

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

“APLICACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL Y LA CALIDAD DEL CLIMA LABORAL DE
LOS TRABAJADORES EN CENTRUM CATÓLICA GRADUATE BUSINESS SCHOOL,
LIMA.”

PRESENTADO POR:

BACH. ESPINOZA JUSTINIANO, DELCY
BACH. RAMOS ZALDAÑA, MARIANELLA
BACH. VILCHEZ DELGADO, HENRY MIGUEL

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Lima – Perú

2017

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación Problemática.....	1
1.2 Problemas de la Investigación.....	2
1.3 Justificación.....	3
1.4 Objetivos de la Investigación	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Antecedentes de la Investigación	5
2.2 Bases Teóricas.....	9
2.3 Glosario de Términos.....	42
CAPÍTULO III:HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	48
3.1 Hipótesis General	48
3.2 Hipótesis Específicas	48
3.3 Identificación de Variables	49
3.4 Operacionalización de Variables.....	49
3.5 Matriz de Consistencia.....	50
CAPÍTULO IV:METODOLOGÍA	51
4.1 Tipo y nivel de la Investigación	51
4.2 Diseño de la Investigación	51

4.3 Población de estudio	52
4.4 Unidad de Análisis	53
4.5 Tamaño de la Muestra.....	53
4.6 Selección de la Muestra	54
4.7 Técnicas de Recolección de Datos	54
4.8 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información	54
CAPÍTULO V:PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	55
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados	55
5.2 Análisis Relacional de las variables y contrastación de la hipótesis.....	70
5.3 Estadísticos de Fiabilidad.....	72
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: ¿La empresa proporciona regularmente capacitaciones en liderazgo y formación profesional?.....	83
Tabla 2: ¿La empresa maneja procesos de inducción en los programas de capacitación?	84
Tabla 3: ¿Los contenidos de las temáticas están en relación a los objetivos de la empresa?	86
Tabla 4: ¿El cronograma de actividades se ha desarrollado según lo planificado?.....	87
Tabla 5: ¿Se ha monitoreado el desarrollo de las actividades?.....	89
Tabla 6: ¿La empresa ayuda con horarios flexibles para el desarrollo de actividades que mejoren su desempeño laboral?	91
Tabla 7: ¿El horario de trabajo permite a los trabajadores realizar sus actividades eficientemente?	92
Tabla 8: ¿Durante los meses de verano se cuenta con un horario especial?.....	94
Tabla 9: ¿Los beneficios educativos cumplen con sus expectativas?.....	96
Tabla 10: ¿Considera usted que la empresa se preocupa por el nivel de educación de sus trabajadores?	97
Tabla 11: ¿Considera usted que la empresa apoya a sus trabajadores en culminar y proyectar sus estudios?.....	99
Tabla 12: ¿La empresa promueve la productividad de los trabajadores mediante la premiación al colaborador más destacado a lo largo de un período?	101
Tabla 13: ¿Se reconoce a los trabajadores innovadores en la empresa?.....	102
Tabla 14: ¿Cuándo un empleado cumple una cantidad de años en la empresa se le hace un reconocimiento a su experiencia y trayectoria?	104
Tabla 15: ¿Mi jefe nos escucha y nos habla con claridad?.....	106
Tabla 16: ¿Nos dan oportunidades de opinar en los nuevos planes y procedimientos que se llevarán a cabo?.....	107
Tabla 17: ¿Mi jefe emplea un lenguaje sencillo y con respeto?	109

Tabla 18: ¿En la empresa trabajamos en equipo y se fomenta la integración entre compañeros?	111
Tabla 19: ¿Mi jefe inmediato promueve la participación del área?.....	112
Tabla 20: ¿En la empresa circula la información de manera adecuada, hay espíritu de colaboración y ayuda?.....	114
Tabla 21: ¿Me siento orgulloso de trabajar en la empresa?.....	116
Tabla 22: ¿El ambiente laboral en la empresa es agradable?	117
Tabla 23: ¿Participo en las actividades no laborales de la empresa?.....	119
Tabla 24: ¿Me siento identificado con la cultura y los valores de la empresa?.....	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Desarrollo de programas de capacitación	56
Figura 2: Beneficios de horario flexible	57
Figura 3: Beneficios Educativos.....	59
Figura 4: Reconocimientos al mejor trabajador	60
Figura 5: Aplicación del salario emocional.....	62
Figura 6: Nivel de comunicación.....	64
Figura 7: Nivel de interacción	65
Figura 8: Identificación con la Institución.....	67
Figura 9: Factores que influyen en el clima laboral	68
Figura 10: Capacitaciones en liderazgo y formación profesional	83
Figura 11: Procesos de inducción en los programas de capacitación.....	85
Figura 12: Relación de los contenidos de las temáticas con el objetivo de la empresa.....	86
Figura 13: Cronograma de actividades según lo planificado	88
Figura 14: Monitoreo de desarrollo de actividades	89
Figura 15: Horarios flexibles para el desarrollo de actividades	91
Figura 16: Horario de trabajo flexible	93
Figura 17: Horario especial en verano.....	94
Figura 18: Beneficios Educativos.....	96
Figura 19: Preocupación de la empresa por el nivel de educación.....	98
Figura 20: La empresa apoya en culminar sus estudios	99
Figura 21: Premiación al colaborador	101
Figura 22: Reconocimiento a los trabajadores innovadores	103

Figura 23: Reconocimientos	104
Figura 24: El jefe escucha y habla con claridad	106
Figura 25: Oportunidad de opinar	108
Figura 26: Empleo de lenguaje sencillo y con respeto	109
Figura 27: Trabajo en equipo.....	111
Figura 28: Se promueve la participación.....	113
Figura 29: Información adecuada.....	114
Figura 30: Orgullo de trabajar en la empresa	116
Figura 31: Ambiente laboral agradable	118
Figura 32: Participación en actividades no laborales	119
Figura 33: Identificación con la cultura y valores de la empresa	121

PRESENTACIÓN

Las empresas hoy en día tienen el objetivo de lograr mayor productividad, un clima laboral estable y evitar que los trabajadores competitivos abandonen su lugar de trabajo, para alcanzar estos objetivos las empresas deben invertir en retener el talento humano como también deben implementar herramientas que contribuyan de manera positiva en el desarrollo de sus empleados.

La evolución de los instrumentos de gestión humana nos ha llevado a la conclusión que el bienestar de los trabajadores se logra a través de la aplicación del salario emocional, ya que es un incentivo no monetario donde se reconocen los logros de los trabajadores y apuntan a que ellos se encuentren a gusto y comprometidos con las tareas que realizan, pues cuando la personas están contentas trabajan mejor y es en ese punto donde se generan beneficios tangibles para la empresa como el crecimiento de sus ingresos. Con la aplicación de todo lo mencionado obtendremos como resultado un alto nivel de calidad del clima laboral.

El presente trabajo de investigación considera dos temáticas que son: la aplicación del salario emocional y la calidad del clima laboral. La investigación se ha estructurado en seis capítulos:

En el Capítulo I se describe la situación problemática formulando los problemas y objetivos de la investigación.

El capítulo II muestra el marco teórico con la pertinencia en la selección de los antecedentes, las bases teóricas y el glosario de términos.

En el Capítulo III se presentan las hipótesis y variables con sus respectivos indicadores.

En el IV se aborda la metodología con el tipo, nivel, diseño, población y muestra y las técnicas e instrumentos seleccionados para el procesamiento, análisis e interpretación de la información.

El capítulo V presenta los resultados con su respectiva herramienta estadística.

El Capítulo VI, las conclusiones y recomendaciones y finalmente, las referencias bibliográficas seleccionadas en concordancia a las variables del estudio enriqueciendo la presente investigación.

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar a este punto tan anhelado de mi vida, y por permitirme vivir cada día momentos difíciles y agradables. A mis padres y a mi hermano, quienes con esfuerzo y sacrificio han apoyado y alentado mi formación académica y profesional a lo largo de toda la carrera. Sin ellos, indudablemente nada de esto sería posible.

Espinoza Justiniano, Delcy

A Dios, por las oportunidades que hoy me han permitido llegar hasta aquí.

A mis padres, porque han sido un gran apoyo emocional durante todo este tiempo, por los consejos y apoyo en los momentos difíciles de mi vida. Por los valores y principios inculcados que hoy me permiten desempeñarme como una profesional ejemplar.

Ramos Zaldaña, Marianella

A mi hijo, quien es mi orgullo y motivación, quien me ayuda a enfrentar todas las adversidades que se presentan, y me impulsa a superarme cada día para ofrecerle siempre lo mejor.

Muchas gracias hijo, porque sin tu ayuda, no habría logrado desarrollar con éxito, mi proyecto de grado.

Henry Vílchez Delgado

AGRADECIMIENTO

A Dios por habernos guiado a lo largo de nuestra carrera y de nuestro desarrollo profesional.

A nuestros padres por los valores inculcados para desarrollarnos como buenos profesionales y seres humanos.

RESUMEN

En el salario emocional se tiene en cuenta todos aquellos beneficios y compensaciones no económicas que reciben los colaboradores en toda la organización, como, por ejemplo, la posibilidad de que los empleados trabajen desde casa unas horas a la semana, celebren fechas especiales, obtengan reconocimientos, entre otros factores que los hace felices.

Por su parte, los procesos de formación son generalmente bien recibidos por los colaboradores y para ellos significan varias cosas: un buen gesto por parte de la compañía, oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y una declaración exclusiva de pertenencia a la empresa.

De esta manera, cuando se tienen colaboradores satisfechos, se tendrán personas que se sientan cómodas con sus trabajos, dando todo de sí en climas laborales sanos y propicios para el incentivo de la proactividad, creatividad, ideas frescas e innovadoras y libres del dañino estrés, aspectos claves para la retención y atracción del talento humano a su empresa.

(Mayenberger V. Willy, 2014)

El estudio es de tipo aplicado, con nivel evaluativo y su diseño no experimental. La población fue conformada por los trabajadores de CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima y la muestra la representó 142 trabajadores de diferentes áreas de la empresa, las técnicas que se seleccionaron en la presente investigación fueron encuestas y los instrumentos que se utilizaron fueron cuestionarios.

La herramienta estadística que se empleó fue de análisis relacional de las variables con la estimación de parámetros determinando el proceso de contrastación de las hipótesis.

Palabras claves: Salario emocional, clima laboral, calidad, recursos humanos, motivación, comunicación.

ABSTRACT

The emotional salary takes into account all those non-economic benefits and compensations employees receive throughout the organization, such as the ability for employees to work from home a few hours a week, to celebrate special dates, to obtain recognition, among other factors that makes them happy.

For their part, the training processes are generally well received by employees and for them they mean several things: a good gesture by the company, opportunity to acquire new knowledge and an exclusive statement of belonging to the company.

In this way, when you have satisfied employees, you will have people who feel comfortable with their jobs, giving their all in healthy working environments and conducive to the incentive of proactivity, creativity, fresh and innovative ideas and free from harmful stress, key aspects For the retention and attraction of human talent to your company.

(Mayenberger V. Willy, 2014)

The study is of an applied type, evaluative level and its design corresponds to non-experimental, the population was conformed by the workers of CENTRUM Catholic Graduate Business School, Lima and the sample was represented by 142 workers from different areas of the company, Selected in the present investigation were surveys and the instruments that were used were questionnaires.

The statistical tool used was relational analysis of variables with the estimation of parameters determining the process of testing hypotheses.

Key words: Emotional salary, work climate, quality, human resources, motivation, communication.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

CENTRUM Católica es una escuela de negocios con 15 años de antigüedad que ofrece cursos de postgrado, contando con sólo una sede a nivel nacional. Se estima un total de 220 trabajadores. Desde el año 2000, ofrece la mejor formación en negocios, en base a la búsqueda de la excelencia profesional y a una ética personal que diferencia a sus alumnos y graduados.

CENTRUM Católica ofrece: MBA, doctorados y programas gerenciales diseñados para satisfacer exigencias de más alto nivel. Es la única escuela de negocios en el Perú que posee la Triple Corona, que garantiza los estándares de calidad educativa más altos del mundo.

A pesar de tener una exitosa trayectoria formando a profesionales líderes en el Perú, se ha podido detectar que existen problemas críticos empezando por la falta de comunicación, partiendo de los jefes hacia los trabajadores. La consecuencia de la falta de comunicación genera un clima laboral desfavorable, debido a que existen problemas de coordinación y esto genera que no haya buena interrelación entre los trabajadores.

Otra situación problemática muy crítica es la falta de capacitación, cuando una persona nueva es integrada para ocupar un determinado cargo, esta no recibe la capacitación que corresponde lo que genera un rendimiento laboral bajo y afecta directamente a la organización ya que las tareas no son realizadas eficientemente ya que muchas veces tienen que repetirse.

La ausencia de un buen perfil del gerente general ocasiona rupturas laborales, pues ante una situación inestable los trabajadores optan por retirarse de la empresa debido a que el personal siente que no hay una reciprocidad de la organización hacia ellos, no hay una energía o motivación que los impulse a mejorar. Por estas razones muchas veces los trabajadores no llegan a alcanzar los niveles de satisfacción laboral adecuada.

Estos gerentes no tienen la capacidad de liderar, no saben cómo establecer condiciones para un ambiente de trabajo positivo y estimulante para el bien de los trabajadores, la falta de aplicación de programas de integración hace que la calidad del clima laboral sea pésima, pues no se trabaja en unión y mucho menos en función a competencias.

Como consecuencia se observa que el clima laboral no es el adecuado para los trabajadores, los trabajadores carecen de iniciativa y adoptan conductas monótonas debido a que son liderados por un mal gerente que no cumple con el perfil y no aplica herramientas de integración laboral. Esta situación ha generado una cultura de desmotivación quitando valor a todo lo que se ha construido.

Finalmente, encontramos una situación bastante precaria en cuanto al desempeño laboral, armonía, comunicación y sobretodo un alto nivel de desmotivación que es muy perjudicial para la empresa pues el recurso más importante es el hombre, y con un clima como este los trabajadores sienten que su contribución no genera valor a la empresa debido al escaso nivel de estímulos y reconocimientos.

1.2 Problemas de la Investigación

Problema General

¿Cómo influye la aplicación del salario emocional en la calidad del clima laboral de los trabajadores de CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima?

Problemas Específicos

- ¿Cómo influye el desarrollo de programas de capacitación en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima?
- ¿Cómo influyen los beneficios de horario flexible en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima?
- ¿Cómo influyen los beneficios educativos en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima?
- ¿En qué medida el reconocimiento al mejor trabajador influye en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima?

1.3 Justificación

Justificación Teórica

Con el presente estudio se pretende identificar la influencia que tiene la motivación sobre el desempeño laboral y la fidelidad de un empleado dentro de cualquier empresa, y es que a través de los factores motivacionales del salario emocional se puede obtener mejores niveles de desempeño, productividad, responsabilidad y pertenecía por parte de los empleados hacia la organización.

Justificación Práctica

Esta investigación representa un aporte para entender mejor qué es lo que realmente motiva a los trabajadores, puesto que la motivación ha sido uno de los factores más importantes para el desarrollo de una empresa y resulta un elemento clave para explicar el comportamiento humano en el trabajo.

Se espera que esta investigación permita establecer bases de discusión para el desarrollo del tema y se convierta en una herramienta de consulta útil y sea de importancia para propuestas

futuras o para aquellos empresarios interesados en conocer el concepto de salario emocional como un instrumento innovador así como su aplicación para la gestión competitiva de empresas nacionales bajo el actual entorno cambiante.

Este estudio determinará la relevancia social, dado que los resultados obtenidos se pueden utilizar de dos formas: por parte de las empresas para mejorar sus programas de retención de personal, lo que se traduciría en una mayor productividad; y por parte de los empleados, para obtener un mejor nivel de satisfacción laboral. Al finalizar este estudio, se determinarán cuáles fueron los factores motivacionales que generan un alto nivel de clima laboral.

1.4 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar la aplicación del salario emocional y su influencia en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.

Objetivos Específicos

- Evaluar el desarrollo de programas de capacitación y su influencia en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM católica Graduate Business School, Lima.
- Identificar los beneficios de horario flexible y su influencia en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.
- Evaluar beneficios educativos y su influencia en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.
- Identificar los reconocimientos al mejor trabajador y su influencia en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Según **Soler Blanch, Guillem (2015)**, los centros universitarios destacan por su labor educativa y por la formación de personas, aunque todo ello, no sería posible sin la gran implicación del PDI y PAS. Esta tesis doctoral propone una revisión de la situación del salario emocional en FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC) para determinar las políticas que se aplican en dichos centros para cubrir las necesidades personales y profesionales de sus empleados. El análisis de los convenios colectivos que se aplican en cada uno de estos centros y la consulta a los trabajadores, han permitido determinar que sí existe una gran variedad de medidas que dan facilidades a los trabajadores para equilibrar la vida personal y profesional. Además de listar dichas actuaciones, se han analizado aquellas que son más útiles para la conciliación laboral según el PDI y PAS. A pesar de ello, el conocimiento que los trabajadores tienen respecto a esta política retributiva no está tan extendido como se podía esperar a pesar que ha abierto futuras líneas de investigación.

