se relaciona con el clima organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, las actividades y las normas de personal según sus competencias laborales tienen efectos importantes sobre el clima de la organización para las personas. Al medirse el clima organizacional, este puede ser positivo o negativo, y por eso mismo la empresa debe conocer cuáles son las cuestiones que pueden afectar negativamente en este aspecto para lograr encontrar la solución que lleve a mejorar el clima organizacional en la empresa.

•La dimensión Autocontrol de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos las universidades tecnológicas privadas de Lima, por lo tanto, en un clima organizacional positivo el trabajo se organiza de manera que le permita a una persona tener control sobre el logro del resultado planeado, así el trabajador administrativo maximizara el uso de los recursos y optimizara el tiempo.

•La dimensión Adaptabilidad de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, es importante para los trabajadores mantener una actitud de adaptar para solucionar posibles desajustes creando un clima organizacional que respete la elección y valore la experiencia del trabajador.

•La dimensión Capacidad de influencia de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, siendo este un indicador de medida del liderazgo, si no se tiene influencia no se podrá dirigir a los demás, si se incrementa la capacidad la influencia de forma consciente y en una dirección concreta se podrá lograr los objetivos organizacionales

•La dimensión Liderazgo de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, es así que el líder hace que los objetivos se logren. De acuerdo a su liderazgo los directivos tienen la visión, toman la iniciativa, influyen en las personas, hacen las propuestas, organizan la logística, resuelven los problemas, hacen seguimientos, asumen la responsabilidad, etc.

•La dimensión desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, observándose que la Capacitación en Negociación genera una diferencia significativa en el desempeño individual o en los componentes de una organización y que otorga procedimientos consistentes en la resolución de conflictos y mayor eficacia en la conformación de acuerdos.

•La dimensión Valores de las competencias laborales se relaciona con el clima Organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar.

RECOMENDACIONES

A través, de los resultados encontrados en la investigación se sugiere lo siguiente:

•Dado que un buen clima organizacional es importante para una empresa que está condicionada a las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, es por ello que las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Por lo tanto, se debe presentar un informe anual con los resultados encontrados a la gerencia y a Recursos Humanos a fin de que diseñen las estrategias necesarias para incrementar el nivel de competencias laborales y así mejorar el Clima Organizacional, buscando alcanzar sus objetivos y pueda cumplir su misión, al mismo tiempo que se vuelve un espacio de promoción y desarrollo personal de sus trabajadores. Más aun, se recomienda el estudio de la cultura organizacional para lograr el éxito de la empresa, ya que la cultura existe en la mente de las personas y en la forma en que ellas interactúan, regula la adopción y utilización de los procesos y la tecnología. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura organizacional se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables, por lo tanto la cultura organizacional es un mecanismo que activa las posibilidades de éxito o fracaso organizacional.

•Los trabajadores de las universidades tecnológicas privadas de Lima deberían ser evaluados y diagnosticados en cuanto a su nivel de autocontrol por una unidad de psicología especializada en el tema, luego para que ellos estén en autocontrol del trabajo, deben:

(1) Saber cuál es el resultado que se espera de ella, cuales con los niveles de calidad que debe obtener; (2) Tener los medios para saber si lo está logrando, esto es, contar con los indicadores y sistemas de medición para conocer la calidad que está produciendo y tener la información en el tiempo preciso; y finalmente, (3) Tener los recursos para lograr estos niveles de calidad, o para corregirlos en caso de desviación. Ello implica estar perfectamente capacitado para desempeñar el trabajo, tomar medidas correctivas, tomar a tiempo las decisiones requeridas y contar con las herramientas y materiales necesarios

•Debería generarse un diagrama que permita evaluar el nivel de adaptabilidad de un trabajador con su puesto de trabajo en una universidad tecnológica privada de Lima para así ver posibles interacciones entre sus características y las del puesto. Se han de considerar tanto las características del trabajador (antropometría, características físicas, problemas de salud, valoración funcional) como sus preferencias, lo que permite no solo que el trabajo se ajuste a la persona, sino mayor satisfacción en el trabajador, que redundara en un clima organizacional positivo.

•Los directivos de las universidades tecnológicas privadas deben ser capacitados por coaches para evaluar su nivel de influencia, ya que esto va en dirección de los objetivos que la institución desea lograr buscando: tener claridad en sus decisiones consigo mismo, expresión clara y concreta, y finalmente mostrar coherencia entre la palabra y acción.

•Para mejorar su nivel de liderazgo a los directivos de las universidades tecnológicas privadas se les debe facilitar formadores externos que los puedan capacitar como coach y que puedan aportarles un mayor valor a su tiempo. Todo líder que está desarrollando su liderazgo, está en una permanente búsqueda de crecimiento y perfeccionamiento personal, es algo propio de la personalidad del directivo o jefe, sin importar que tipo de liderazgo práctica.

•Para mejorar su nivel de desempeño laboral, resolución de conflictos y negociación los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima deben ser capacitados por formadores, afín de poder incrementar los recursos que tienen al momento de negociar sus diferencias o conflictos. Esto les debe servir para investigar su desempeño de negociación superador que comprenda: la resolución de conflictos a través de nuevos enfoques, como así también la aplicación del proceso de preparación de negociaciones y el trabajo de las dificultades Emocionales.

•Se debe capacitar a los trabajadores con respecto a los valores que caracterizan a las universidades tecnológicas privadas, que deben ser compartidas y que deben de guiar su conducta en el trabajo. De tal manera que ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores de la organización, con esta actitud se buscara que los valores sean congruentes entre todas las personas involucradas en estas instituciones.

•Dar a conocer a todos los trabajadores el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados para así evaluar la participación de cada uno de ellos y generar concientización, como punto de partida para que sean capacitados por un Coach que los debe de acompañar, facilitar, ayudar a pensar, posibilitar, al trabajador administrativo: la concreción del objetivo (la visión), tomar conciencia de la brecha existente entre la situación actual y la deseada, comprometerse con el aprendizaje, darse permiso para cometer errores (convertir la dificultad en oportunidad).

Según Pelaes O. (2010). En su trabajo de investigación titulado *“Relación Entre El Clima Organizacional* y La Satisfacción del Cliente en Una Empresa de Servicios Telefónicos”, el autor se refiere a la importancia del diagnóstico del clima organizacional, como el hecho de que el comportamiento del trabajador no es una resultante de los factores organizacionales, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador sobre estos factores sean internos o externos.