Según **Suárez Erazo, et al (2014)**, el objetivo fundamental es generar sentido de pertenencia en los empleados, en una empresa competitiva a fin de retenerlos, a partir de los resultados del salario emocional y el desempeño laboral. La insatisfacción salarial, la desmotivación y la amenaza de rotación; motiva a probar la influencia del salario emocional en el desempeño laboral; se fundamenta teóricamente en la teoría bi- factorial de Herzberg, basada en los factores motivacionales higiénicos e intrínsecos: salarios, beneficios y clima

laboral, crecimiento y desarrollo personal, autorrealización; tratado en tres capítulos: salario emocional, evaluación al desempeño y motivación. Investigación correlacional, transversal no experimental, con método deductivo. A una población total de cuarenta y seis funcionarios se ha evaluado satisfacción laboral, cuyos resultados han evidenciado motivación satisfactoria, que, correlacionada con evaluación al desempeño, ha mejorado el desempeño laboral.

Según, **Rivadeneira Acosta, Carlos (2015)**, pretende establecer qué y cómo las políticas y estrategias de salario emocional influyen sobre el desempeño del personal de la Dirección de Administración de Talento Humano del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO). Las Instituciones del Sector Público en el Ecuador se rigen por dos legislaciones laborales; el personal cuyas actividades intelectuales prevalecen sobre las actividades manuales se rigen por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), y para aquellos colaboradores que sus actividades manuales prevalecen sobre las intelectuales se rigen por el Código de Trabajo, así lo determina el Art. 229 de la Constitución de la República, “Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo”. La LOSEP, los Mandatos Constituyentes 2 y 8, y el Decreto Ejecutivo 1701 regularon los beneficios salariales para los colaboradores en las Instituciones del Estado; sin embargo es reciente la tendencia a establecer normatividad que busque un mejoramiento en la calidad de vida de la persona como parte de una organización productiva; varios de los beneficios de los cuales gozaban los empleados públicos incluían bonos por años de servicio, reconocimientos materiales, clubes exclusivos, beneficios de contratos colectivos como herencia de cargos a familiares por jubilación o fallecimiento, pago de vacaciones y beneficios para la familia del trabajador, entre otros que representaron un elemento

desmedido de compensación adicional a la remuneración para servidores y trabajadores públicos que se consideraban como intocables inclusive; nunca se propendió a buscar el mejoramiento del ser humano como tal, ni siquiera en la parte académica. La idea de una compensación emocional o retribuciones no monetarias se considera un reto para implementar dentro de una entidad del sector público, considerado el hecho que no es posible otorgar bonos, días libres, beneficios familiares, entre otros recursos habituales en la empresa privada. Se resalta la iniciativa emprendida de Remuneración Variable por Eficiencia (bono semestral por logro de metas), la capacidad financiera para capacitación, los convenios interinstitucionales para formación regular, entre otros que se conectan con mejor precisión a la gestión moderna de talento humano, prácticas que los colaboradores perciben como mejoramiento de la calidad de vida, influyen en el compromiso laboral y en los niveles de afiliación y reconocimiento, formando parte de un círculo virtuoso entre el desempeño y la satisfacción.

Para, **Pelaes León, Oswaldo (2010)**, el propósito de su estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la

Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Según, **Núñez Horna, Manuel (2015)**, actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones, sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tienen dichas variables sobre el desempeño laboral en general. La presente tesis muestra el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de abril a diciembre del 2013. Se aplicaron los cuestionarios de Clima Organizacional de **Sonia Palma (1999)** y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por **Alarco (2010)**, a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, contestados de forma individual y en un solo momento, bajo estricta confidencialidad de los mismos. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013. Se pretende que la presente tesis sirva como un instrumento de referencia para las políticas de gestión y dirección dentro de esta importante entidad, y a su vez permita mejorar los procesos internos de evaluación anual de desempeño laboral de la institución, conllevando a una mejora en la producción,

hacia la sociedad, del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana dentro la Región y el país.

Mino Pérez, Edgardo (2014), determino la correlación del clima laboral en el desempeño de los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490, para lo cual utilizo como instrumento de encuesta la Escala de Likert cuyos resultados midieron las dimensiones: productividad, procedimiento del cargo, compromiso, conductas, aspectos corporales, perspectiva de servicio, perspectiva de producto que corresponden al desempeño laboral y la estructura, la responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones y tolerancia al conflicto que corresponde a la evaluación del clima laboral. Después de aplicado los instrumentos y recolectado los datos, obtuve los resultados a través del programa SpssStatics 18, el cual me permitió determinar si el clima laboral influye en el desempeño, es decir que un trabajador tiene un mejor desempeño cuando percibe o experimenta un mejor clima laboral.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Variable Independiente

- Salario emocional

Este término engloba cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. Es, evidentemente, una definición genérica que se irá concretando y especificando a lo largo de este artículo, aunque no sea nada fácil dada la complejidad -por número y a veces dificultad de aplicación- de alternativas que ofrece y, también, dada la especificidad y singularidad que, en cada organización, alcanza el concepto de salario emocional.

Antes de entrar en detalle, quizá es oportuno quedarse un momento más en la definición genérica. Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia. Se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de qué se trate -vacaciones, atención a necesidades personales, elementos satisfactores en el contexto del clima laboral-, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos -la motivación del artista, en términos coloquiales- y, muy especialmente, a los motivos trascendentes es decir, la motivación del buen samaritano, teniendo en cuenta que la caridad bien entendida empieza por uno mismo.

Así, lo que se le pide a todo satisfactor es que aporte, en cantidad y calidad, satisfacción suficiente a las necesidades personales; pero no siempre somos conscientes de que estas necesidades son singulares, propias, y, también, cambiantes. Dicho de otro modo, pretender la satisfacción de todos, en todo y con los mismos satisfactores, no sólo es utópico, además de insostenible, sino que tiene alta probabilidad de ineficacia en el tiempo.

De ahí que, como debería ser con todo tipo de contraprestación, pero aquí mucho más, el salario emocional es poco generalizable y, por el contrario, altamente eficaz y eficiente si se singulariza, flexibiliza y adecua. ¿A quién?: al asalariado, cuyos motivos son singulares y cambiantes. El café para todos, suponiendo que como fórmula sea útil en cualquier tipo de compensación salarial, es especialmente contraindicado para el salario emocional.

Para concretar es preciso dar con una taxonomía que ayude a diferenciar y, de entre las disponibles, me inclino por la Teoría de las 4 C's del salario emocional:

- ✓ Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto.
- ✓ Condiciones ambientales del espacio de trabajo.
- ✓ Compañerismo en las relaciones laborales.
- ✓ Conciliación de trabajo y familia.

En general, se ha trabajado mucho en torno a las tres primeras C's –lo que no debe interpretarse como que considero innecesario adentrarse una vez más en ellas–, sin embargo, este artículo se centra en la cuarta: en la Conciliación de trabajo y familia.

- Diseño y aplicación de instrumentos facilitadores de la conciliación

Es conveniente, como siempre que se afrontan procesos complejos, seguir una cierta sistemática de actuación para asegurar un recorrido lógico y de resultados eficaces y, a poder ser, eficientes. Así, una serie de iniciativas puede ser la siguiente, incluyendo en cada paso las recomendaciones de atención más necesarias:

- Conocer las necesidades de todos y cada uno de los colaboradores. En las compañías donde por tamaño convenga, al menos no ser avaros a la hora de segmentar adecuadamente los colectivos homogéneos de las plantillas.
- Tras la identificación de necesidades, la concreción de los costes y la asignación de los recursos, el primer mandato de la conciliación es la sostenibilidad. No trabaja bien en conciliación aquella empresa que no adopta políticas de empleo y de compensación sostenibles.

- Con las dos variables definidas —necesidades y recursos—, es preciso llevar a cabo la asignación por colectivos, funciones y personas y, en éste último caso, buscando la contraprestación singular para el caso de aportación singular.
- A la hora de aplicar la sistemática de actuación, son fundamentales dos elementos: la creatividad y la flexibilidad.
- Creatividad para la generación de instrumentos facilitadores de la conciliación ya que, aunque cada vez hay más, no abundan los instrumentos conocidos, y de eficacia y calidad probada.
- Flexibilidad por ambas partes (empresa y trabajador) para la aplicación singular -también es preciso que las leyes que definen el marco de relaciones laborales tengan mayor flexibilidad.

Además, hay que tener en cuenta que las medidas facilitadoras de la conciliación no son sólo, aunque también, beneficios sociales y, por tanto, no deben ser tratadas sólo como tales. Así mismo, es clave la comunicación del estado de situación de las medidas facilitadoras de la conciliación en la organización, y tan importante es en comunicación externa como lo es en comunicación interna.

Finalmente, el énfasis en el término medidas o instrumentos facilitadores de la conciliación se realiza para evitar que se confunda la identificación del sujeto activo en conciliación: conciliar lo hacen las personas, mientras que la organización y también el liderazgo facilitan o dificultan -si se quiere, se puede decir que premian o castigan- la conciliación.

(Gay Puyal, Francisco; 2006)

- Incentivos no financieros

Por lo general, los incentivos se materializan en un pago monetario; sin embargo, pueden también concederse en otras especies. Por ejemplo, muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, durante las cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo.

Estos incentivos no financieros son especialmente comunes en los departamentos de ventas, al paso que ceden la prioridad a los programas de comisiones y otros similares. En estos casos, los incentivos no financieros (llamados también no monetarios) sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

Más allá de los programas que otorgan premios específicos por observar conductas establecidas, los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para el mejoramiento del desempeño. Junto con los métodos que se comentan más extensamente en capítulos siguientes, es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Por ejemplo, los programas para dotar de pólizas de salud al personal de la empresa, incluyendo en ellas a los miembros de la familia, o los programas para cubrir gastos educativos de preparatoria o universitarios para los empleados o sus hijos en edades escolares, pueden constituir un poderoso incentivo.

Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar y rediseñar los puestos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto, pueden también considerarse incentivos que lleven a un mejor desempeño. Entre

otros incentivos no financieros se cuentan también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado.

- **Compensación por experiencia y conocimientos**

Los sistemas de compensación por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo al adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.

Resulta importante notar que este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. De manera diferente a como operan otros sistemas de incentivos, éste evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal. Al lograr mejor compensación es probable también que se disminuya la tasa de absentismo, así como la tasa de rotación del personal.

(Werther, William B. y Davis, Keith; 2008)

- **Capacitación**

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones —compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo— se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones.

En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la

innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. Además, produce beneficios directos para los clientes.

- Concepto de capacitación

Este concepto puede tener diferentes significados. En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban.

Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos

términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. Aun cuando en este capítulo hablaremos de tres concepciones de capacitación, la tercera será la que reciba mayor atención por su importancia.

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.

Aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas. La persona, por medio de la capacitación y del desarrollo asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos. La mayor parte de los programas de capacitación se concentra en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y los procedimientos, la misión y la visión organizacionales, sus productos/servicios, sus clientes, sus competidores, etc. La información guía el comportamiento de las personas y las vuelve más eficaces. Otros programas de capacitación se concentran en

desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo. Otros más buscan el desarrollo de nuevos hábitos y actitudes para lidiar con los clientes internos y externos, con el trabajo propio, con los subordinados y con la organización. Por último, otros programas se ocupan de elaborar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas para que puedan pensar, razonar, juzgar, decidir y actuar en términos más amplios. Los programas de capacitación de las organizaciones casi siempre incluyen, al mismo tiempo, varios tipos de cambios del comportamiento. Cuando desarrollan las habilidades de las personas también transmiten información y, simultáneamente, motivan nuevas actitudes y conceptos. Buena parte de los programas de capacitación busca cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas e innovadoras con el propósito de mejorar su espíritu de equipo y su creatividad.

(Chiavenato, Idalberto; 2008)

- Importancia de la compensación para el trabajador

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago.

Existen muchos otros factores personales que también afectan la percepción de un individuo sobre lo que es justo en cuanto a su sueldo. Por ejemplo, en una investigación de campo (**Greenberg y Pasternak, 1998**) se encontró que las personas con mayor edad en puestos directivos recibían mejores sueldos que los jóvenes en posiciones similares. Hay evidencia de que el pago y su función tienen un significado distinto para diferentes grupos de la población; de hecho, buena parte de ello depende del nivel de importancia relativa que el puesto tiene dentro de una organización.

- La motivación

Cuando un administrador acepta fungir como supervisor, está de acuerdo en luchar por lograr las metas trabajando en colaboración con superiores, subalternos y compañeros de trabajo. Una parte fundamental de su responsabilidad es estimular a sus subalternos (seguidores) para que cumplan con sus responsabilidades en una forma adecuada y constructiva. La función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente se conoce como proceso de motivación (**Luthans, 1998**).

Una de las partes más importantes de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, ya sea que se dediquen a la producción de bienes o de servicios, es el recurso humano, pues son los empleados quienes determinan que el proceso concluya de manera satisfactoria o no. El recurso humano es una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones, ya que tener empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización.

Una de las formas en que se logra la motivación en los trabajadores es a través de incentivos económicos. Cuando el individuo ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante para satisfacer sus necesidades, se ve atraído por dicha oportunidad. A la oportunidad percibida se le denomina incentivo (**Argyris, 1979**).

- El dinero como reforzador

El dinero es un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad. Con él se adquieren diversos tipos de refuerzos; también se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas.

El dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo, como se ha comprobado mediante diferentes estudios. **Morse y Weiss (1955)** llevaron a cabo en Estados Unidos un muestreo de escala nacional, donde encontraron que el 80% de los trabajadores afirmaron que seguirían laborando a pesar de que sus necesidades económicas estuvieran completamente satisfechas. Como dato interesante, los autores encontraron una correlación positiva entre la cantidad de adiestramiento que se requiere en una ocupación específica y el deseo de seguir trabajando sin el refuerzo monetario. De cualquier modo, entre los trabajadores no calificados, el 58% seguiría trabajando, aunque sus necesidades económicas estuvieran solucionadas de antemano. En profesiones calificadas, el porcentaje resultó mucho más alto.

Es importante comprobar que entre los trabajadores no calificados el porcentaje que seguiría trabajando es menor que el porcentaje total. Tal vez para un obrero no calificado el dinero juega un papel más importante como factor motivacional que para un empleado con nivel profesional.

(Varela Juárez, Ricardo A.; 2013)

- Programas de reconocimiento

Los premios de reconocimiento son pagos o créditos concedidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelo para los demás trabajadores.

El premio de reconocimiento puede ser otorgado por el gerente o el cliente interno de un colaborador o equipo, quien debe comunicar a la dirección por qué se entrega el reconocimiento. El premio puede involucrar una ceremonia por el éxito del colaborador o equipo para fomentar que todos los demás se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización y para proporcionar una realimentación sumamente positiva a los colaboradores.

- Programas de ayuda al colaborador

Con frecuencia los gerentes de línea se encuentran con problemas de comportamiento entre sus subordinados y pueden responder a ellos de distintas maneras. Una de ellas consiste en dejar que el propio subordinado resuelva por sí mismo sus problemas. Otra es ayudar al subordinado por medio de programas internos o poniendo al subordinado en contacto con ayuda profesional, que proporciona la empresa. Las investigaciones arrojan que la utilización de fuentes externas de

ayuda es la respuesta más común de la organización, pero también se usan algunos tipos de asesoría interna. La asesoría puede ir desde una breve charla con el gerente hasta reuniones privadas con consultores profesionales en el lugar de trabajo.

En general, los programas de ayuda a los empleados (PAE) se estructuran para ayudar a los colaboradores que tienen problemas; son programas que las organizaciones utilizan para ayudar a los colaboradores a resolver los problemas personales que interfieren con el desempeño de su trabajo.

(Chiavenato, Idalberto: 2008)

- Jornada laboral

La jornada laboral representa el número de horas diarias, semanales o mensuales que el colaborador debe cumplir en razón de su contrato individual de trabajo y para satisfacer el horario laboral convenido colectivamente.

La jornada prevé un determinado horario de entrada y de salida en los días laborales, con una cierta tolerancia de retrasos o adelantos. También prevé un determinado intervalo para comidas e intervalos de descanso. Por lo general, esos horarios deben ser respetados rígidamente para que el sistema productivo se pueda coordinar y no pierda eficiencia por la ausencia de personas que forman parte de él. Así, en buena parte de las organizaciones, las personas se deben adaptar a la rigidez de la jornada laboral. Cuando no lo hacen, porque las personas se retrasan o faltan, sufren descuentos o sanciones por no cumplir con su horario de trabajo.

Muchas organizaciones negocian con los sindicatos opciones para adecuar la jornada laboral a sus necesidades y a las conveniencias de las personas. Entre esas opciones para la jornada laboral tenemos:

1. El calendario anual de trabajo; el cual establece los días laborables y los llamados puentes (días laborables que quedan entre días feriados y los sábados o domingos en que no se trabaja). Como en esos días el ausentismo es elevado, la idea es no trabajar en los puentes y reponer las horas de esos días. La compensación se puede hacer algunos sábados o extender algunos minutos la jornada correspondiente a los días de varias semanas, de modo que se reponga el descanso negociado. Con esto, los colaboradores pueden gozar del día feriado, el puente y el fin de semana como un periodo de descanso más prolongado. La empresa lucra porque evita el ausentismo y puede aplicar a su fuerza de trabajo entera.

2. Las vacaciones colectivas; son una manera de simplificar el calendario y de reducir los costos laborales. Como cada colaborador tiene derecho a 30 días de vacaciones al año, cada grupo de 12 trabajadores requerirá de un trabajador adicional para cubrir las ausencias por vacaciones y poder respetar el programa de trabajo. Con las vacaciones colectivas se puede evitar el trabajador adicional.

Además, las organizaciones ofrecen opciones de programas flexibles de trabajo, sobre todo cuando los colaboradores tienen diferentes necesidades e intereses. Las tres razones que sostienen estos programas opcionales son: la respuesta de la organización a las necesidades de sus colaboradores, el apoyo para mejorar la imagen de la organización y la adopción de programas de asistencia al trabajo y a la familia. Las principales opciones de programas flexibles son:

a. Semana laboral reducida:

La jornada semanal de cinco jornadas de ocho horas se puede programar de modo que se cumpla en menos días. La forma más común es de cuatro jornadas de 10 horas, cumpliendo así las 40 horas de trabajo semanal. La ventaja que este sistema ofrece al colaborador es un descanso semanal de tres días consecutivos, con más tiempo para descansar, y también disminuye los costos operativos de la empresa en el terreno de ayuda para transporte y comedores, además de que disminuye el ausentismo y mejora el desempeño. La posible desventaja es que puede aumentar la fatiga en el trabajo y provocar posibles problemas de ajuste familiar, quejas de los clientes y problemas con los sindicatos.

b. Horario flexible:

El trabajo se desempeña sujeto a un programa ajustable de horas diarias que cada colaborador adapta a su elección. Se llama horario flexible, flexitime u horario movable. Así, el trabajo se programa de modo que permite que el colaborador escoja una parte del esquema de su jornada diaria. Se establece un horario núcleo, que es un bloque central e inmutable de tiempo, durante el cual todos los colaboradores deben estar presentes en el trabajo. Fuera de ese horario núcleo, los colaboradores pueden escoger libremente las horas de su jornada diaria; es decir la hora de su entrada y salida. El horario flexible permite a las personas tener una mayor autonomía y responsabilidad por su trabajo, porque las madrugadoras pueden llegar más temprano y salir más temprano, mientras que las dormilonas pueden entrar más tarde y salir más tarde. También les permite atender a los compromisos personales y familiares, siempre y cuando se cumplan las 40 horas semanales y desempeñen

su trabajo. Esto requiere de un banco de horas en el cual se acumulan las horas que ha laborado cada colaborador.

c. Trabajo compartido:

Dos o más personas comparten o desempeñan un mismo puesto en diferentes horarios de trabajo. Un mismo puesto de tiempo completo es dividido entre dos personas y cada una trabaja media jornada diaria.

d. Trabajo a distancia:

Se realiza en casa y el colaborador no se tiene que presentar en la organización. El trabajo en casa (home office) está ganando adeptos en el mundo entero. Incluye distintas alternativas, desde el autoempleo y la actividad emprendedora basada en casa, hasta el trabajo para un empleador externo, con libertad para pasar parte o la totalidad del horario de trabajo en casa. La tecnología de la información y la computadora permiten ligar la oficina en casa con el sistema central de la empresa e intercambiar datos e información con facilidad. El trabajo en casa libera a la persona de tener que transportarse todos los días a la organización, del tránsito, de tener que usar la ropa adecuada y de ocupar un despacho con toda la infraestructura de secretaria, teléfono, etc. Las ventajas que se derivan de este sistema indican una mayor productividad, menos distracciones, la sensación de ser su propio jefe y de disponer de más tiempo para uno mismo. Del lado negativo está la dificultad para separar el trabajo de la vida personal y del tiempo dedicado a la familia. También puede haber aislamiento y pérdida de visibilidad ante otros. Sin embargo, la sensación de autonomía e independencia es muy grande.

e. Trabajo de tiempo parcial:

Es regular, pero no se desempeña de tiempo completo. Con este sistema, el trabajo semanal se realiza en menos de 40 horas. Engloba a los llamados trabajadores eventuales, a los de medio tiempo, a los temporales y a los independientes. Se llama a las personas y se las contrata para determinados periodos, en respuesta a las necesidades cambiantes o estacionales de las organizaciones. Sin embargo, esa flexibilidad puede redundar en menor productividad y en implicaciones sociales y económicas, como menos prestaciones sociales.

(Chiavenato, Idalberto; 2008)

2.2.2 Variable Dependiente

- Clima organizacional

La motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior. La frustración, por no satisfacer necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de personas que están en puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en la misma persona de un momento a otro.

Una buena adaptación denota salud mental. Las personas mentalmente sanas tienen las siguientes características:

1. Se sienten bien consigo.
2. Se sienten bien con otros.
3. Son capaces de enfrentar solas las exigencias de la vida.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares.

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades.

El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.

(Chiavenato, Idalberto; 2009)

- **Cultura organizacional**

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos, las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

- Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

La cultura organizacional tiene seis características principales:

- 1. Regularidad de los comportamientos observados.** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- 2. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo.** Reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- 3. Valores dominantes.** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- 4. Filosofía.** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- 5. Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- 6. Clima organizacional.** La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto

de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático.

(Chiavenato, Idalberto; 2009)

- Propósito de la administración de los recursos humanos

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. El concepto de capital humano fue acuñado por primera vez por Gary S. Becker, Premio Nobel de Economía en 1992, quien, al formular los principios de la teoría microeconómica, desarrolló el enfoque del capital humano, que formaba parte de una teoría más general para determinar la distribución del ingreso de la fuerza de trabajo. Sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.

El estudio de la administración de capital humano describe la manera en que el esfuerzo de los gerentes y directivos se relaciona con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que hacen a este campo los profesionales del área.

El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de ésta. El mejoramiento de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías

contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de recursos humanos. Los departamentos de administración de capital humano no ejercen control directo sobre ciertos factores determinantes para el éxito de la empresa, como los recursos financieros, la materia prima y los procedimientos operativos. Además, estos departamentos no tienen a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejercen definitiva influencia en ambas áreas. En términos sencillos, el departamento de administración del capital humano existe para proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para poder llevar a cabo esta tarea deben a su vez tener objetivos claros.

- **Objetivos fundamentales de la administración del capital humano**

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos.

Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse

en cuatro áreas fundamentales, que constituyen las bases sobre las que se apoya la presente obra.

a. Objetivos corporativos

La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

Objetivos funcionales. Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

b. Objetivos sociales

El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la

sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.

c. Objetivos personales

El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanza las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. La negativa de la empresa a dar capacitación podría afectar negativamente los objetivos personales de sus integrantes.

(Werther, William B. y Davis, Keith; 2008)

- Administración de la diversidad

La diversidad puede ser una espada de doble filo. Administrar la diversidad, significa aumentar al máximo los beneficios potenciales de la diversidad (por ejemplo, mayor conciencia cultural y mayores habilidades lingüísticas), para reducir al mínimo las posibles barreras (como los prejuicios), que llegaría a socavar el desempeño de la empresa.

En la práctica, la administración de la diversidad requiere tanto de actos administrativos obligatorios como voluntarios. Por ejemplo, vimos que hay muchos actos obligatorios que los patrones deben realizar para disminuir la discriminación en el empleo. Sin embargo, mientras este tipo de acciones obligatorias logren reducir las barreras más flagrantes contra la diversidad, mezclar una fuerza laboral diversa para producir una comunidad bien entrelazada y prospera requiere otras medidas. Cualquier programa de administración de la diversidad como éste por lo general tiene que iniciarse en los niveles más altos de la siguiente manera:

Ofrecer un liderazgo fuerte.- Las compañías con una reputación ejemplar por administrar bien la diversidad, normalmente están encabezadas por altos ejecutivos que defienden los beneficios de la diversidad. Por ejemplo, adoptan una postura firme al recomendar la necesidad y las ventajas de una fuerza laboral diversa; además, actúan como modelos de las conductas a favor de la diversidad, como el ascenso de empleados de manera imparcial.

Evaluación de la situación.- El programa de administración de la diversidad generalmente arranca cuando la empresa su situación actual respecto a la diversidad. En particular ¿Qué tan diversos somos? ¿Tenemos problemas relacionados con la diversidad que debemos resolver? Algunas herramientas son la medición de la contratación y retención de los trabajadores con base en la igualdad en el empleo. La aplicación de encuestas sobre las actitudes de los empleados, las evaluaciones de la administración y los empleados y los grupos de enfoque.

Ofrecer educación y capacitación en torno a la diversidad.- Suponiendo que la evaluación muestra que hay problemas que la empresa debe resolver, es necesario aplicar

algún programa de cambio. Lo anterior casi siempre implica algún tipo de programa de capacitación y educación para los empleados: por ejemplo, que éstos analicen junto con capacitadores expertos los valores de la diversidad, así como los tipos de conductas y prejuicios que pueden afectarlos. La capacitación sobre la diversidad se enfoca en sensibilizar a todos los empleados ante la necesidad de valorar las diferencias y aumentar la autoestima, así como en crear un entorno más hospitalario y acogedor para la fuerza laboral diversa de la empresa.

Cambiar la cultura y los sistemas administrativos.- Para reforzar la capacitación, la administración también necesita poner énfasis en el discurso difundido con hechos. Lo ideal es combinar los programas de capacitación con otras medidas concretas dirigidas a cambiar los valores, la cultura y los sistemas administrativos de la organización. Por ejemplo, modificar el plan de bonos para incentivar a los gerentes a aumentar las calificaciones de la encuesta de actitud de los empleados sobre el conflicto intergrupar de sus departamentos.

Evaluar el programa para administrar la diversidad.- Por ejemplo, ¿Las encuestas de actitud demuestran que han mejorado las actitudes adoptadas por los empleados ante la diversidad?

Cuando diseñe programas para administrar la diversidad. No ignore aspectos evidentes, por ejemplo, la capacitación de inmigrantes en su idioma natal llega a facilitar el aprendizaje y asegurar el cumplimiento de aspectos como las normas de seguridad y las políticas de acoso, facilitando así su integración a la fuerza laboral. La resistencia de los supervisores es otro problema. Un estudio realizado con un gran vendedor británico al detalle. Permitted descubrir que las típicas recomendaciones sobre la diversidad. Como

“reconocer y responder a las diferencias individuales”, entran en conflicto con las inclinaciones del supervisor de tratar a todos de manera imparcial.

(Dessler, Gary; 2015)

- Lo que esperan las personas de la organización

Las personas sienten el impulso de ingresar a una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ella en función de algunas expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas. En general, las personas esperan encontrar en una organización:

1. Un excelente lugar para trabajar: Donde se sientan orgullosas y obtengan bienestar físico y psicológico. Sobre todo, quieren sentir que son importantes y valiosas, y que su trabajo es imprescindible para el éxito de la organización.

2. Reconocimiento y recompensas: Como el salario, las prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo. Las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen.

3. Oportunidades de crecimiento: Una educación y una carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo personal y profesional. Las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades estén a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación.

4. Participación en las decisiones importantes: Las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello.

5. Libertad y autonomía: Es indispensable que las personas sean responsables de su trabajo. Esto implica dejar atrás la gerencia tradicional y el viejo estilo de mando y

obediencia u orden y sumisión, y dar paso a un nuevo estilo de liderazgo y cooperación o logro de metas y compromiso.

6. Apoyo y respaldo: Por medio de liderazgo innovador y el apoyo de un instructor que dé a las personas orientación, consejos, preparación, capacitación, dirección e impulso.

7. Empleabilidad y ocupabilidad: La empleabilidad es la capacidad de conseguir y mantener un trabajo en una organización y es característica de las condiciones de permanencia y estabilidad de la era industrial. Sin embargo, en la era del conocimiento el empleo se está volviendo cada vez más flexible, cambiante, parcial y virtual; de ahí la necesidad incrementar la ocupabilidad, es decir, la capacidad de mantenerse actualizado en el terreno profesional para garantizar flexibilidad, oportunidades de carrera, proyectos y tareas dentro y fuera de la organización. El concepto tradicional de seguridad laboral se está erosionando debido a los cambios que han provocado la informática, la globalización y la administración del capital humano y del conocimiento.

8. Camaradería y compañerismo: las personas buscan relaciones humanas cercanas y francas, que se caractericen por el respeto mutuo, la confianza recíproca y una auténtica amistad.

9. Diversión, alegría y satisfacción: se traducen en un clima de trabajo agradable, desenfadado e informal, con el cual las personas se sienten bien y despierta su deseo de permanecer y colaborar.

10. Calidad de vida en el trabajo: es la satisfacción laboral generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacionales, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, entre otros factores.

(Chiavenato, Idalberto; 2009)

- La comunicación

Es probable que la comunicación deficiente sea la fuente de los conflictos interpersonales que se citan con mayor frecuencia. Debido a que los individuos pasan comunicándose cerca de 70 por ciento de las horas que están en vigilia —ya sea escribiendo, leyendo, hablando, escuchando—, parece razonable concluir que una de las cuestiones que más inhiben el desempeño exitoso de un grupo es la carencia de una comunicación eficaz. Contar con buenas habilidades de comunicación resulta fundamental para tener éxito profesional. Las encuestas de los reclutadores casi siempre señalan las habilidades de comunicación entre las características más importantes. Ningún individuo, grupo u organización puede existir sin la transmisión de mensajes con significado entre sus miembros; solo así se pueden transmitir la información y las ideas. Sin embargo, la comunicación es más que únicamente impartir significado; el significado también debe entenderse. Si tan solo un miembro del grupo habla alemán y los demás no conocen este idioma, aquel individuo no será comprendido cabalmente. Por consiguiente, la comunicación tiene que incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado. La comunicación perfecta, si algo así existiera, se daría cuando un pensamiento o una idea se transmitieran de modo que el receptor percibiera exactamente la misma imagen mental que el emisor.

- Funciones de la comunicación

La comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y reglas formales que se exige acaten los empleados. Cuando estos tienen que comunicar a su jefe inmediato cualquier queja relacionada con el trabajo, cumplir con la descripción de su puesto u obedecer las políticas de la empresa, la comunicación desempeña una función de control. La comunicación informal también rige la conducta. Cuando grupos de trabajo molestan o hostigan a un miembro que produce demasiado (y que origina que el resto del grupo transmita una mala imagen), se están comunicando con él de manera informal y controlando su comportamiento.

La comunicación favorece la motivación porque les aclara a los individuos lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación del progreso hacia ellas y el reforzamiento del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Para mucha gente, su grupo de trabajo es la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan tanto sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación ofrece un medio para la expresión emocional de los sentimientos, así como para satisfacer las necesidades sociales.

La última función de la comunicación consiste en facilitar la toma de decisiones. La comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan

para tomar decisiones, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas.

Casi cualquier interacción de comunicación que se lleva a cabo en un grupo u organización desempeña una o más de estas funciones, y ninguna de las cuatro es más importante que las demás. Para lograr un desempeño eficaz, los grupos necesitan mantener cierta forma de control sobre sus integrantes, estimularlos para que actúen, permitir la expresión emocional y tomar decisiones.

(Robbins, Rstephen P. y Judge, Timothy; 2013)

- Dirección de la comunicación

Comunicación descendente

La comunicación que fluye desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior se denomina comunicación descendente. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, explicar las políticas y los procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación acerca del desempeño.

Al utilizar la comunicación descendente, los gerentes deben explicar las razones de porqué se tomó una decisión. Un estudio reveló que había el doble de probabilidad de que los trabajadores se comprometieran con los cambios propuestos, cuando se les explicaban cabalmente las razones subyacentes. Aunque esto parece cuestión de sentido común, muchos gerentes sienten que están demasiado ocupados para explicar las cosas, o que las explicaciones “causarán muchos problemas”. No obstante, las evidencias indican con claridad que las explicaciones incrementan el compromiso de los subalternos y su apoyo

a las decisiones. Asimismo, aunque los gerentes podrían pensar que enviar un mensaje una vez es suficiente para llegar a los empleados de nivel inferior, la mayoría de las investigaciones sugieren que las comunicaciones gerenciales deben repetirse varias veces y a través de diferentes medios para ser realmente eficaces.

Otro problema de la comunicación descendente es su naturaleza unidireccional; por lo general, los gerentes informan a los subalternos, pero rara vez solicitan su consejo o sus opiniones. Un estudio reveló que casi dos terceras partes de los trabajadores afirmaban que su jefe rara vez o nunca solicitaban su consejo. En el estudio se señala que “las organizaciones siempre persiguen un compromiso mayor por parte de los empleados, pero las evidencias indican que cometen errores fundamentales de manera innecesaria. Las personas necesitan ser respetadas y escuchadas”. Compañías como el fabricante de teléfonos celulares Nokia escuchan de manera activa las sugerencias de los trabajadores, una práctica que la empresa considera especialmente importante para la innovación.

Los mejores comunicadores son aquellos que explican las razones que se hallan tras sus comunicaciones descendentes, pero también solicitan comunicación de los individuos a quienes supervisan. Esto lleva a la siguiente dirección: la comunicación ascendente.