CONCLUSIONES

Se llevó a cabo un estudio sobre la influencia del Clima Organizacional sobre la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. Se llegó a las siguientes conclusiones generales:

Se comprobó la Hipótesis Específica 1 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó la Hipótesis Específica 2 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó la Hipótesis Específica 3 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Sentido de Pertenencia) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.62. A medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

RECOMENDACIONES

* + 1. Desarrollar cursos de empoderamiento que desarrollen en los trabajadores la identificación con la empresa y sus objetivos.
		2. Desarrollar labores que fortalezcan la integración y cohesión grupal tales como actividades recreativas y deportivas.
		3. Implementar talleres de juegos de roles donde se planteen y resuelvan los conflictos latentes o manifiestos entre el personal así como los problemas comunicacionales. Desarrollar un periódico mural o una página WEB para facilitar la comunicación grupal.
		4. Explicar con detalle el Manual de Organización y funciones así como los perfiles de cada puesto. Delinear con claridad las líneas de mando y de comunicación.
		5. Implementar cursos de motivación laboral.
		6. Evaluar sistemáticamente los niveles de satisfacción laboral.
		7. Efectuar reajustes remunerativos razonables.
		8. Otorgar capacitación e incentivos a los trabajadores más destacados.
		9. Reforzar la cooperación y comunicación entre las áreas.
		10. Establecer un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores de esa manera poder escuchar las dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores en aras de mejorar la comunicación en la empresa.
		11. Se debe realizar una mejora en los sistemas de promoción y líneas de carrera entre su personal, estableciendo nuevas políticas al nivel de promoverlos para ocupar posibles vacantes en las que puedan desempeñarse.
		12. La empresa debe proporcionar las herramientas adecuadas en el campo del hardware y del software. Los ambientes de trabajo y de descanso deben ser apropiados y relajantes.
	1. **Bases Teóricas**
		1. **Clima Organizacional**

Autor: Daniel R. Denison: What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native´s Point of View on a Decade of Paradigm Wars. (Pág. 619 – 647, The Academy of Management Review, Volume 21, Issue 3 (Jul., 1996).

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Kurt Lewin (1939), Para estos autores, el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Otro hito importante sobre clima organizacional lo constituyo la publicación del libro de Mac Gregor “El aspecto Humano en la empresas” (1960) en el capítulo dedicado al “clima directivo” (relación entre el líder y sus subordinados) , consideraba que los responsables organizacionales (directivos) crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas (confianza, participación, apoyo, etc.), el modo en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las cosas que hacen ejerzan influencia ascendente en el contexto organizacional.

Al mismo tiempo que los investigadores trataban de obtener las dimensiones y la causa del clima organizacional, tres cuestiones destacaban en el campo de las investigaciones (Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe, 2000).En primer lugar, el error de centrarse en niveles de análisis individual para llegar a un concepto organizacional. En segundo lugar y relacionado con el primero, entender el concepto de clima y su medida como una variable individual es “utilizar el viejo (satisfacción en el trabajo) embotellado como nuevo (clima)”. En tercer y último lugar, el mismo y equivocado error de realizar el análisis en ciertos niveles de la organización y elevarlo a la realidad general. Helrriegel y Slocum (1974) resolvieron el primer punto proponiendo que cuando el clima es analizado y medido en un nivel individual hablamos de clima psicológico, y cuando el concepto se estudia desde el punto de vista de la organización nos estamos refiriendo al clima organizacional.

El concepto de clima organizacional se comienza a explicar y desarrollar a partir de la década de los setenta , cuando a juicio de Peiro (1984-1985), donde considera a las organizaciones como entornos psicológicamente significativos, desarrollando la disciplina de evaluación psicológica.

Fue el constructo1 de cultura organizacional que prometía revitalizar los estudios organizacionales al utilizar un análisis considerando mucho más apropiado para captar lo sutiles entramados de valores, símbolos, significados y ritos que alimentan a la vida de las organizaciones.

(1) Dícese de algo que se sabe que existe, pero cuya definición es difícil o controvertida. Construcción teórica que se desarrolla para resolver un cierto problema determinado.

* + 1. **Delimitación Conceptual**

Sin embargo, a pesar de su relevancia, no existe un acuerdo generalizado sobre el significado y alcance de este término, es más se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, satisfacción en el trabajo, etc.

El trabajo de Moran y Volkwein (1992) desarrollan un esquema conceptual para delimitar las distintas definiciones a este constructo, proponiendo cuatro perspectivas sobre el clima organizacional, esto es la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural.

“Enfoque estructural, el clima es considerado como una manifestación de la estructura de la organización, independientemente de las percepciones de los individuos. El clima se forma porque los miembros de la organización se encuentran expuestos a unas mismas características estructurales” (Guion, 1973). (Santana P., 2007, p. 299)

Según la perspectiva perceptual, James, Joyce y Slocum (1988) consideran el clima como el conjunto de las percepciones que reflejan cómo el entorno de trabajo, incluyendo los atributos organizacionales, son cognitivamente apreciados y representados en términos de su significado y relevancia para los individuos. El clima organizacional sería el agregado del clima psicológico percibido por los individuos en el nivel de la organización como un todo (Santana P., 2007, p. 300).

 La definición de clima organizativo bajo esta perspectiva ha sido mucho menos desarrollada que bajo los dos enfoques anteriores expuestos. Así, para Taguiri (1968) el clima está compuesto por cuatro elementos: el entorno o ecología ( es decir, los aspectos físicos y materiales que inciden en el clima), el *milieu*, que tiene que ver con la interacción de las personas y los grupos, el sistema social relativo a la interacción y su cultura (creencias, valores, estructuras cognitivas y de significado), (Santana P., 2007, p. 300).

Finalmente el enfoque cultural se centra en la forma en que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional (Moran y Volkwein 1992). La cultura organizacional se refiere a las estructuras de significado representadas por valores, normas, conocimiento formal y creencias (Mañas M., Gonzales V., Peiro J. 1999, pag 37).

**Definición Según La Perspectiva Perceptual**

Estos autores Reichers y Schneider (1990) expresan que el clima organizacional (CO) consiste en las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto informales como informales.

Según Litwin y Stringer (1968), la percepción es el ingrediente crítico del clima. Definen el clima como el conjunto de propiedades medibles del entorno, de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno, y que influye en su comportamiento.

Desde esta perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este 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, como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, innovación, reputación, etc. (figura 1).



*Figura 5.* Dimensiones del Clima Organizacional, tomado de Alexis P. Gonçalves

Recuperado de http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html



*Figura 6.* Dimensiones del Clima Organizacional, tomado de Alexis P. Gonçalves

Recuperado de http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html



*Figura 7.* Cultura Organizacional, tomado de “Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana” (Toro Á. pág. 78 , 2011).