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación ascendente

permite que los gerentes conozcan los sentimientos de los empleados hacia su puesto de trabajo, hacia sus colegas y hacia la organización en general. Los gerentes también utilizan la comunicación ascendente para obtener ideas de cómo mejorar las cosas.

Dado que las responsabilidades laborales de la mayoría de los gerentes han aumentado, la comunicación ascendente es cada vez más difícil porque los gerentes se sienten abrumados y se distraen con facilidad. Para entablar una comunicación ascendente eficaz, deben tratar de reducir las distracciones (de ser posible, reunirse en una sala de conferencias y no en la oficina o cubículo del jefe), comunicarse con encabezados y no con párrafos (el objetivo es captar la atención del jefe, no enfrascarse en una discusión infructuosa), sustentarlos encabezados con afirmaciones plausibles (lo que cree que debería ocurrir) y preparar una agenda para asegurarse de que se utiliza bien la atención del jefe.

Comunicación lateral

Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente horizontalmente, se le denomina comunicación lateral.

¿Para qué se necesita la comunicación lateral, si son eficaces las comunicaciones verticales de una organización o un grupo? La respuesta es que las comunicaciones laterales con frecuencia ahorran tiempo y facilitan la coordinación. Algunas relaciones laterales se sancionan formalmente, pero es

más común que se creen de manera informal para pasar por alto la jerarquía vertical y tomar acciones expeditas. Por tanto, desde el punto de vista de la gerencia, las comunicaciones laterales son buenas o malas. Debido a que el seguimiento estricto de la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede ser ineficiente, las comunicaciones laterales que se dan con el conocimiento y el apoyo de la gerencia suelen ser benéficas. Sin embargo, en ocasiones crean conflictos disfuncionales cuando los canales verticales formales se pasan por alto, cuando los miembros evaden o ignoran a sus superiores para que las cosas se hagan, o bien, cuando los jefes descubren que las acciones o las decisiones se toman sin su consentimiento.

(Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy; 2013)

2.3 Glosario de Términos

- Administración de la diversidad

Asegurar la existencia de factores que proporcionen y alienten el desarrollo continuo de una fuerza laboral diversa, combinando estas diferencias reales y percibidas entre los trabajadores para lograr la máxima productividad. **(R. Wayne, Mondy & Robert M., Noe; 2005)**

- Administración del capital humano

La tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de R H (recursos humanos) en el resultado final del análisis financiero de la empresa. **(R. Wayne, Mondy & Robert M., Noe; 2005)**

- Administración de recursos humanos

Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y retienen el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral eficaz. **(Werther, William B. & Davis, Keith; 2008)**

- Calidad del clima laboral

Balance general —positivo o negativo— de la supervisión, las condiciones de trabajo, los niveles de compensación y los puestos de trabajo de una organización. **(Werther, William B. & Davis, Keith; 2008)**

- Capacitación

Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. **(Chiavenato, Idalberto; 2008)**

- Capital humano

Conjunto que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades. **(Werther, William B. & Davis, Keith; 2008)**

- Clima laboral

Es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y

remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza. **(Gan Bustos, Federico & Triginé I Prats, Jaume; 2006)**

- **Clima organizacional**

Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas. **(Chiavenato, Idalberto; 2009)**

- **Compensación**

El total de todas las gratificaciones que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. **(R. Wayne, Mondy & Robert M., Noe; 2005)**

- **Compensación no económica**

La satisfacción que una persona obtiene del empleo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en donde se desempeña el trabajo. **(R. Wayne, Mondy & Robert M., Noe; 2005)**

- **Comportamiento organizacional**

Es el estudio sistemático y la aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma en que la gente —como individuos y grupos— actúa en las organizaciones. Sus metas son que los administradores sean más eficaces en la descripción, comprensión, predicción y control de la conducta humana. Los elementos clave son la gente, la estructura, la tecnología y el ambiente externo. **(Newstrom, John W.; 2011)**

- **Comunicación ascendente**

Transferencia de información que se inicia en un nivel bajo o intermedio y que circula hacia personas de mayor jerarquía. **(Werther, William B. & Davis, Keith; 2008)**

- Comunicación descendente

Transferencia de información que se inicia en un nivel alto de la organización y que se hace del conocimiento de empleados de nivel intermedio y bajo. **(Werther, William B. & Davis, Keith; 2008)**

- Comunicación lateral

Es una comunicación que atraviesa las líneas de mando jerárquicas. Esta comunicación es necesaria para coordinar el trabajo con gente de otros departamentos. Se conoce también como comunicación cruzada. **(Newstrom, John W.; 2011)**

- Comunicación organizacional

Es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. **(De Castro, Adela; 2013)**

- Incentivos

Es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño). **(Chiavenato, Idalberto; 2009)**

- Incentivos no monetarios

Estímulos que refuerzan el desempeño adecuado mediante formas diferentes de la compensación financiera, como el elogio, las distinciones, los diversos objetos que conmemoran determinados triunfos y logros significativos, etcétera. **(Werther, William B. & Davis, Keith; 2008)**

- Liderazgo

Se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. **(Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy; 2013)**

- Motivación

Es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. **(Chiavenato, Idalberto; 2009)**

- Reconocimiento

Realizar cualquier acción para dar reconocimiento a otra persona. **(Newstrom, John W.; 2011)**

- Remuneración

Es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo. **(Chiavenato, Idalberto; 2008)**

- Retribución

Compensación económica efectuada por la empresa que percibe directamente el trabajador por el esfuerzo realizado, físico y/o intelectualmente, cualesquiera que sean los factores tenidos en cuenta, los sistemas seguidos y la modalidad de pago que se emplee. **(Casas Romeo, Agustí; 2002)**

- Salario Emocional

Este término engloba cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. **(Gay Puyal, Francisco; 2006)**

- Recursos Humanos

Es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, selección y la formación. **(Chiavenato Idalberto, 2009)**

- Satisfacción Laboral

Es un estado placentero o positivo, resultante de la valoración de trabajo o de las experiencias laborales de sujeto. (Locke, 1976), Esta definición supone la aceptación de que la satisfacción laboral es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salario e incentivos, sistemas de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, y otros. **(Chiang Vega, Margarita; et al 2010)**

- Trabajo en equipo

Situación que ocurre cuando los miembros conocen sus objetivos, contribuyen de manera responsable y entusiasta a la tarea y se apoyan entre sí. **(Newstrom, John W.; 2011)**

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

La aplicación del salario emocional influye significativamente en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Busines School, Lima

3.2 Hipótesis Específicas

- El desarrollo de programas de capacitación influye significativamente en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Busines School, Lima.
- Los beneficios de horario flexible influyen significativamente en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Busines School, Lima.
- Los beneficios educativos influyen significativamente en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Busines School, Lima.
- Los reconocimientos al mejor trabajador influyen significativamente en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Busines School, Lima.

3.3 Identificación de Variables

V1: Aplicación del salario emocional

V2: Calidad del clima laboral de los trabajadores.

3.4 Operacionalización de Variables

VARIABLES	INDICADORES
Aplicación del salario emocional.	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo de programas de capacitación.- Beneficios de horario flexible.- Beneficios educativos.- Reconocimientos al mejor trabajador
Calidad del clima laboral de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none">- Nivel de comunicación- Nivel de integración- Identificación con la institución.

3.5 Matriz de Consistencia

Título	Definición del Problema	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología	Población, Muestra	Técnicas Instrumentos
Aplicación del salario y la calidad del clima laboral de los trabajadores de CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.	<p>Problema General ¿Cómo influye la aplicación del salario emocional en la calidad del clima laboral de los trabajadores de CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima?</p> <p>Problemas Específicos ¿Cómo influye el desarrollo de programas de capacitación en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima? ¿Cómo influyen los beneficios de horario flexible en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima? ¿Cómo influyen los beneficios educativos en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima? ¿En qué medida el reconocimiento al mejor trabajador influye en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima?</p>	<p>Objetivo General -Evaluar la aplicación del salario emocional y su influencia en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.</p> <p>Objetivos específicos -Evaluar el desarrollo de programas de capacitación y su influencia en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima. -Identificar los beneficios de horario flexible y su influencia en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima. -Evaluar beneficios educativos y su influencia en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima. -Identificar los reconocimientos al mejor trabajador y su influencia en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.</p>	<p>Hipótesis General -La aplicación del salario emocional influye significativamente en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.</p> <p>Hipótesis específicas -El desarrollo de programas de capacitación influye significativamente en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima. -Los beneficios de horario flexible influyen significativamente en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima. -Los beneficios educativos influyen significativamente en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima. -Los reconocimientos al mejor trabajador influyen significativamente en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.</p>	<p>Variable independiente (V1) Aplicación del salario emocional.</p> <p>Variable dependiente (V2) Calidad del clima laboral de los trabajadores.</p>	<p>- Desarrollo de programas de capacitación.</p> <p>-Beneficios de horario flexible.</p> <p>-Beneficios educativos.</p> <p>-Reconocimientos al mejor trabajador.</p> <p>-Nivel de comunicación.</p> <p>-Nivel de interacción.</p> <p>-Identificación con la institución.</p>	<p>Tipo Aplicada</p> <p>Nivel Evaluativo</p> <p>Diseño de la investigación Diseño no Experimental</p>	<p>Población La población de estudio está conformada por 220 trabajadores de CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.</p> <p>Muestra La muestra la representarán 142 trabajadores de CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.</p>	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de la Investigación

Tipo

El presente trabajo de investigación, según la clasificación de Sánchez y Reyes (2006), está enmarcado dentro del tipo de investigación aplicada, ya que describe, explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

Nivel

Según la naturaleza del objeto de estudio, la investigación se enmarca en el nivel evaluativo, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptivo.

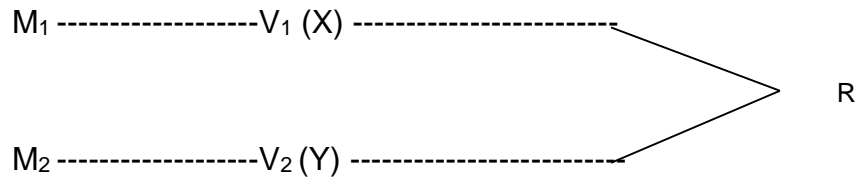
De acuerdo con **Hurtado Barrera (1995)** la investigación evaluativa, permite evaluar los resultados de uno o más programas, los cuales hayan sido, o estén siendo aplicados dentro de un contexto determinado, los resultados que intenta obtener se orientan a la solución de un problema concreto en un contexto social o institucional determinado.

4.2 Diseño de la Investigación

El estudio responde a un diseño no experimental porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. Será una investigación Ex Post Facto pues los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de

situaciones ya existentes dada la capacidad de influir sobre las variables y sus efectos
(Kerlinger, 1983).

Dónde:



M1, M2, muestras representativas de las variables V1 y V2

X, Y, medición de las variables

r1, r2, resultados de la medición

R, nivel de relación o impacto entre las variables

Dónde: M representa la muestra, M1, M2 representa la observación relevante que se recoge de la mencionada muestra y (r) es la Relación entre el salario emocional y el clima laboral y la V₁ es la Aplicación del salario emocional, y la V₂ es la Calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.

4.3 Población de estudio

La población de estudio está conformada por 220 trabajadores de CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.

4.4 Unidad de Análisis

Se ha considerado como unidad de análisis a 220 personas que trabajan en diferentes áreas de CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.

4.5 Tamaño de la Muestra

Para el estudio se consideró el tamaño de la muestra que ha sido estimada mediante el sistema del muestreo el método de Fisher, Arkin y Colton, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{(N - 1)k^2 + 1}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

k = error de muestreo.

Utilizar un error de muestreo de 5%.

Solución:

Si: k = 5%, para reemplazar este valor en la fórmula, primero debemos convertir a real es decir k = 5/100 = 0.05

Sustituyendo Valores:

$$n = \frac{220}{(220 - 1)0.05^2 + 1}$$

$$n = 142.16$$

$$n = 142$$

4.6 Selección de la Muestra

Para el presente estudio se ha seleccionado el sistema de muestreo el método de Fisher, Arkin y Colton.

4.7 Técnicas de Recolección de Datos

El presente estudio ha considerado la siguiente técnica:

- Técnica de Encuesta

Con el siguiente instrumento:

- Cuestionarios

4.8 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información

El procedimiento estadístico para el análisis de datos será mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, este proceso consistirá en la clasificación y ordenación en tablas y cuadros. La edición de dichos datos se hará con el fin de comprender mejor la información en cuanto a la legibilidad, consistencia, totalidad de la información para poder hacer un análisis minucioso de la información que se obtendrá.

Una vez que la información sea tabulada y ordenada se someterá a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico para llevar a prueba la contratación de las hipótesis, para tal efecto se aplicará la técnica estadística: Correlación de Chi cuadrado para medir la relación entre dos variables.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

V1: Aplicación del salario emocional

En el proceso de análisis se empleó como instrumento referencial el Anexo 01. Este instrumento nos permitió analizar valorativamente los indicadores de la variable y sus respectivos índices, empleando la escala valorativa de Likert. Como lo muestra los cuadros 01, 02, 03, 04 y 05.

CUADRO N° 01

Resultados de la Valoración del
Desarrollo de Programas de Capacitación

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	La empresa proporciona regularmente capacitaciones en liderazgo y formación profesional.	3.542	70.85%
2	La empresa maneja procesos de inducción en los programas de capacitación.	3.803	76.06%
3	Los contenidos de las temáticas están en relación a los objetivos de la empresa.	3.000	60.00%
4	El cronograma de actividades se ha desarrollado según lo planificado.	2.669	53.38%
5	Se ha monitoreado el desarrollo de las actividades.	4.070	81.41%
		3.417	68.34%

Elaboración propia

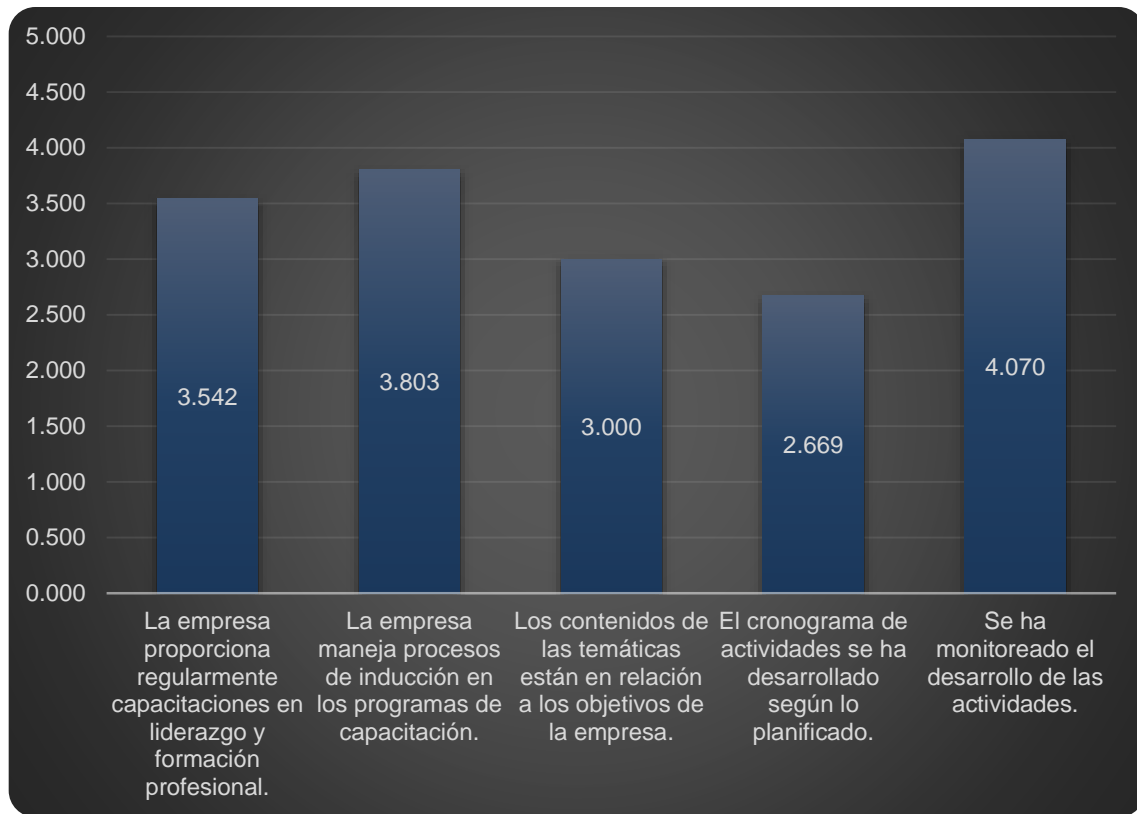


Figura 1: Desarrollo de programas de capacitación

Interpretación

En este cuadro la distribución promedio del desarrollo de programas de capacitación nos muestra que los valores de 2.669 corresponde al desarrollo de cronograma de actividades según lo planificado y 3.000 corresponde a la relación de los contenidos de las temáticas con los objetivos de la empresa; los valores medios de 3.542 corresponde a la programación regular de capacitaciones en liderazgo y formación profesional y 3.803 corresponde al manejo de procesos de inducción en los programas de capacitación; el valor mayor de 4.070 corresponde al monitoreo del desarrollo de las actividades. En conclusión, el valor promedio es de 3.413 con un 68.34% como lo muestra la figura N° 01.

CUADRO N° 02

Resultados de la Valoración del
Beneficios de Horario Flexible.

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	La empresa ayuda con horarios flexibles para el desarrollo de actividades que mejoren su desempeño laboral.	2.570	51.41%
2	El horario de trabajo permite a los trabajadores realizar sus actividades eficientemente.	3.901	78.03%
3	Durante los meses de verano se cuenta con un horario especial.	3.127	62.54%
		3.200	63.99%

Elaboración propia

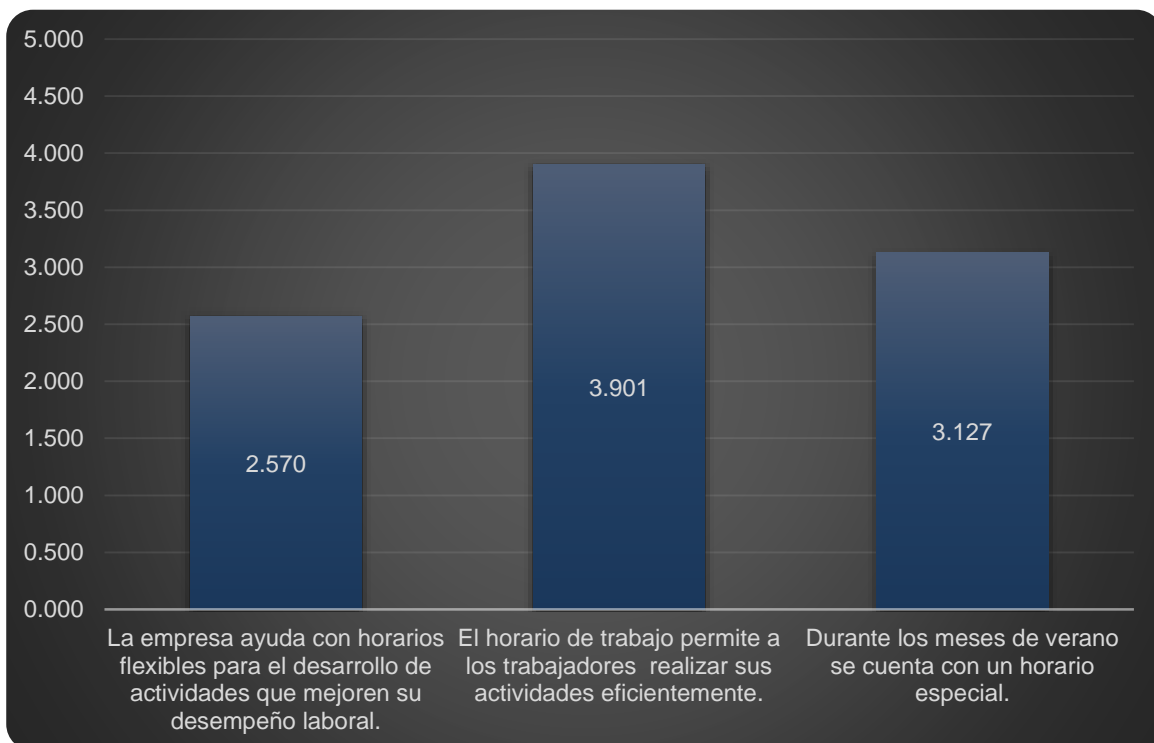


Figura 2: Beneficios de horario flexible

Interpretación

En este cuadro la distribución promedio de beneficios de horario flexible nos muestra que el valor menor de 2.570 corresponde a la ayuda de la empresa con horarios flexibles para el desarrollo de actividades que mejoren su desempeño laboral; el valor medio de 3.127 corresponde a que se cuenta con un horario especial durante los meses de verano; y el valor mayor de 3.901 que corresponde al horario de trabajo que permite a los trabajadores realizar sus actividades eficientemente. En conclusión, el valor promedio es 3.200 con un 63.99% como lo muestra la figura N° 02.

CUADRO N° 03

Resultados de la Valoración de los Beneficios Educativos

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Los beneficios educativos cumplen con sus expectativas.	3.472	69.44%
2	Considera usted que la empresa se preocupa por el nivel de educación de sus trabajadores.	2.662	53.24%
3	Considera usted que la empresa apoya a sus trabajadores en culminar y proyectar sus estudios.	3.408	68.17%
		3.181	63.62%

Elaboración propia

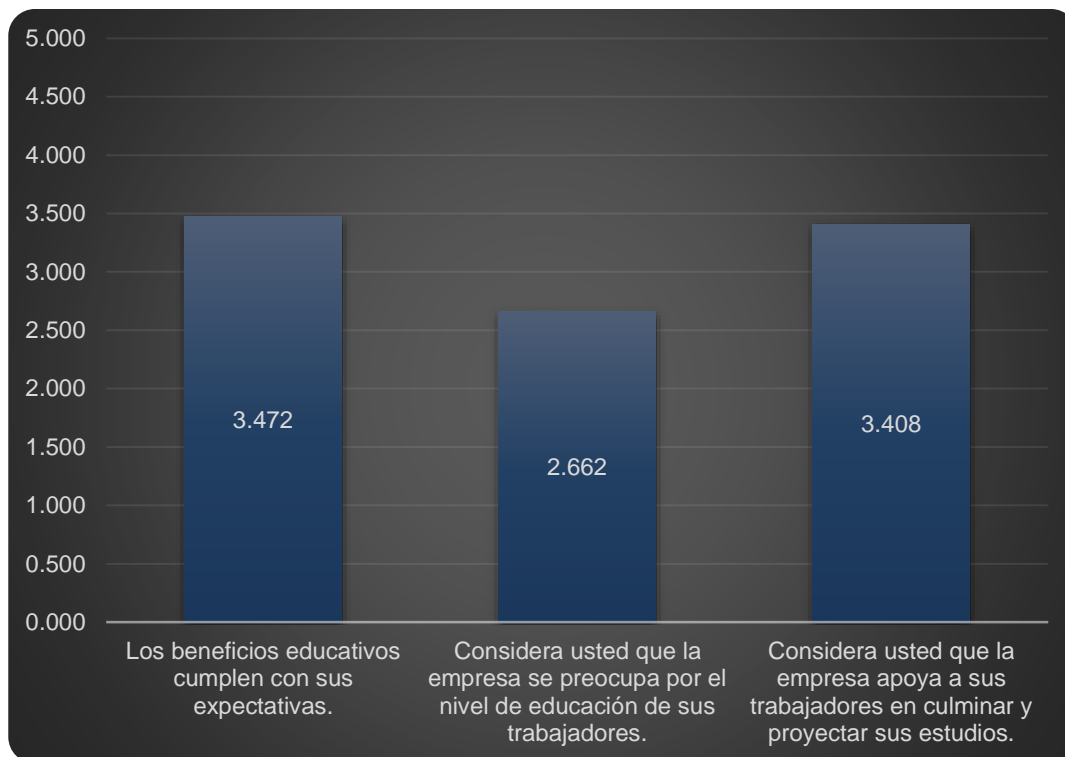


Figura 3: Beneficios Educativos

Interpretación

En este cuadro la distribución promedio de beneficios educativos nos muestra el valor menor de 2.662 que corresponde a la preocupación de la empresa por el nivel de educación de sus trabajadores; el valor medio de 3.408 corresponde al apoyo de la empresa a sus trabajadores en culminar y proyectar sus estudios; y el valor mayor de 3.472 corresponde a que los beneficios educativos cumplen con sus expectativas. En conclusión, el valor promedio es 3.181 con un 63.32% como lo muestra el gráfico N° 03.

CUADRO N° 04

Resultados de la Valoración a los Reconocimientos al mejor Trabajador

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	La empresa promueve la productividad de los trabajadores mediante la premiación al colaborador más destacado a lo largo de un periodo.	2.669	53.38%
2	Se reconoce a los trabajadores innovadores en la empresa.	3.000	60.00%
3	Cuando un empleado cumple una cantidad de años en la empresa se le hace un reconocimiento a su experiencia y trayectoria.	3.908	78.17%
		3.192	63.85%

Elaboración propia

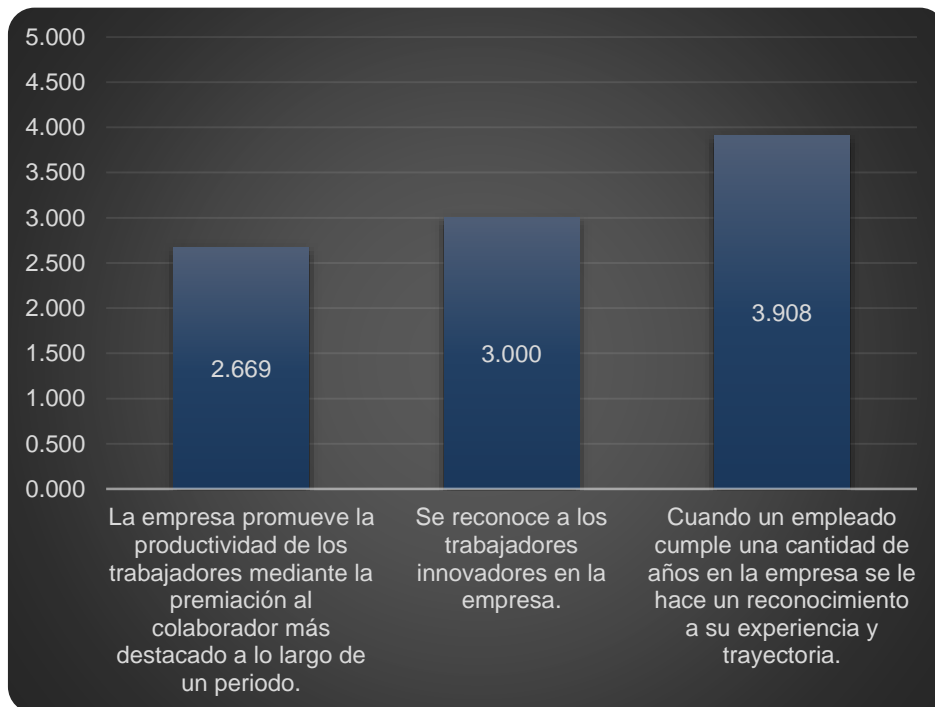


Figura 4: Reconocimientos al mejor trabajador

Interpretación

En este cuadro la distribución promedio de reconocimientos a mejor trabajador nos muestra el valor menor de 2.669 que corresponde a la promoción en la empresa por la productividad de los trabajadores mediante la premiación al colaborador más destacado a lo largo de un periodo, el valor medio de 3.000 corresponde al reconocimiento a los trabajadores innovadores en la empresa; y el valor mayor de 3.908 que corresponde al reconocimiento a su experiencia y trayectoria que la empresa le hace a los trabajadores cuando un empleado cumple una cantidad de años. En conclusión, el valor promedio es 3.192 con un 63.85% como lo muestra la figura N° 04.

CUADRO N° 05

Resultados generales de la Aplicación del Salario Emocional

V	INDICADORES DE ANALISIS	X	%
1	Desarrollo de programas de capacitación.	3.417	68.34%
2	Beneficios de horario flexible	3.200	63.99%
3	Beneficios educativos.	3.181	63.62%
4	Reconocimientos al mejor trabajador.	3.192	63.85%
		3.247	64.95%

Elaboración propia

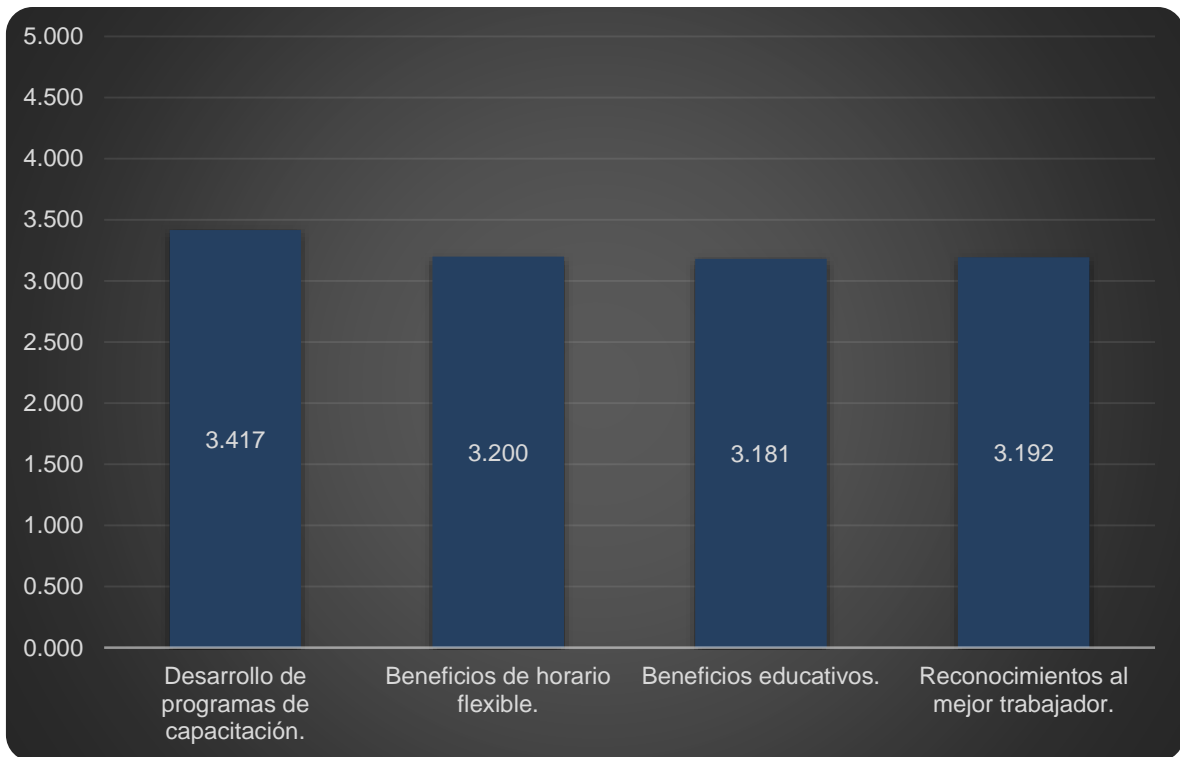


Figura 5: Aplicación del salario emocional

Interpretación

En este cuadro la distribución promedio de la aplicación del salario emocional nos muestra que los valores menores de 3.181 corresponde a los beneficios educativos, 3.192 corresponde a los reconocimientos al mejor trabajador y el valor de 3.200 corresponde a los beneficios de horario flexible; y el valor mayor es de 3.417 que corresponde al desarrollo de programas de capacitación. En conclusión, el valor promedio es 3.247 con un 64.95% como lo muestra la figura N° 05.

V₂: Calidad del Clima laboral de los trabajadores

En el proceso de análisis se emplea como instrumento referencial el Anexo 02. Este instrumento nos permitió analizar valorativamente los indicadores de la variable y sus respectivos índices, empleando la escala valorativa de Likert. Como se observa en los cuadros 06, 07,08 y 09.

CUADRO N° 06

Resultados de la Valoración del Nivel de Comunicación

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Mi jefe nos escucha y nos habla con claridad	2.873	57.46%
2	Nos dan oportunidades de opinar en los nuevos planes y procedimientos que se llevarán a cabo	2.894	57.89%
3	Mi jefe emplea un lenguaje sencillo y con respeto	3.169	63.38%
		2.979	59.58%

Elaboración propia

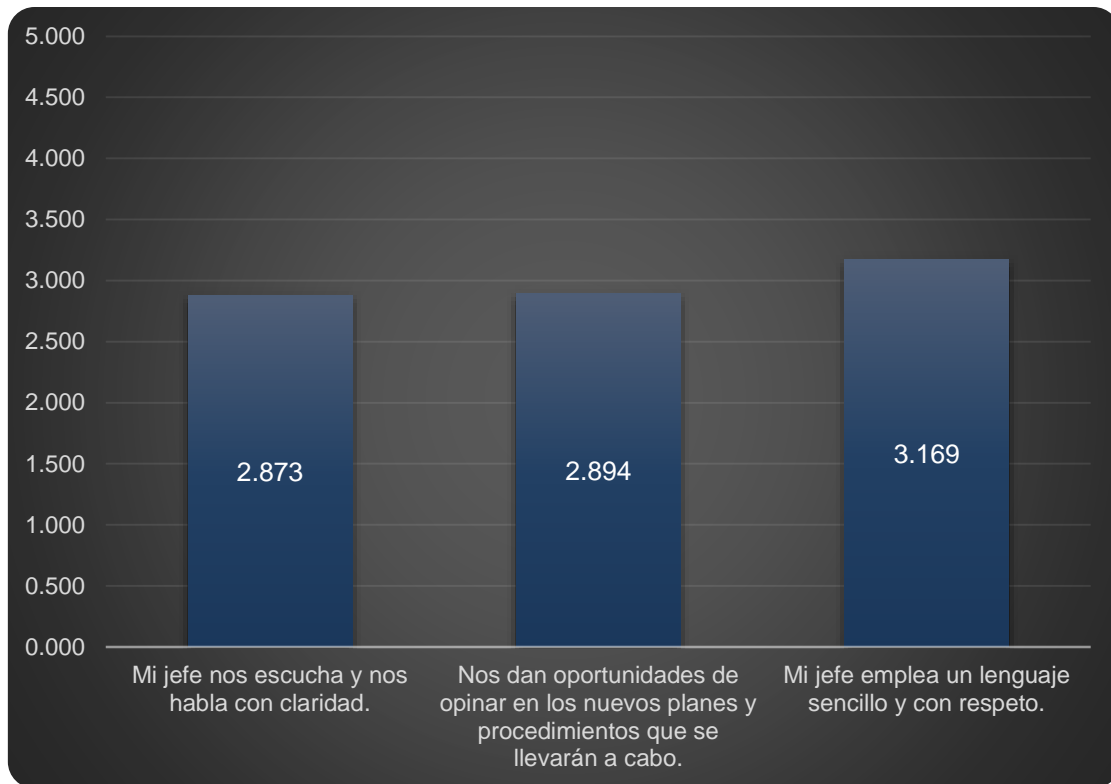


Figura 6: Nivel de comunicación

Interpretación

En este cuadro la distribución promedio del nivel de comunicación nos muestra que los valores menores de 2.873 corresponde a que el jefe nos escucha y nos habla con claridad y 2.894 corresponde a presentar oportunidades de opinar en los nuevos planes y procedimientos que se llevarán a cabo; y el valor mayor de 3.169 corresponde a emplear un lenguaje sencillo y con respeto. En conclusión, el valor promedio es 2.979 con un 59.58% como lo muestra la figura N° 06.