Según el autor, para facilitar la comprensión se explica en el siguiente diagrama y se incluye a continuación una lista de distintos tipos de juicios con capacidad probada para influenciar en la motivación, en la satisfacción y en la acción de la persona en el trabajo:

* **Opinión. -** Es un modo de pensar acerca de una realidad cualquiera, relativamente elaborado y subjetivo. Es inestable.
* **Expectativa. -** Es una anticipación probabilística y subjetiva que vincula la conducta con un resultado o el esfuerzo con una conducta (Lawler, 1.973). Existen distintos tipos de expectativas como la profecía auto-realizadora, la desesperanza aprendida, la esperanza pasiva, los juicios de oportunidad (Toro, 1.992).
* **Valuación.-** Se refiere al proceso de identificar el grado en que un valor personal está representado o es tenido en cuenta por algún aspecto del ambiente (James y James, 1.989).
* **Evaluación.-** Es un juicio sobre la bondad, la conveniencia o la adecuación de alguna realidad, que se obtiene de comparar esa realidad con una estándar o patrón preestablecido (Guilford, 1.967; Bloom, 1.975).
* **Atribución.-** Ampliamente documentada. La Teoría de la Atribución propone distintos tipos de juicios construidos por las personas para explicar las causas del comportamiento propio y ajeno, tales como el locus de control interno y el locus de control externo (Dela Coleta, 1.982).
* **Equidad e Inequidad.-** Juicios relativos a la justicia de la compensación económica estudiados experimentalmente por Adams (1.965).
* **Valores.-** Son deseos que una persona busca satisfacer porque son vistos como conducentes a su bienestar ((Locke, 1.976).

Según Toro (2011), afirma que existen dos tipos de líder que influyen en la medición del Clima Organizacional, los cuales son:

**El líder Disonante**.- Es aquel que no logra sintonía afectiva con su equipo de colaboradores. Crea en su grupo una espiral descendente de frustración, luego resentimiento y después rencor y rabia. Suele estar más interesado en la tarea y en los resultados que en las personas. En casos extremos los líderes disonantes pueden variar desde aquel que incurre en el abuso psicológico o exhibe actitudes de tirano, que humilla a su colaborador, hasta un sociópata manipulador.

Muchas veces no tiene idea de cuán destructivo resulta o simplemente no le importa. Aparte de estos casos extremos mencionados por Goleman y sus colaboradores, existen actuaciones menos críticas de jefes que, aun obrando de buena fe, lastiman, indisponen, previenen y desaniman a sus colaboradores por la incapacidad de entrar en resonancia con sus afectos o de promover una efectividad positiva hacia el trabajo, los resultados o su propia persona.

**Líder Resonante.-** se pone a tono con los sentimientos de su personal y lo insta y orienta en una dirección emocionalmente positiva. Despierta amor, lealtad, entusiasmo, entrega, compromiso. Obtiene sentimientos elevados e inspiración aún en los momentos difíciles. Esto no significa que coloca en un segundo plano la tarea y los resultados o que se parcializa indebidamente por las relaciones con sus colaboradores. Significa que teniendo mucha claridad sobre las responsabilidades organizacionales de su equipo de trabajo, comunica e inspira una manera positiva, serena y desprevenida de ver las distintas realidades del trabajo, admite la crítica y el desacuerdo, por verlos no como un agravio personal sino como un modo respetable de entender las realidades complejas del trabajo. En fin, valora y respeta a cada uno de sus colaboradores.

Según Stephen P. y Timothy A. (2009), afirma que la cultura organizacional es un término descriptivo.

La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo.

Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En cambio, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas eficaces al ambiente del trabajo. Tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, prácticas de recompensa, etc. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término cultura organizacional es descriptivo, mientras que satisfacción en el trabajo es evaluativo.

¿Las Organizaciones tienen culturas uniformes?

La cultura organizacional representa una percepción común que tienen los miembros de una organización. Esto se hizo explícito cuando definimos la cultura como un sistema de significado *compartido.* Por tanto, debemos esperar que individuos con distintas formaciones o diferentes niveles en la organización tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares.

Según Stephen P. y Timothy A. (2009, p. 139, 140), conceptúa el significado de percepción.

La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva.

Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa consideren a esta como un magnifico lugar de trabajo: condiciones laborales favorables, tareas interesantes, buena paga, prestaciones excelentes y una administración comprensiva y responsable, pero, como casi todos sabemos, es muy raro encontrar tal grado de acuerdo.

¿Por qué es importante la percepción en el estudio del Comportamiento Organizacional? Sencillamente porque el comportamiento de la personas se basa en su percepción de los que es la realidad, no en la realidad en sí. El mundo que es importante en términos de comportamiento es el mundo según es percibido.

Factores que influyen en la percepción

¿Cómo se explica que los individuos vean lo mismo pero lo perciban de forma diferente? Algunos factores operan para conformar y en ocasiones distorsionar la percepción. Estos radican en el receptor, en el objeto percibido y en el contexto de la situación en la que tiene lugar la percepción.

Cuando alguien observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, su percepción estará muy influenciada por las características personales del receptor, entre las que afectan la percepción se encuentran las actitudes del individuo, personalidad, motivos e intereses, experiencias del pasado y expectativas. Por ejemplo, si usted espera que los policías sean autoritarios, que los jóvenes sean flojos o los políticos carezcan de escrúpulos, los percibirá de ese modo, sin que importen sus características reales.

Las características del objeto se observa afectan lo que se percibe. Es más probable que en un grupo se diferencie más la gente ruidosa que la tranquila, o también los individuos con mucho atractivo o carentes por completo de este.

Como los objetos no se observan en forma aislada, la relación de un objeto con su entorno también influye en la percepción, así como la tendencia agrupar los objetos cercanos y similares. Por ejemplo, las mujeres, personas de color o miembros de otros grupos que poseen características claramente distinguibles en términos de fisonomía o color, se perciben con frecuencia como semejantes unos con otros, lo mismo sucede con las características diferentes.

También es importante el contexto en el que se observan los objetos o eventos. El momento en que se miran influye en la atención, así como la ubicación, iluminación, calor o cualquier tipo de factor situacional. Por ejemplo, en un cabaret el sábado por la noche quizás usted no notará a una muchacha de 22 años “vestida para matar”. No obstante, la misma chica ataviada de esa forma para la clase de administración del lunes por la mañana, seguramente captaría su atención (y la del resto de la clase). Ni el receptor ni el objeto cambiaron entre la noche del sábado y la mañana del lunes, pero la situación es diferente.

Revista: CE Contribuciones a la Economía (ISSN: 1696-8360), “El Clima Organizacional dentro de una empresa.

MOTIVACIÓN

Según Maslow la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Como se puede observar, en la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización. La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores.

DESMOTIVACIÓN

Consiste en un desinterés generalizado al desarrollar las actividades y funciones del cargo, una pérdida del entusiasmo original por alcanzar metas y una disminución de la energía con la que se trabaja.

La principal causa tras la desmotivación está en la pérdida del sentido que tiene el trabajo en nuestras vidas. Una persona se desmotiva cuando se esfuerza y no recibe aquello que se le prometió la organización, como dinero, reconocimiento, desafíos e identidad. Por ende, se desmotivan si no se les pagan los montos establecido y en las fechas convenidas, cuando nuestros jefes no reconocen nuestros méritos, cuando se cae en la rutina y cuando la organización de la que somos parte no infunde orgullo de pertenecer a ella, entre otros.

Cinco tipos de desmotivación y como combatirlos.

1. El miedo te desmotiva. ¡Enfréntalo!

Cuando tienes miedo, incluso si se trata de un territorio al que has optado por ingresar, una parte de ti está decidida a evitar avanzar. El miedo enlentece, te hace dudar y ser cuidadoso, que puede en ocasiones ser beneficioso para poder analizar los riesgos que te rodean. Si el miedo es lo suficientemente grande también sentirás el entusiasmo de avanzar.

Para motivarte nuevamente necesitarás enfrentarlo. Empieza nombrándolos y sacándolos al descubierto. Recuerda agradecer su presencia ya que te ayudan a ser cauteloso y luego cuestiónalos. Varios comenzarán a desaparecer, y los que no lo hagan deberás pensar en ellos y comprender de dónde provienen.

2. Te desmotivas por establecer las metas equivocadas... ¡cámbialas!

De acuerdo con la experta Martha Beck, se tiene un ser esencial y un ser social. El primero es la parte creativa, juguetona y divertida, la que sabe lo que es importante para ti, mientras que la segunda es la que desarrollas desde el día en que naces, aprendiendo las normas sociales y trabajando duro para sentirte seguro y seguirlas al pie de la letra.

La desmotivación proviene cuando marcas objetivos en base a tu ser social e ignoras el ser esencial. Tómate un tiempo y analiza tus metas, y nota cómo responde tu cuerpo ante ellas. Cuando tu respiración indica contrición y presión es porque se trata de metas tóxicas.

3. Te desmotivas porque no sabes lo que quieres

Cuando no has articulado consciente y claramente lo que quieres, la imagen del futuro será vaga. Resistimos lo desconocido y trata de quedarse en el entorno conocido y cuando lo haces la desmotivación ataca. Si quieres crear algo diferente no es suficiente con saber lo que quieres, necesitas saber qué quieres en lugar de ello y por qué, y empezar a cambiar.

4. Te desmotivas por un conflicto de valores

Tus valores son lo más importante de tu vida. Si estás en conflicto con ello es porque sabes que no puedes satisfacerlos en alguna situación en particular. Así te sentirás preocupado y tirado hacia diferentes direcciones mientras intentas descubrir qué es lo importante para ti. Puede que al principio te sientas motivado y desmotivado cada cierto tiempo, pero finalmente la motivación ser irá sino resuelves ese conflicto. Para ello reconócelo, escribe las direcciones hacia las que te sientes impulsado y elige la que te parezca la correcta.

5. La falta de autonomía te desmotiva

La autonomía permite prosperar. Todos tienen un centro de decisión en el cerebro y necesita ejercitarse. Quienes no lo hacen tienen un riesgo mucho mayor de padecer depresión. Si tienes poder de decisión incentivas tu creatividad y te motivas, te sientes más productivo. Considera que tanta autonomía tienes en relación a las metas que persigues y cómo lograr más autonomía a través de tus tareas, tiempo, técnicas, ubicación y equipo de trabajo y habla con tu jefe para aumentar tu autonomía en el trabajo.

LIDERAZGO

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

TIPOS DE LIDERAZGO

Existen diversos tipos de liderazgo, en tanto, los mismos, estarán determinados por tres cuestiones, por un lado, por la formalidad en su elección, por el otro, por la relación que se establezca entre líder y seguidores y por el tipo de influencia que ostente el líder sobre aquellos a quienes manda.

Por la formalidad en su elección, se puede encontrar el liderazgo formal (preestablecido por la organización) y liderazgo informal (emergente en el grupo).

De acuerdo a la segunda cuestión, se cuenta con los siguientes tipos: liderazgo dictador (fuerza sus ideas en el grupo, inflexible, le gusta ordenar y destruir la creatividad de los demás), liderazgo autocrático (el líder es el único que toma decisiones y organiza el grupo, no necesita justificar las decisiones que toma), liderazgo democrático (el líder toma las decisiones tras discutirlas con el grupo quien opina y elige entre las alternativas de solución que presenta el líder), liderazgo paternalista (toma las decisiones entregando recompensas y castigos a sus seguidores de acuerdo a si cumplen o no las consignas), liderazgo liberal laissez faire (el líder delega las decisiones al grupo, los integrantes del grupo gozan de total libertad para decidir).

Y de acuerdo al tipo de influencia del líder sobre sus subordinados, liderazgo transaccional (los miembros del grupo reconocen al líder como tal y como autoridad), liderazgo carismático (el líder tiene la capacidad de modificar valores, creencias y actitudes de sus seguidores), liderazgo auténtico (aquel en el que el líder se concentra en liderarse a sí mismo primero), liderazgo lateral (entre personas del mismo rango dentro de una organización) y liderazgo en el trabajo (dentro del ámbito laboral).

RELACIONES INTERPERSONALES

Relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Son las interrelaciones que se establecen con el fin de complementar información que permita estrechar vínculos amistosos en el trabajo, entre otros aspectos.

Establecer las características de las relaciones interpersonales, se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas.

DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR

Según Chiavenato define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

Tiene que ver con la forma de trabajar en las actividades establecidas dentro o fuera de la empresa. Los trabajadores logran excelentes niveles de desempeño trabajan en ambiente sano, lo que les permita integrarse con los otros trabajadores de la empresa.

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

 Según los autores, Ivette Hiriart L. Lorena Olivares C.(2004, pag9) señalan como características del clima organizacional lo siguiente.

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema que reproduce y mantiene decisiones, constituye el tema de reflexión sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras el clima puede construirse como una autorreflexión acerca de su devenir y su vinculación entre sí con el sistema organizacional. El clima organizacional se caracteriza por:

**El clima organizacional se caracteriza por:**

a) El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

b) El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a la participación activa y eficiente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

 c) El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta “, normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

 d) El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, a su vez, dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este éste clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

e) El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez. Pueden ser también afectadas por clima.

Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización...Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se refuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilos de dirección clima organizacional –parecería requerir.

f) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo con una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configuran el clima organizacional.

 g) En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el **cambio en el clima organizacional** es siempre posible, pero que se requiere en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración. En otras palabras es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectistas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas.

Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto será olvidado si no se llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otras situaciones, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en el que el anuncio del mejoramiento de remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios enunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios enunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, producen frustraciones o desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente clima organizacional.

**TIPOS DE CLIMA**

Likert, (citado por Brunet, 1987)  en su teoría del clima organizacional determina dos grandes tipos de clima y cada uno de ellos con dos subdivisiones, estos son:

**1. Clima de tipo autoritario**.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

**2.** **Clima de tipo Participativo.**

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

**Clima de tipo autoritario: Sistema l - Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo cual los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

**Clima de tipo autoritario: Sistema ll – Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima, los jefes tiene una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La gran parte de las decisiones se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos.

Los jefes juegan mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

**Clima de tipo participativo: Sistema lll –Consultivo**

Los jefes tiene clima participativo tiene confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores pero si se permite a los puestos inferiores tomar decisiones.

La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Este tipo de clima tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

**Clima de tipo participativo: Sistema lV –Participación en grupo**

 Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. Las Tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la empresa. La comunicación es de forma lateral. La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización, bajo la forma de planeación estratégica.