CUADRO N° 07

Resultados de la Valoración del
Nivel de Interacción

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	En la empresa trabajamos en equipo y se fomenta la integración entre compañeros.	3.106	62.11%
2	Mi jefe inmediato promueve la participación en el área.	3.000	60.00%
3	En la empresa circula la información de manera adecuada, hay espíritu de colaboración y ayuda.	2.958	59.15%
		3.021	60.42%

Elaboración propia

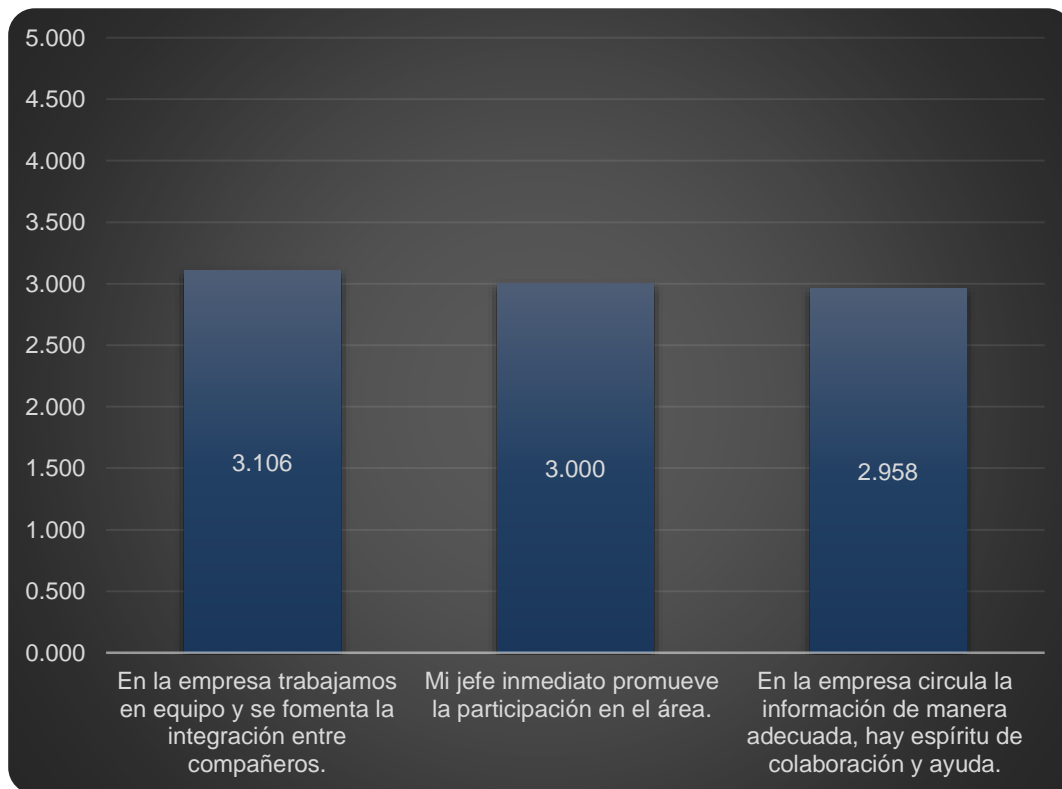


Figura 7: Nivel de interacción

Interpretación

En este cuadro la distribución promedio del nivel de interacción nos muestra que el valor menor de 2.958 corresponde a que la empresa circula la información de manera adecuada, hay espíritu de colaboración y ayuda; el valor medio de 3.000 corresponde a que en la empresa se trabaja en equipo y se fomenta la integración entre compañeros; y el valor mayor de 3.108 corresponde a que el jefe inmediato promueve la participación el área. En conclusión, el valor promedio es 3.021 con un 60.42% como lo muestra la figura N° 07.

CUADRO N° 08

Resultados de la Valoración De la Identificación con la institución

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Me siento orgulloso de trabajar en la empresa.	3.063	61.27%
2	El ambiente laboral en la empresa es agradable.	3.239	64.79%
3	Participo en las actividades no laborales de la empresa.	2.824	56.48%
4	Me siento identificado con la cultura y los valores de la empresa.	2.944	58.87%
		3.018	60.35%

Elaboración propia

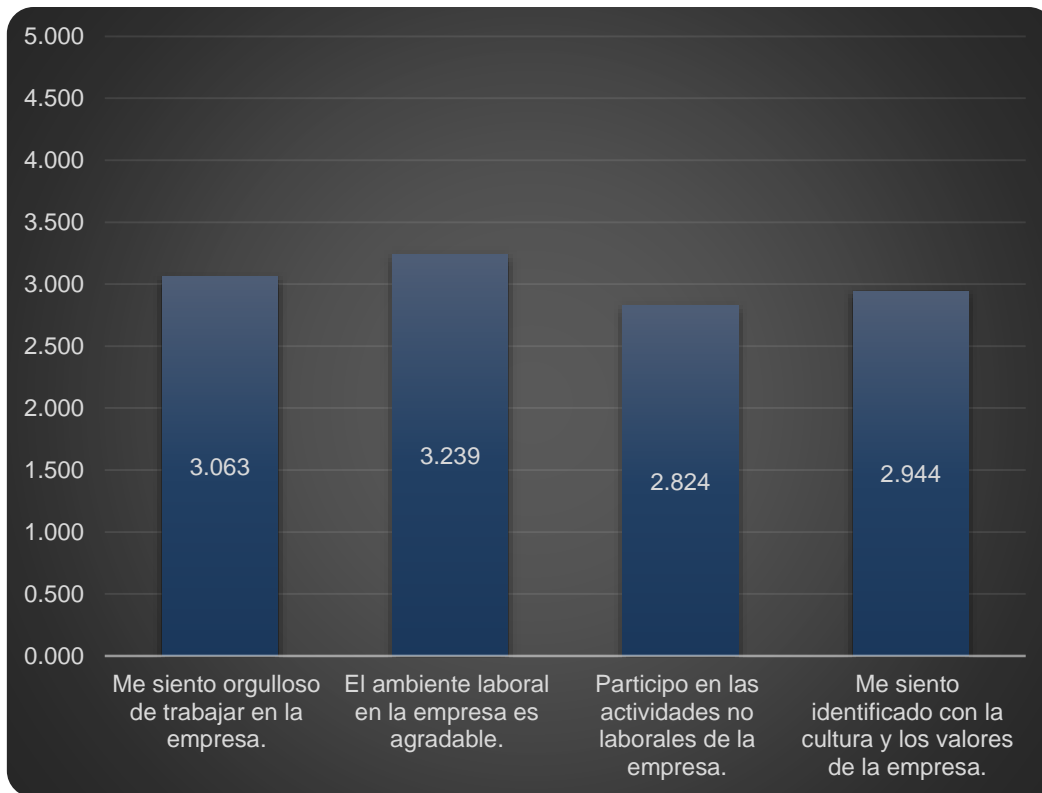


Figura 8: Identificación con la Institución

Interpretación

En este cuadro la distribución promedio de identificación con la institución nos muestra que el valor menor de 2.824 corresponde a la participación en las actividades no laborales de la empresa; los valores medio de 2.944 corresponde a sentirse identificado con la cultura y los valores de la empresa y 3.063 corresponde a sentirse orgulloso de trabajar en la empresa; y el valor mayor de 3.239 corresponde al agradable ambiente laboral en la empresa. En conclusión, el valor promedio es 3.018 con un 60.35% como lo muestra la figura N° 08.

CUADRO N° 09

Resultados generales de los Factores que Influyen en el Clima Laboral

V	INDICADORES DE ANALISIS	X	%
1	Nivel de comunicación.	2.979	59.58%
2	Nivel de interacción.	3.021	59.58%
3	Identificación con la institución.	3.018	60.35%
		3.006	59.84%

Elaboración propia

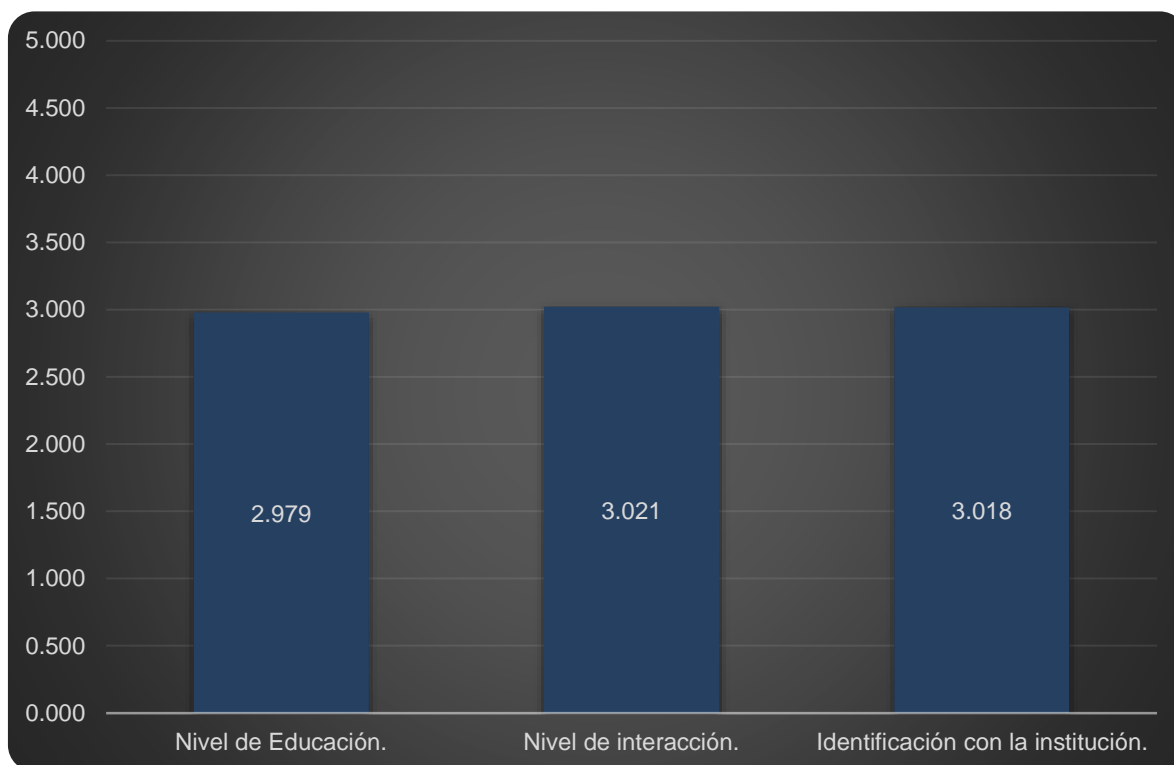


Figura 9: Factores que influyen en el clima laboral

Interpretación

En este cuadro la distribución promedio de identificación con los factores que influyen en el clima laboral nos muestra que el valor menor de 2.979 corresponde al nivel de educación; el valor medio de 3.018 corresponde a la identificación con la institución; y el valor mayor de 3.021 corresponde al nivel de interacción. En conclusión, el valor promedio es 3.006 con un 59.84% como lo muestra la figura N° 09.

5.2 Análisis Relacional de las variables y contrastación de la hipótesis

En concordancia con los resultados de la valoración general de las variables de estudio según los cuadros 05 y 09, se diseñó el cuadro 10 que nos permitió realizar el análisis relacional de las variables y determinar el proceso de contratación de la Hipótesis General.

CUADRO N° 10

Hipótesis	V ₁	X ₁	V ₂	X ₂	Δ	%
h₁	Desarrollo de programas de capacitación.	3.417	Calidad del clima laboral de los trabajadores.	3.006	0.411	87.97%
h₂	Beneficios de horario flexible.	3.200		3.006	0.194	93.94%
h₃	Beneficios educativos.	3.181		3.006	0.175	94.50%
h₄	Reconocimientos al mejor trabajador.	3.192		3.006	0.186	94.20%
Hipótesis General	Aplicación del salario emocional.	3.247		3.006	0.241	92.58%

Fuente: Gómez, Doris y otros (2005) adaptado por Huertas, Wilfredo (2016)

En el cuadro 10, se observa los niveles grados de influencia entre las variables de la hipótesis general (HG) y las hipótesis específicas (h₁, h₂, h₃ y h₄). Los valores porcentuales mayores de 94.50% y 94.20% (significativamente alto) corresponden a la h₃; y h₄; el valor porcentual intermedio de 93.94% (significativamente alto) corresponden a la h₂; y el valor porcentual menor de 87.97% (significativamente alto) corresponde a la h₁.

En conclusión, el nivel promedio general de 92.58% (significativamente alto) corresponde a la Hipótesis General (HG) con un incremento porcentual 0.241 entre las variables del estudio.

Los resultados nos muestran la aplicación del salario emocional con un promedio de 3.247 y la calidad del clima laboral de los trabajadores con un promedio de 3.006, corroborando de esta forma el grado de influencia de la hipótesis planteada.

Fórmula; Estimación de parámetros.

$$\frac{\overline{X_1} - \overline{X_2}}{\overline{X_1}} = \Delta \times 100 \div \overline{X_1} - 100 = R\%$$

5.3 Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,814	24

Luego de que el instrumento fue validado por dos especialistas se procedió a medir la confiabilidad del mismo mediante el estadístico del alfa de Cronbach el cual nos permitió concluir que el instrumento posee una alta confiabilidad.

		Aplicación del Salario Emocional	Cálidad Clima Laboral de los Trabajadores
N		24	24
Parametros Normales**	Media	17,2800	14,8400
	Desviación Típica	2,74651	2,11503
	Absoluta	,174	,148
	Positiva	,157	,134
	Negativa	-,174	-,148
Z de Kolmogorov-Smirnov		,872	,742
Sig. Asintót. (bilateral)		,432	,641

- a. La distribución de contraste es la normal
- b. Se han calculado a partir de los datos

Con el propósito de proceder a aplicar las pruebas estadísticas se procedió a determinar la normalidad aplicando para ello el test de Kolmogorov Smirnov en el cual se observa que los datos no se distribuyen normalmente.

CONCLUSIONES

- Como conclusión general se obtuvo un 92.58% correspondiente a la hipótesis general, indicando que la aplicación del salario emocional influye significativamente en la calidad del clima laboral de CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.
- Con un resultado de 87.97% obtenido en la primera hipótesis, indica que el desarrollo de programas de capacitación influye significativamente en la calidad del clima laboral de CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.
- De acuerdo al resultado obtenido en la segunda hipótesis de 93.94% indica que los beneficios de horario flexible influye significativamente en la calidad del clima laboral de CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.
- Se obtuvo un resultado de 94.50% perteneciente a la tercera hipótesis indicando que los beneficios educativos influyen significativamente en la calidad del clima laboral de CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.
- En la cuarta hipótesis, con un resultado de 94.20% indica que los reconocimientos al mejor trabajador influyen significativamente en la calidad del clima laboral de CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.

RECOMENDACIONES

- Identificar factores motivacionales del salario emocional para obtener mejores niveles de desempeño, productividad, responsabilidad y pertenencia por parte de los empleados hacia la organización.
- Desarrollar programas de capacitación para preparar a los trabajadores ante desafíos y competencias para generar creatividad e innovación a efecto de que contribuyan en el objetivo de la organización.
- Brindar un horario flexible para promover en los trabajadores autonomía, responsabilidad y eficiencia en su actividad laboral.
- Incentivar a los miembros de la organización en culminar y proyectar sus estudios para una mejor realización laboral y profesional.
- Llevar a cabo programas de reconocimientos al mejor trabajador para alentar sus esfuerzos adicionales y mantener alta la moral del personal, con la finalidad de reducir la tasa de rotación.