Según Deninson (1996) en su estudio de la Cultura Organizacional propone dividir la herramienta en cuatro dimensiones y en cada una de ellas se estable un conjunto de aristas, las cuales permiten establecer dependiendo de la empresa en la cual se aplique un conjunto de preguntas con la finalidad de validar si es posible o no medir el clima.



* *Figura 8.* Organizational Culture Surveys de Deninson. Tomado de *The Deninson* *Model.* Recuperado de https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/

PARTICIPACIÓN.- Se refiere al grado de compromiso de los distintos integrantes de la organización, cualquiera sea su nivel jerárquico y a su participación en la toma de decisiones - nuestros empleados se sienten informados e involucrados en el trabajo que realizan y creen que pueden tener un impacto positivo en la organización; Orientación de Equipo - la medida en que los empleados creen que el trabajo en equipo es alentado y practicado; Y Capacidad de desarrollo - nuestros empleados piensan que sus habilidades, y las habilidades de otros están mejorando y construyendo la fuerza de banco de la organización.

Recibir las aportaciones de miembros de la organización, aumenta la calidad de las decisiones y mejora su implementación.

En el modelo este rango se mide con tres índices:

* Empoderamiento o Empowerment, referido al grado de autoridad e iniciativa para dirigir su propio trabajo.
* Trabajo en equipo, que implica trabajo cooperativo para lograr los objetivos organizacionales.
* Desarrollo de capacidades , vinculado a la inversión continuada en habilidades, capacidades y competencias de los empleados, orientadas a la mejora de la competitividad

CONSISTENCIA

Las organizaciones efectivas son consistentes, significa tener una cultura fuerte, compartida por la mayoría de sus integrantes y haber logrado acuerdos basados en Valores para lograr una adecuada coordinación e integración. Esta dimensión se vincula a la estabilidad y al logro de una visión compartida.

Tiene empleados altamente comprometidos, valores fundamentales claves y un método distinto de hacer negocios, una tendencia a promover desde el interior, y una visión clara de conjunto sobre qué se hace y qué no se hace.

El poder de este método de operación es particularmente evidente cuando los miembros de la organización enfrentan situaciones poco comunes. Permite que los individuos reaccionen mejor de una manera predecible en un entorno impredecible al hacer énfasis en algunos principios generales, basados en valores, en los cuales se pueden fundamentar las acciones.

El análisis de la Consistencia busca responder a la pregunta: ¿El sistema organizacional como un todo genera el apalancamiento que exigen sus actividades específicas?

Esta característica se mide con los siguientes índices:

* Valores centrales, que indica los valores que comparten los distintos miembros que crean un sentido de identidad y favorecen un "lenguaje común" entre ellos.
* Acuerdo**,** se refiere a la capacidad de los miembros de la organización de lograr acuerdos sobre temas esenciales y a solucionar las diferencias cuando éstas ocurren.
* Coordinación e integración que señala el grado en el cual las distintas unidades son capaces de trabajar en forma conjunta para lograr objetivos comunes.

ADAPTABILIDAD

Las organizaciones efectivas en este enfoque, requieren compatibilizar un alto grado de integración interna y adaptación externa, para lograr la flexibilidad. La adaptabilidad refleja el grado en el cual las organizaciones logran introducir cambios, asumen riesgos y aprenden. Supone convertir las demandas del entorno, en acción.

Las organizaciones cuentan con un sistema de normas y creencias que respaldan la capacidad de la organización para recibir, interpretar y traducir señales de su entorno en cambios internos de comportamiento que aumentan sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo.

Así, se pueden distinguir tres aspectos del impacto de la adaptabilidad sobre la organización. El primero, es la capacidad de percibir y responder ante los agentes externos (clientes y competidores). El segundo, es la capacidad para responder ante los clientes internos sin considerar nivel, departamento o función. Y el tercero, es la capacidad para reestructurar y reinstitucionalizar un conjunto de comportamientos y procesos que le permitan a la organización, adaptarse. Sin ello, una organización no puede ser efectiva.

La adaptabilidad pues, busca responder a la pregunta: ¿La organización escucha a su mercado?

Se mide por medio de las siguientes tres dimensiones:

* Orientación al cambio, que indica el grado en el cual la organización está alerta a los cambios externos, es capaz de anticiparlos y actuar en consecuencia.
* Orientación al cliente, que refleja el grado en el cual la organización conoce a sus clientes y procura satisfacer sus necesidades.
* Aprendizaje organizativo, se vincula al grado en el cual la organización comprende e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de innovación.

MISION

Es decir, definir una dirección significativa a largo plazo para la organización.

Una misión establece un propósito y un significado, definiendo un rol social y metas externas para la organización. Establece una dirección clara y metas que sirven para definir un curso de acción adecuado para la organización y sus miembros. Un sentido de misión, permite que una organización dé forma a su comportamiento actual mediante una visión del estado futuro deseado.

En términos de una pregunta: ¿Sabe la organización hacia dónde se dirige?

Los tres índices que componen esta dimensión son:

* Dirección y propósitos estratégicos, que refleja la claridad con la cual se expresa la dirección a seguir y los empleados saben cuál es su contribución a esta meta.
* Metas y objetivos. Las organizaciones efectivas traducen la misión y la visión en metas y objetivos que permiten a cada empleado conocer la dirección de su trabajo.
* Visión. Refleja la imagen compartida de la organización, brindando una guía
	1. **Definición de Términos Básicos**
1. Clima Laboral.- Es el medio ambiente humano y físico en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, unidad de trabajo o la organización entera, este influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad
2. Clima Organizacional.- El clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.
3. Clima positivo.- Es estar atento a las preocupaciones del empleado, elegir muy bien a las personas que puedan liderar grupos y mantenerlas capacitadas, asegurar que la comunicación sea rápida y de arriba abajo, dar incentivos y reconocimientos cuando sea necesario, reforzar el plan estratégico de la organización para que cada colaborador se sienta parte de la empresa, que sepan cual es la visión, misión y objetivos organizacionales.
4. Cohesión.- Es el grado en que los miembros están motivados a permanecer en el grupo, esto puede ser muy beneficioso ya que fortalece las relaciones para un trabajo en equipo.
5. Conflictos.- Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
6. Cooperación.-Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Cultura Organizacional.-La definición que le podemos aplicar a la cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.
8. Desarrollo de capacidades.- Vinculado a la inversión continuada en habilidades, capacidades y competencias de los empleados orientadas a la mejora de la competitividad.
9. Desempeño Laboral.- Define el desempeño como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización, un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.
10. Desmotivación.-Consiste en un desinterés generalizado a desarrollar las actividades y funciones del cargo, una pérdida del entusiasmo original por alcanzar metas y una disminución de la energía con la que se trabaja.
11. Empoderamiento o 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 chequeo en el trabajo.
12. Empresa.- Según el Sistema de Cuentas Nacionales de las Naciones Unidas, 1993. Define a la “empresa” como una unidad institucional dedicada a la producción de bienes y servicios.
13. Equipo.- Posee mayor grado de interacción coordinada y en especial un sentido más alto de responsabilidad individual de sus miembros para alcanzar los resultados grupales específicos.
14. 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 e inestructurado.
15. Grupo.-Es un conjunto de personas limitadas en cuanto a número que tiene cierto grado de interacción y objetivos compartidos.
16. Identidad.- Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
17. Liderazgo**.-** Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.
18. Medición de Clima Organizacional**.-** Para Méndez (2006) son a través de instrumentos, que se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.
19. Microempresa.-Se debe definir como aquella que es pequeña en todos sus aspectos: N° de trabajadores, venta, tecnología, sistemas de información, grado de especialización, e internacionalización.
20. Motivación.- Es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.
21. Normas.-Son estándares compartidos en un grupo, que regulan la conducta de sus miembros individuales, estos son esenciales en cualquier grupo o equipo de trabajo, ya que ofrecen a los, claves y lineamientos útiles sobre cómo comportarse.
22. Objetivo.- Es el resultado final hacia el cual cualquier organización aspira o quiere llegar a alcanzar, los objetivos son declaraciones amplias que a menudo surgen de la declaración de la misión, son generales en tanto que las metas son específicas y por tanto son más operativas en la vida práctica.
23. Percepción.- La percepción es un evento sobre tiempo, una reacción instantánea de una estimulación exterior. También, es un evento que tiene sus raíces más allá de los límites del conocimiento y que tiene que ver con la memoria y las emociones.
24. Perspectiva Interactiva.- Se refiere a la interacción de los individuos, como respuesta dada a las situaciones objetivas y compartidas de la organización, es la base para formación del clima organizacional.
25. Racionalidad.- Se define a través de términos económicos y considera la decisión racional como aquella que maximiza objetivamente la ventaja de una persona.
26. 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.
27. Relación Interpersonal.- Es una interacción recíproca entre dos o más personas, se trata de relaciones sociales que como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. Son las interrelaciones que se establecen con el fin de complementar información que permita estrechar vínculos amistosos en el trabajo, entre otros aspectos.
28. 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 pares como entre jefes y subordinados.
29. Trabajo en equipo.- El trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones, de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes.
30. Toma de decisiones.- Consiste en elegir entre varias alternativas.

**CAPITULO III: Metodología de la Investigación**

Utilizaremos las dimensiones del modelo de DENINSON en esta microempresa, porque pertenece al segmento de microempresa familiar, cuenta con un número de trabajadores dentro del marco tradicional de este sector y nuestro trabajo de investigación tiene una metodología cualitativa que tiene como instrumento una guía de entrevista que será la forma de evaluar a cada uno de los actores, quienes son:

1. El jefe o dueño
2. Supervisor o jefe de producción
3. Colaborador
4. Cliente

Se establecerá una matriz de resultados basados en una calificación simple y sencilla por tratarse de una microempresa familiar.

* 1. **Análisis**

Cuando se procede a medir el clima organizacional en una microempresa, se pueden encontrar una serie de dificultades, que impiden o dificultan su medición, como por ejemplo la falta de Liderazgo que es un factor determinante e influyente en la percepción que tienen los trabajadores del Clima Organizacional siendo el comportamiento del Líder influyente en sus colaboradores y que lo convierte en responsable del éxito o fracaso de la Organización.

Este factor determinante denominado falta de liderazgo, que se percibe a través del comportamiento del líder, influye sobre la actitud de los trabajadores, afecta directamente el compromiso del talento humano con el trabajo, el desempeño laboral, y la creación de oportunidades.

El medir todos los componentes del clima organizacional es con la finalidad de lograr: incrementar la productividad, disminuir el ausentismo, reducir costos, y aumentar el desempeño con la finalidad de que la microempresa alcance el éxito.

El clima se basa en la percepción que el colaborador tiene sobre la empresa en la cual trabaja. Esta percepción es el resultado de la interacción entre los motivos internos de los colaboradores y las características propias de cada microempresa.

Las características de toda microempresa son: el propietario hace diferentes funciones (gerente, supervisor, vendedor, entre otras), utiliza mano de obra familiar, dificultades económicas, tecnología con uso intensivo de mano de obra, fuerza de trabajo no calificada (conocimientos empíricos o de bajo nivel educativo académico), enfocarse en los resultados del día a día, poco acceso a la capacitación, entre otras.

Por lo tanto si definimos al clima organizacional como la percepción que la persona tiene de la organización para la cual trabaja, veremos que hay muchos elementos que son característicos de la microempresa que podrían generar resultados no positivos del clima.

Los resultados que se obtengan de medir el clima organizacional en una microempresa servirían para distinguir cual es el conjunto de componentes que no permiten medir el clima, evaluar la conducta y el comportamiento del colaborador con respecto a la organización, identificar el tipo de clima que tiene una microempresa y la relación de ella con su entorno.

* 1. **Conclusiones**
1. Se concluye que las herramientas que permiten medir el clima organizacional, solo están hechas para grandes y medianas empresas y es por ello que existen una serie de dificultades cuando la queremos aplicar en las micros y pequeñas empresas, cuando aplicamos una herramienta de medición en una microempresa, nos da como resultado que no se puede medir el clima organizacional.
2. Al desarrollar la investigación hemos identificado que las características de una microempresa no permiten realizar la medición del clima organizacional. Puesto que no cuentan con información de estructura organizacional, liderazgo, canales de comunicación, desarrollo del plan estratégico, entre otros.
3. Se desprende además que ante nuestra realidad, la poca información de estudios validados en nuestro país dificultan la obtención de datos al aplicar una herramienta de medición, ello se debe a que es probable que, los colaboradores que participan en ella presenten problemas de comprensión o tengan dificultades al expresar sus respuestas y por lo tanto influyan en el Clima Organizacional de manera negativa.
4. Es importante medir el clima organizacional para poder obtener información sobre la percepción que tienen los colaboradores y determinar de esta manera que tipo de clima prevalece en este tipo de empresas por lo que se debe aplicar la herramienta de medición a través de una entrevista con los actores que forman parte de la Microempresa.
	1. **Recomendaciones**
	2. Recomendamos para desarrollar una medición del Clima, se debe tener una actitud de ingenio y creatividad para realizar un análisis adecuado de los resultados generados u obtenidos mediante la aplicación de la entrevista.
	3. Se recomienda considerar todos los componentes que forman parte de la herramienta de tal manera que se pueda comparar, contrastar y construir una matriz de resultados. Y asimismo, mitigar todas aquellas dificultades que son frecuentes en una Microempresa (Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo entre otros).
	4. Los componentes de la herramienta de Denison permiten aplicarse mediante un lenguaje sencillo, son fáciles de adecuar a cualquier tipo de empresa, permite relacionar el espíritu emprendedor con los procesos, los colaboradores y con la finalidad del negocio, se adapta fácilmente a las circunstancias del entorno, así como también permiten determinar cuál es la influencia del Clima Organizacional sobre el colaborador y la Microempresa.
	5. Toda Microempresa cuyo objetivo sea desarrollar, modificar o efectuar cualquier cambio que relacione al factor humano deberá medir previamente el Clima Organizacional a través de la herramienta más adecuada con la finalidad de evitar inconvenientes, frustraciones o conflictos entre los colaboradores.
	6. **Referencias**

Aguilar, E. (2016). *Trabajo En Equipo Y Clima Organizacional* (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf

Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno (2015).