BIBLIOGRAFÍA

BUNGE, MARIO (1999). La investigación Científica. Su Estrategia y su Filosofía. Editorial ARIEL. Barcelona – España.

CASAS ROMEO, AGUSTI (2002). Remuneración, Retribución y Motivación de Vendedores. Editorial ESIC, Madrid.

CHIANG VEGA, MARGARITA; MARTÍN RODRIGO, MARÍA JOSE Y NUÑEZ PARTIDO, ANTONIO (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Editorial Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2009). Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. 2da edición. Editorial Mc Graw Hill, México.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2008). Gestión del talento humano. 3ra edición. Editorial Mc Graw Hill, México.

DE CASTRO, ADELA (2013). Comunicación Organizacional: Técnicas y Estrategias. Editorial Universidad del Norte, Colombia.

DESSLER, GARY (2015). Administración de recursos Humanos. Editorial Pearson, México D.F.

GAN BUSTOS, FEDERICO Y TRIGINÉ I PRATS, JAUME (2006). Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones. Editorial Díaz de Santos, España.

GARCÍA FERNÁNDEZ, DORA (2006). Metodología del Trabajo de Investigación. Editorial Trillas S.A. de C.V. México.

GAY PUYAL, FRANCISCO (2006). Gestión Práctica de Riesgos Laborales. Universidad de Navarra. España.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO. (2006). Fundamentos de Metodología de la Investigación. Tercera Edición McGraw-Hill/ Interamericana Editores S. A. México

KERLINGER, FRED N. (1983). Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología, 2ª. ed., Ed. Interamericana, México.

MAYENBERGER V. WILLY (2014). Brinde a sus empleados el “Salario Emocional” que merecen. Diario Gestión, Perú.

MEJÍA, E. (2005) Metodología de la investigación científica. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

MINO PÉREZ, EDGARDO MAURICIO (2014). Con la tesis: Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque, Perú.

NEWSTROM, JOHN W. (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo. 13ª Ed. Editorial Mc Graw Hill-Interamericana, México.

NÚÑEZ HORNA, MANUEL IGNACIO (2015). Con la tesis: Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013, Perú.

PELAES LEÓN, OSWALDO CLEMENTE (2010). Con la tesis: Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos, Perú.

PISCOYA, LUIS (2003). Investigación científica y educacional, un enfoque epistemológico.

Amaru Editores, Perú

POPPER, KARL (1994). La lógica de la investigación científica. Editorial Tecnos, España.

RIVADENEIRA ACOSTA, CARLOS ALBERTO (2015). Con la tesis: Influencia del

salario emocional en el desempeño del personal de la dirección de administración de

talento humano del ministerio de transporte y obras públicas, Ecuador.

ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY (2013). Comportamiento Organizacional.

15^a edición. Editorial Pearson, México.

RODRIGUEZ RIVAS, MANUEL (1991). Teoría y diseño de la investigación científica,

Ediciones Atusparia, Perú

RODRIGUEZ RIVAS, MANUEL (2002). La ciencia, Fondo editorial de la Universidad Inca

Garcilaso de la Vega, Perú

R. WAYNE, MONDY Y ROBERT M., NOE (2005). Administración de Recursos

Humanos. 9na edición. Editorial Pearson, México.

SALVADOR H., MERCADO (2003) ¿Cómo hacer una Tesis? 3.^a Ed. Limusa Noriega

Editores México.

SÁNCHEZ CARLESSI, HUGO Y REYES MEZA, CARLOS (2009). Metodología y

diseños en la investigación científica. Lima: Editorial Visión Universitaria. Perú

SÁNCHEZ CARLESSI, HUGO (1998). Metodología y Diseño de la investigación

Científica. Editorial Mantaro-Perú.

SOLER BLANCH, GUILLEM (2015). Con la Tesis: El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC), España.

SUÁREZ ERAZO, ROSA TATIANA; PULLUPAXI NÚÑEZ, PABLO SANTIAGO (2014). Con la tesis: Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa Hospiplan Cia. Ltda., Ecuador.

TAMAYO, M (2005). Metodología formal de la investigación científica. 2ª ed. México: Limusa.

VARELA JUÁREZ, RICARDO A. (2013). Administración de la Compensación: Sueldos, salarios y prestaciones. 2da edición. Editorial Pearson, México.

WERTHER, WILLIAM B. Y DAVIS, KEITH (2008). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas. 6ta edición. Editorial McGraw-Hill, México.

ANEXOS

ANEXO N° 01

V1 Aplicación del salario emocional

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Desarrollo de programas de capacitación						
1	La empresa proporciona regularmente capacitaciones en liderazgo y formación profesional.	1	2	3	4	5
2	La empresa maneja procesos de inducción en los programas de capacitación.	1	2	3	4	5
3	Los contenidos de las temáticas están en relación a los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5
4	El cronograma de actividades se ha desarrollado según lo planificado.	1	2	3	4	5
5	Se ha monitoreado el desarrollo de las actividades	1	2	3	4	5
Beneficios de horario flexible						
6	La empresa ayuda con horarios flexibles para el desarrollo de actividades que mejoren su desempeño laboral.	1	2	3	4	5
7	El horario de trabajo permite a los trabajadores realizar sus actividades eficientemente.	1	2	3	4	5
8	Durante los meses de verano se cuenta con un horario especial.	1	2	3	4	5
Beneficios educativos						
9	Los beneficios educativos cumplen con sus expectativas.	1	2	3	4	5
10	Considera usted que la empresa se preocupa por el nivel de educación de sus trabajadores.	1	2	3	4	5

11	Considera usted que la empresa apoya a sus trabajadores en culminar y proyectar sus estudios.	1	2	3	4	5
Reconocimientos al mejor trabajador						
12	La empresa promueve la productividad de los trabajadores mediante la premiación al colaborador más destacado a lo largo de un periodo.	1	2	3	4	5
13	Se reconoce a los trabajadores innovadores en la empresa.	1	2	3	4	5
14	Cuando un empleado cumple una cantidad de años en la empresa se le hace un reconocimiento a su experiencia y trayectoria.	1	2	3	4	5

Escala valorativa

RANGO	PUNTAJE
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

ANEXO N° 02

V2 Calidad del clima laboral de los trabajadores

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Nivel de comunicación						
1	Mi jefe nos escucha y nos habla con claridad.	1	2	3	4	5
2	Nos dan oportunidades de opinar en los nuevos planes y procedimientos que se llevarán a cabo.	1	2	3	4	5
3	Mi jefe emplea un lenguaje sencillo y con respeto.	1	2	3	4	5
Nivel de interacción						
4	En la empresa trabajamos en equipo y se fomenta la integración entre compañeros.	1	2	3	4	5
5	Mi jefe inmediato promueve la participación en el área.	1	2	3	4	5
6	En la empresa circula la información de manera adecuada, hay espíritu de colaboración y ayuda.	1	2	3	4	5
Identificación con la institución						
7	Me siento orgulloso de trabajar en la empresa.	1	2	3	4	5
8	El ambiente laboral en la empresa es agradable	1	2	3	4	5
9	Participo en las actividades no laborales de la empresa	1	2	3	4	5
10	Me siento identificado con la cultura y los valores de la empresa.	1	2	3	4	5

Escala valorativa

RANGO	PUNTAJE
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

V1 Aplicación del salario emocional

Dimensión 1: Desarrollo de programas de capacitación

Tabla 1:

¿La empresa proporciona regularmente capacitaciones en liderazgo y formación profesional?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1.41%
Casi nunca	33	23.24%
A veces	33	23.24%
Casi siempre	34	23.94%
Siempre	40	28.17%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

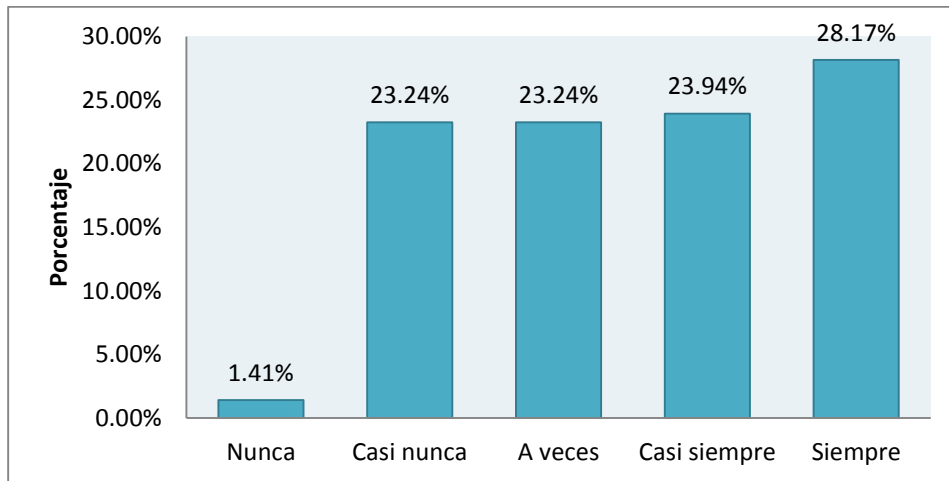


Figura 10: Capacitaciones en liderazgo y formación profesional

Descripción:

Según la tabla 1 y la figura 10, la pregunta ¿La empresa proporciona regularmente capacitaciones en liderazgo y formación profesional? El **1.41%** de los encuestados respondieron que nunca, el **23.24%** respondieron que casi nunca, el **23.24%** respondieron que a veces, el **23.94%** respondieron que casi siempre y el **28.17%** considera que siempre.

Interpretación:

El **28.17%** de los encuestados considera que siempre recibe capacitaciones en liderazgo y formación profesional lo cual indica que en la empresa no se reciben capacitaciones constantes de liderazgo y desarrollo profesional debido a que más del 50% no indico que siempre son capacitados.

Tabla 2:

¿La empresa maneja procesos de inducción en los programas de capacitación?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	3	2.11%
A veces	58	40.85%
Casi siempre	45	31.69%
Siempre	36	25.35%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

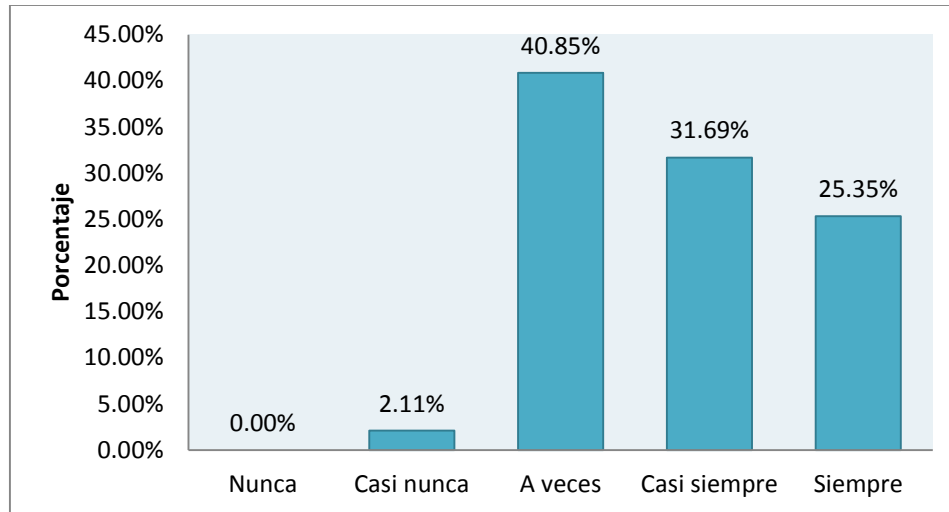


Figura 11: Procesos de inducción en los programas de capacitación

Descripción:

Según la tabla 2 y el gráfico 2, la pregunta ¿La empresa maneja procesos de inducción en los programas de capacitación? El **2.11%** de los encuestados respondieron que casi nunca, el **40.85%** respondieron que a veces, el **31.69%** respondieron que casi siempre y el **25.35%** considera que siempre.

Interpretación:

El **40.85%** de los encuestados considera que a veces la empresa maneja procesos de inducción en los programas de capacitación lo cual indica que la empresa no realiza un proceso de inducción adecuado, lo cual puede perjudicar a los trabajadores, debido a que no tendrán las ideas claras.

Tabla 3:

¿Los contenidos de las temáticas están en relación a los objetivos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	19	13.38%
Casi nunca	33	23.24%
A veces	42	29.58%
Casi siempre	25	17.61%
Siempre	23	16.20%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

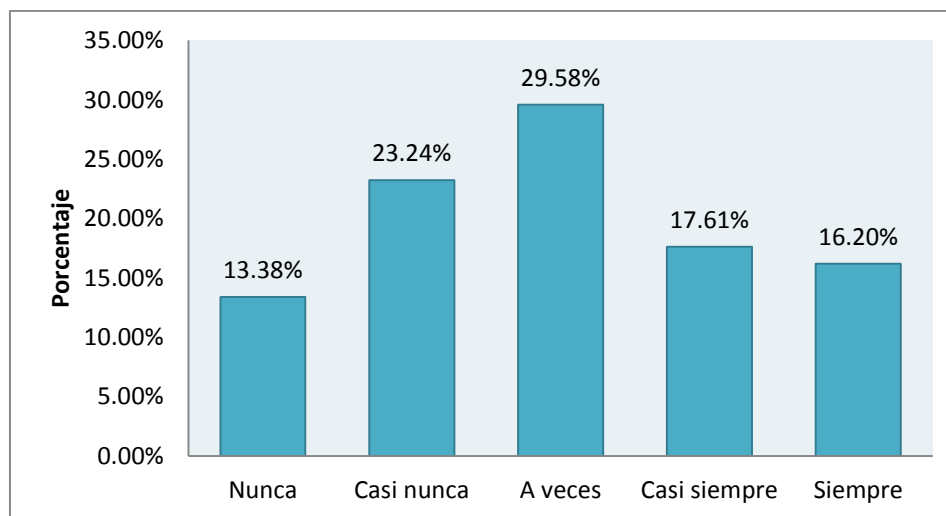


Figura 12: Relación de los contenidos de las temáticas con el objetivo de la empresa

Descripción:

Según la tabla 3 y la figura 12, la pregunta ¿Los contenidos de las temáticas están en relación a los objetivos de la empresa? El **13.38%** de los encuestados respondieron que nunca, el **23.24%** respondieron que casi nunca, el **29.58%** respondieron que a veces, el **17.61%** respondieron casi siempre y el **16.20%** considera que siempre.

Interpretación:

El **29.58%** de los encuestados considera que a veces los contenidos de las temáticas están en relación a los objetivos de la empresa lo cual indica que la temáticas pueden confundir los objetivos de la empresa, debido a que no están claras.

Tabla 4:

¿El cronograma de actividades se ha desarrollado según lo planificado?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	28	19.72%
Casi nunca	35	24.65%
A veces	42	29.58%
Casi siempre	30	21.13%
Siempre	7	4.93%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

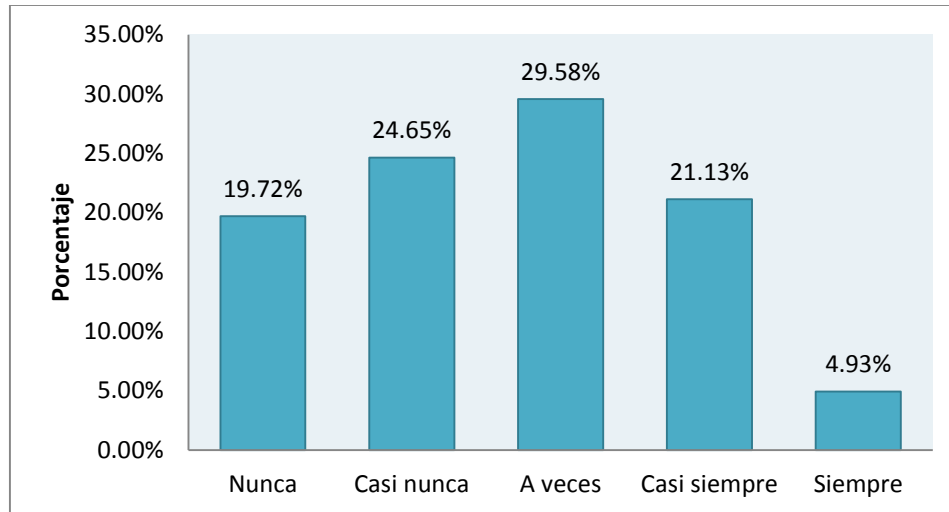


Figura 13: Cronograma de actividades según lo planificado

Descripción:

Según la tabla 4 y la figura 13. La pregunta ¿El cronograma de actividades se ha desarrollado según lo planificado? El **19.72%** de los encuestados respondieron que nunca, el **24.65%** respondieron que casi nunca, el **29.58%** respondieron que a veces, el **21.13%** respondieron casi siempre y el **4.93%** considera que siempre.

Interpretación:

El **29.58%** de los encuestados considera que a veces el cronograma de actividades se ha desarrollado según lo planificado lo cual indica que no se tienen organizados correctamente las actividades en tiempos definidos.