Denison D. (1996) What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native´s Point of View on a Decade of Paradigm Wars. (Pág. 619 – 647, The Academy of Management Review, Volume 21, Issue 3 (Jul., 1996).

Fiallo D, Andino A y Soto L. (2015). El Clima Organizacional dentro de una Empresa.

*Revista CE Contribuciones a la Economía.* Recuperado de http://[www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html](http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html)

Hiriart I., Olivares L. “Clima organizacional y fortalecimiento del trabajo en equipo”.pdf, Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar 2004, (Pág. 9,10, 11). Disponible en: http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/La%20Serena%202004/Clima\_organizacional\_y\_fortalecimiento\_del\_trabajo\_en\_equipo.pdf

Jaime P. y Araujo J. (2007). *Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* Recuperado dehttp://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2486886

Mañas M. , Gonzáles V. y Peiró J. (1999). *El Clima de los Equipos de Trabajo: Determinantes y Consecuencias (pag.39).Universidad de Almeria.* Recuperado de

*https://books.google.com.pe/books?id=d-ntsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false*

Organizational Culture Surveys de Deninson, Disponible en: https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/

Ortega, M. (2015). *Las Competencias Laborales y el Clima Organizacional del Personal Administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas del Lima* (Posgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. https://es.scribd.com/document/312283160/Ortega-mc-pdf

Paz, D., Marín B. (2014). *Clima Organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales* (Trabajo de Grado). Universidad Autónoma de Manizales, Colombia. http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/727/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf

Pelaes, L. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos (Doctorado).* Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Lima. https://es.scribd.com/document/53291914/pelaez-lo

Robbins S. , Comportamiento Organizacional (Pág. 139 y 140)

Sánchez D. (2010). *Clima Organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las Microrredes Cuñumbuque y Tabalosos*, (maestría), Universidad Nacional de San Martin Tarapoto. Perú. http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/bitstream/11458/340/1/Keller%20S%C3%A1nchez%20D%C3%A1vila.pdf

Toro F. (2011)” Tercera Edición. Clima Organizacional “Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana” (Imagen Pag.78, Pág. 79, Pág. 175 (Liderazgo).

Comportamiento Organizacional (Decimotercera edición) de. Robbins S. y Judge T. (Pag, 553, Cap. 17).

Venutolo, M. (2009). *Estudio Del Clima Laboral y La Productividad en Empresas Pequeñas y Medianas: El Transporte Vertical en la Ciudad Autónoma De Buenos Aires (Argentina)*, (Tesis Doctoral). Universidad Politécnica de Valencia, Argentina. https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/6561/tesisUPV3161.pdf

* 1. **Anexos**

Matriz de Resultados de la entrevista realizada.





*Figura 9*. Elaboración fuente propia (2017).

CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA

ESTE CUESTIONARIO ES RESULTADO DE LA ADECUACION DE LAS DIMENSIONES Y ARISTAS DEL METODO DE DENINSON CON LA FINALIDAD DE AYUDAR A APLICAR ESTA HERRAMIENTA Y QUE AL ANALIZAR, NOS PERMITA ESTABLECER UNA MATRIZ DE RESULTADO EMERGIENDO DE ELLA UNA SOLUCION AL OBJETIVO PRINCIPAL PLANTEADO

Dimensión 1 MISION

* ¿Su organización aprovecha todos sus recursos para hacerla más eficiente?
* ¿Sus colaboradores se dan cuenta cuando hay mejoras en los procesos?
* ¿Todos sus colaboradores tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa?
* ¿Sus colaboradores conocen las metas y objetivos de su empresa?
* ¿Saben ellos lo que se busca conseguir u obtener con los trabajos realizados?

Dimensión 2

* ¿Cuándo hay un problema, sabe quién o como pueden resolverlo?
* ¿Sus colaboradores, pueden asumir nuevas tareas o responsabilidades, además de las que ya tienen asignadas?
* ¿Pueden ellos tomar decisiones dentro de los lineamientos establecidas?
* Las relaciones se basan en respeto y cordialidad. ¿Considera usted que existe confianza entre los colaboradores y gerencia?

Dimensión 3

* ¿Las actividades que desarrollan sus colaboradores, satisfacen su desarrollo y expectativas personales?
* ¿Existe alguna política o procedimiento que distinga o premia al colaborador que realizó un buen desempeño en su tarea o trabajo?
* ¿Responden de una manera positiva al trabajo bajo presión?
* ¿De qué manera usted Evalúa a su equipo o al colaborador?
* ¿Se intercambian ideas u opiniones cuando se ha realizado un trabajo?
* ¿Sus capacidades y habilidades ayudan a su empresa a ser más competitiva?

Dimensión 4

* ¿Están informados de los avances tecnológicos en su empresa?
* ¿La capacitación que le brinda su empresa, ayuda a mejorar la labor que desempeña?
* ¿Cree usted que existe algún elemento que afecte el desempeño laboral de sus colaboradores?
* ¿Están comprometidos en brindar un buen servicio al cliente?
* ¿Considera usted que su empresa tiene más oportunidades de negocio?

RESULTADO DE LA ENTREVISTA

 En la actualidad, con la apertura de las economías del mundo, el avance tecnológico, la competencia y muchos otros factores exógenos, dan cuenta de la importancia de conocer muy bien a nuestra organización y en especial al recurso humano, crucial en el desarrollo y sostenimiento de una microempresa.

Para eso, decidimos llevar a cabo esta investigación, de metodología cualitativa, que nos permite obtener de fuente fidedigna, cuales son las dificultades y todos los esfuerzos que hace un micro empresario en particular, esta microempresa familiar INDUSTRIA MECANICA CERNA SRL., ubicada en el Cercado de Lima, cuenta con 10 trabajadores y está establecida con más de 30 años en el mercado y viene heredando una gestión familiar por tradición

Las características de esta organización, identificar su visión, sus metas, su estructura, saber cuáles son sus dificultades y sus esfuerzos, percibir su clima organizacional, como también averiguar su horizonte de negocio que los guíe hacia un buen desempeño organizacional y los sostenga en el mercado en un mediano y largo plazo.

Un primer elemento a considerar en este análisis es la dimensión de la Misión, que responde a la pregunta ¿sabemos hacia dónde vamos? Que en su marco teórico presenta tres aspectos:

* Visión
* Objetivos y metas
* Dirección estratégica y el propósito

Estos elementos utilizados permiten recoger a través de la entrevista, información para establecer si la organización tiene una visión clara del negocio, sabe comunicar su misión, valores, tiene una cultura establecida, posee un plan estratégico donde se establecen las metas y objetivos, el perfil de líder, su gestión y la comunicación.

De lo actuado, descubrimos que el nivel gerencial, tiene bien claro el horizonte de negocio y hacia dónde quiere llegar en el futuro, si bien existe en la mente del gerente un manual de organización y funciones, observamos que no hay un ejemplar escrito ni un diseño de plan estratégico, aunque conoce ampliamente cuáles son sus metas, objetivos y que con el esfuerzo de todos sus colaboradores se vuelve más competitivo.

Tiene un amplio conocimiento de lo que significa la organización de su empresa, delega y consulta con los demás niveles que él tiene creados, pero no cuenta con un organigrama.

Observamos además, que el gerente siente mucha pasión por su negocio y que la dificultad que presenta es la relación interpersonal con sus colaboradores, acusando a su temperamento la posible causa y por ende generando un liderazgo autoritario paternalista.

De la información recogida del nivel de supervisión se obtuvo que: Tiene un amplio conocimiento de lo que desea conseguir en el futuro la empresa en la cual labora, sabe de los recursos con la cual cuentan, además de conocer las necesidades y deseos de los clientes, como también el esfuerzo que debe hacer para llegar a cumplir las metas y objetivos trazados.

Conoce claramente cuáles son las funciones y tareas que se le asignan, como también cuales son las decisiones que su cargo le confiere.

Reconoce cuales son los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa y hasta donde puede alcanzar sus logros con ello.

Sabe además que cuenta con un grupo humano que tiene las capacidades y habilidades para asumir los retos planteados por el cliente, permitiéndole desarrollar estrategias de solución, para los procesos de diseño y producción.

Si bien es cierto se siente muy a gusto en el lugar donde labora, percibe mucho respeto por parte de la gerencia, pero no logra relacionarlo con la confianza.

En este segundo elemento a considerar de la dimensión de la Consistencia que responde a la pregunta ¿Nuestros sistemas crean una perspectiva capaz de trabajar eficazmente? Que en su marco teórico presenta tres aspectos:

* Valores fundamentales
* Acuerdo
* Coordinación e integración

Estos elementos utilizados permiten recoger a través de la entrevista, información para establecer cuáles son los valores que muestra la cultura de la Empresa, como se manifiestan los acuerdos entre los colaboradores y cuál es el proceso o política que tienen para realizar las coordinaciones.

Según lo acontecido en la entrevista a nivel gerencial. El gerente tiene un amplio compromiso con la seguridad y la salud de todos sus colaboradores, además de ser responsable con todas las personas que en su empresa laboran, eso nos indica fortalecer los valores.

Su experiencia desarrollada durante más de 30 años, le ha permitido afrontar muchos desafíos y situaciones difíciles donde ha sabido desarrollar acuerdos con sus colaboradores de línea, para encontrar la solución adecuada.

Los requerimientos (proyectos, diseños, entre otros) que reciben de sus clientes, son comunicados a los encargados de línea (jefe de taller, supervisor de producción y diseñador), y junto con ellos se realizan las coordinaciones, para cumplir con los plazos y la calidad del producto.

En el desarrollo de la entrevista a nivel de supervisor se obtuvo lo siguiente:

Tiene por formación actuar con ética profesional en todos los procesos, conduciéndose siempre dentro de los lineamientos de mejoras en costos y tiempos. Aunque es evidente, que tiene el respaldo de la Gerencia no logra percibir la confianza de la misma.

Manifiesta que realiza todos los esfuerzos para brindar soluciones integrales a sus Clientes, teniendo que asumir en algunas ocasiones responsabilidades que no le competen.

Indica que el grado de autoridad determinado por la Gerencia se ve afectado por el accionar de algunos colaboradores con mayor antigüedad laboral.

También nos revela que tiene el apoyo y el total respaldo para dar solución a los problemas que se presenten en el desarrollo de los procesos.

En este tercer elemento a considerar de la dimensión de la Participación, que responde a la pregunta ¿Está informada e involucrada nuestra gente? Que en su marco teórico presenta tres aspectos:

* Empoderamiento
* Orientación del equipo
* Capacidad de desarrollo

Estos elementos utilizados permiten recoger a través de la entrevista, información para establecer si la organización posee estrategias para formar equipos, sistemas e indicadores para conocer e integrar a sus colaboradores, así como también evaluar el desempeño (conocimiento, capacidades y habilidades) de cada uno de ellos. Del mismo modo saber si las personas tienen capacidad para tomar decisiones, autoridad y responsabilidad para llevar a cabo sus labores.

La Gerencia manifiesta que en lo referente a la capacidad de desarrollo, siempre han optado por buscar jóvenes competentes para los puestos claves que mantengan una apertura al conocimiento y que se involucren con los procesos de la Organización.

Reconoce que por su estilo de Liderazgo le resulta difícil encontrar un mecanismo para integrar a todos los colaboradores (ello se debe a la diferencia de edades).

Indica que durante el desarrollo de sus procesos hace participar a los especialistas de las respectivas áreas permitiéndoles resolver los inconvenientes que se puedan presentar.

En este cuarto elemento a considerar de la dimensión de la Adaptabilidad, que responde a la pregunta ¿Estamos escuchando el mercado? Que en su marco teórico presenta tres aspectos:

* Creación del cambio
* Enfoque en el Cliente
* Aprendizaje Empresarial

Estos elementos utilizados permiten recoger a través de la entrevista, información para establecer si la organización conoce las preferencias y necesidades del Cliente. Así como también las alternativas y mejoras que el Mercado exige para un buen servicio, además de una cultura de atención al cliente. Nos permite identificar la percepción del colaborador con respecto a los cambios que se presentan como resultado de las exigencias del mercado.

 En el aspecto de creación del cambio la Gerencia nos expresa que sus procesos se adecuan a las exigencias de sus Clientes contando para ello con todo el apoyo de sus colaboradores con la finalidad de que el Cliente esté satisfecho.

Si bien es cierto, reconoce que sus recursos tecnológicos tienen cierta antigüedad ello no implica dejar de lado todo tipo de proyecto que el Mercado requiera.

El compromiso que asume esta Microempresa al atender a su Cliente involucra todo el Aprendizaje que sus colaboradores tienen en el lugar de trabajo, alentando la innovación, la creatividad y la mejora del desarrollo de la Organización.

De la información recogida del nivel de supervisión se obtuvo que:

El expresa que por el cargo y las funciones que le han asignado tiene un contacto directo con el Cliente externo con el cual desarrolla en todas las oportunidades la parte creativa (diseño) de los elementos a producir o de las modificaciones a efectuar.

Muestra una total apertura a los cambios exigidos por el Cliente con la finalidad de cumplir con la responsabilidad que le asigna a la empresa y de fortalecer su ego personal.

Reconoce que es importante responder a las necesidades del Mercado y contar con todos los recursos adecuados para continuar el desarrollo y posicionamiento de la microempresas.

Explica también, que se aprende de los éxitos y de los fracasos y ello no implica el expresar temor o miedo al asumir un nuevo reto.