Tabla 5:

¿Se ha monitoreado el desarrollo de las actividades?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0.70%
Casi nunca	3	2.11%
A veces	38	26.76%
Casi siempre	43	30.28%
Siempre	57	40.14%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

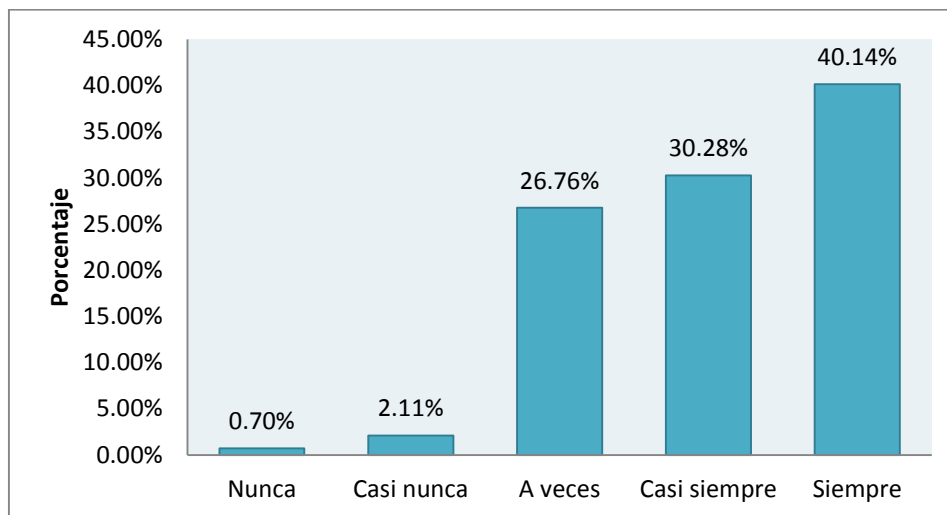


Figura 14: Monitoreo de desarrollo de actividades

Descripción:

Según la tabla 5 y la figura 14. La pregunta ¿Se ha monitoreado el desarrollo de las actividades? El **0.70%** de los encuestados respondieron que nunca, el **2.11%** respondieron que casi nunca, el **26.76%** respondieron que a veces, el **30.38%** respondieron casi siempre y el **40.14%** considera que siempre.

Interpretación:

El **40.14%** de los encuestados considera que siempre se ha monitoreado el desarrollo de las actividades, eso quiere decir que se tiene un seguimiento para optimizar tiempos.

Dimensión 2: Beneficios de horario flexible

Tabla 6:

¿La empresa ayuda con horarios flexibles para el desarrollo de actividades que mejoren su desempeño laboral?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	33	23.24%
Casi nunca	36	25.35%
A veces	35	24.65%
Casi siempre	35	24.65%
Siempre	3	2.11%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

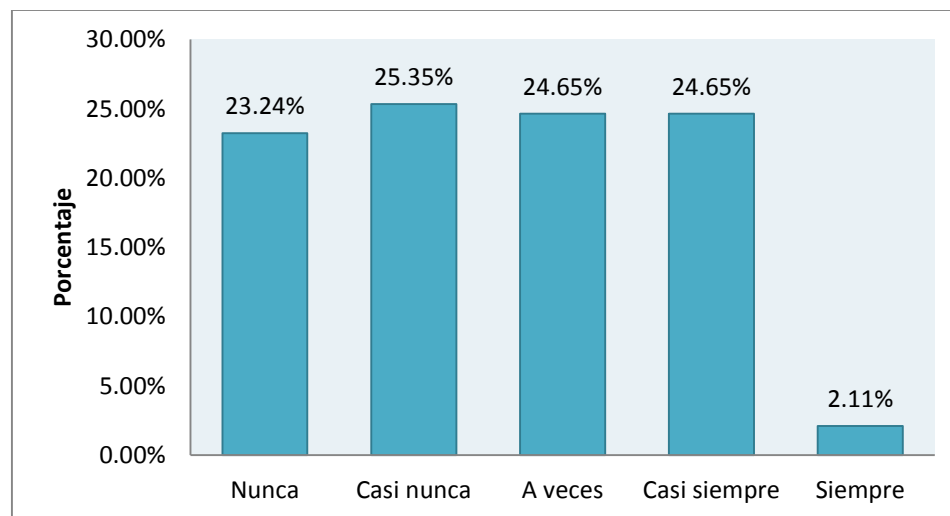


Figura 15: Horarios flexibles para el desarrollo de actividades

Descripción:

Según la tabla 6 y la figura 15. La pregunta ¿La empresa ayuda con horarios flexibles para el desarrollo de actividades que mejoren su desempeño laboral? El **23.24%** de los encuestados respondieron que nunca, el **25.35%** respondieron que casi nunca, el **24.65%** respondieron que a veces, el **24.65%** respondieron casi siempre y el **2.11%** considera que siempre.

Interpretación:

El **25.35%** de los encuestados considera que casi nunca la empresa ayuda con horarios flexibles para el desarrollo de actividades que mejoren su desempeño laboral, esto puede influenciar mucho en el desempeño de los trabajadores.

Tabla 7:

¿El horario de trabajo permite a los trabajadores realizar sus actividades eficientemente?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	3	2.11%
A veces	40	28.17%
Casi siempre	67	47.18%
Siempre	32	22.54%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

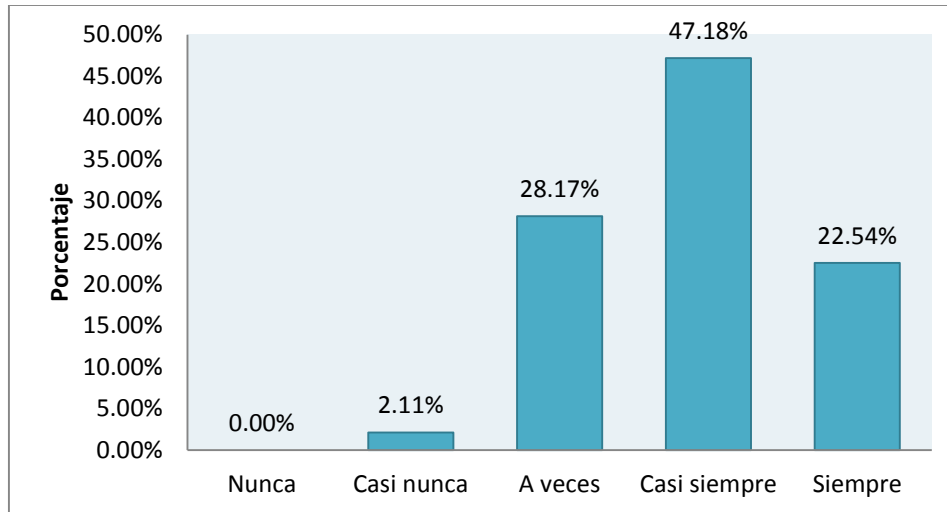


Figura 16: Horario de trabajo flexible

Descripción:

Según la tabla 7 y la figura 6 el gráfico 2, la pregunta ¿El horario de trabajo permite a los trabajadores realizar sus actividades eficientemente? El **2.11%** de los encuestados respondieron que casi nunca, el **28.17%** respondieron que a veces, el **47.18%** respondieron casi siempre y el **22.54%** considera que siempre.

Interpretación:

El **47.18%** de los encuestados considera que el horario de trabajo permite a los trabajadores realizar sus actividades, esto nos indica que los trabajadores pueden realizar sus actividades correctamente dentro de su horario establecido.

Tabla 8:

¿Durante los meses de verano se cuenta con un horario especial?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	18	12.68%
Casi nunca	28	19.72%
A veces	36	25.35%
Casi siempre	38	26.76%
Siempre	22	15.49%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

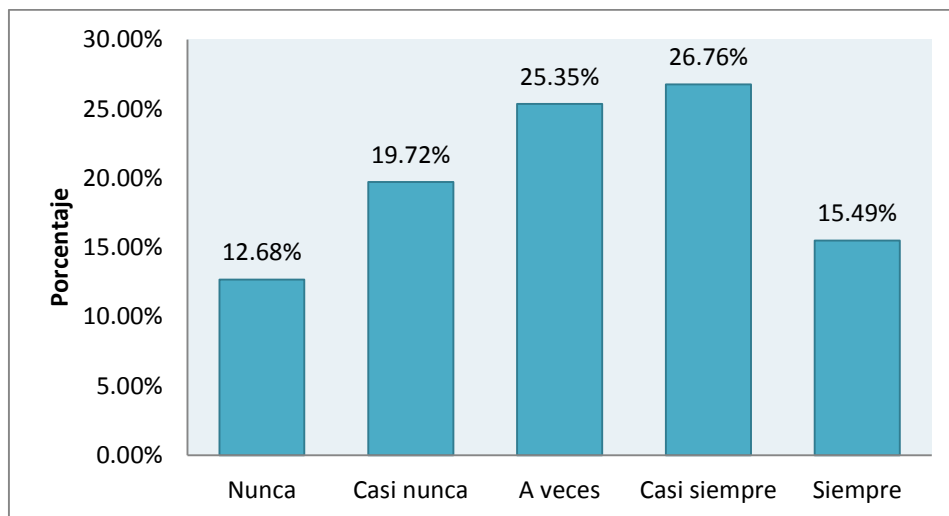


Figura 17: Horario especial en verano

Descripción:

Según la tabla 8 y la figura 17. La pregunta ¿Durante los meses de verano se cuenta con un horario especial? El **12.68%** de los encuestados respondieron que nunca, el **19.72%** respondieron que casi nunca, el **25.35%** respondieron que a veces, el **26.76%** respondieron casi siempre y el **15.49%** considera que siempre.

Interpretación:

El **26.76%** de los encuestados considera que casi siempre la empresa durante los meses de verano se cuenta con un horario, esto puede indicar que los trabajadores no se encuentran satisfechos con el horario establecido en la época de verano.

Dimensión 3: Beneficios educativos

Tabla 9:

¿Los beneficios educativos cumplen con sus expectativas?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	33	23.24%
A veces	44	30.99%
Casi siempre	30	21.13%
Siempre	35	24.65%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

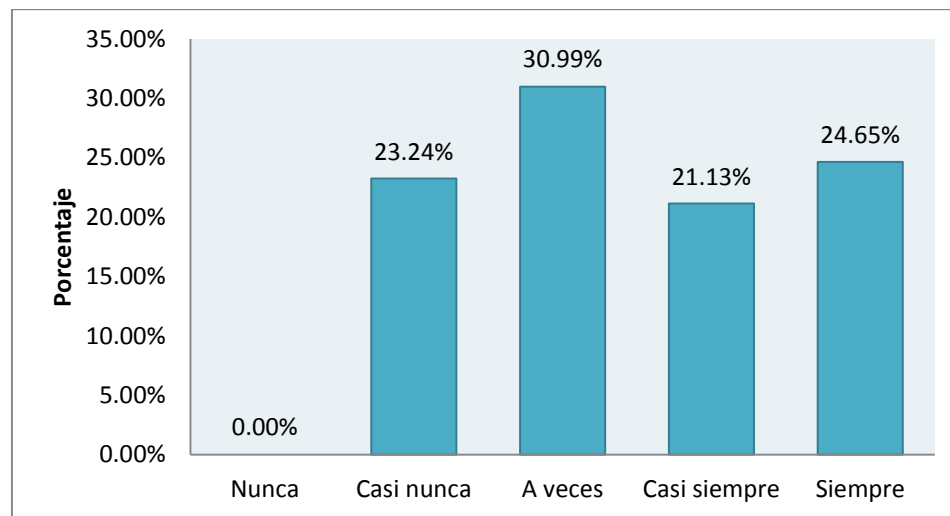


Figura 18: Beneficios Educativos

Descripción:

Según la tabla 9 y la figura 18. La pregunta ¿Los beneficios educativos cumplen con sus expectativas? El **23.24%** de los encuestados respondieron que casi nunca, el **30.99%** respondieron que a veces, el **21.13%** respondieron casi siempre y el **24.65%** considera que siempre.

Interpretación:

El **30.99%** de los encuestados considera a veces sienten que los beneficios educativos cumplen con sus expectativas, podemos indicar que la mayoría de trabajadores busca algo más.

Tabla 10:

¿Considera usted que la empresa se preocupa por el nivel de educación de sus trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	28	19.72%
Casi nunca	33	23.24%
A veces	44	30.99%
Casi siempre	33	23.24%
Siempre	4	2.82%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

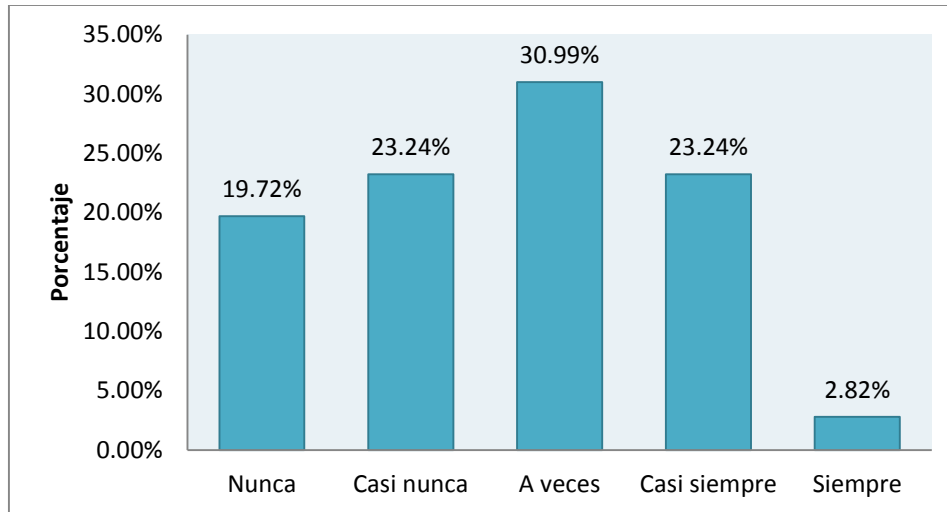


Figura 19: Preocupación de la empresa por el nivel de educación

Descripción:

Según la tabla 10 y la figura 19. La pregunta ¿Considera usted que la empresa se preocupa por el nivel de educación de sus trabajadores? El **19.72%** de los encuestados respondieron que nunca, el **23.24%** respondieron que casi nunca, el **30.99%** respondieron que a veces, el **23.24%** respondieron casi siempre y el **2.82%** considera que siempre.

Interpretación:

El **30.99%** de los encuestados considera que a veces la empresa se preocupa por el nivel de educación, los trabajadores no se encuentran satisfechos con las motivaciones profesionales que le brinda la empresa.

Tabla 11:

¿Considera usted que la empresa apoya a sus trabajadores en culminar y proyectar sus estudios?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0.70%
Casi nunca	39	27.46%
A veces	37	26.06%
Casi siempre	31	21.83%
Siempre	34	23.94%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

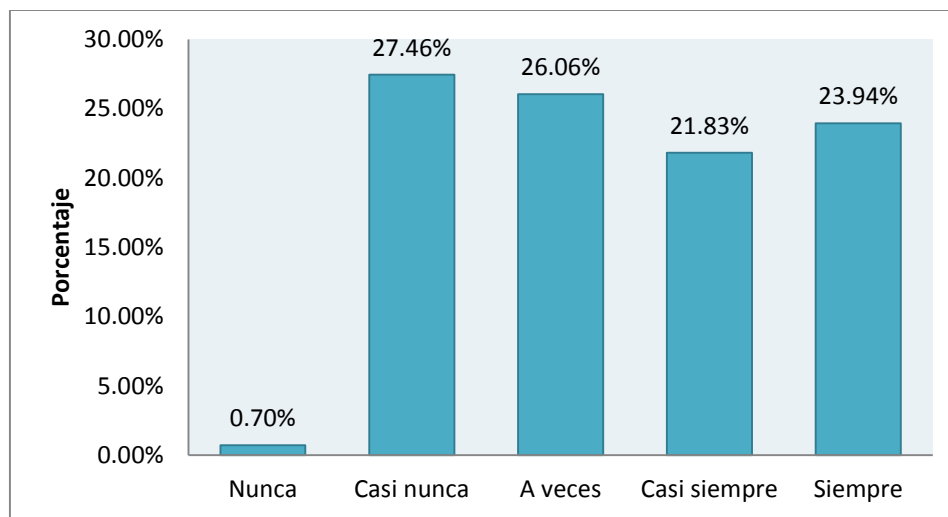


Figura 20: La empresa apoya en culminar sus estudios

Descripción:

Según la tabla 11 y la figura 20. La pregunta ¿Considera usted que la empresa apoya a sus trabajadores en culminar y proyectar sus estudios? El **0.70%** de los encuestados respondieron que nunca, el **27.46%** respondieron que casi nunca, el **26.06%** respondieron que a veces, el **21.83%** respondieron casi siempre y el **23.94%** considera que siempre.

Interpretación:

El **27.46%** de los encuestados considera que la empresa apoya a sus trabajadores en culminar y proyectar sus estudios, la empresa no motiva a sus trabajadores a crecer profesionalmente.

Dimensión 4: Reconocimientos al mejor trabajador

Tabla 12:

¿La empresa promueve la productividad de los trabajadores mediante la premiación al colaborador más destacado a lo largo de un período?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	28	19.72%
Casi nunca	34	23.94%
A veces	39	27.46%
Casi siempre	2	1.41%
Siempre	39	27.46%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

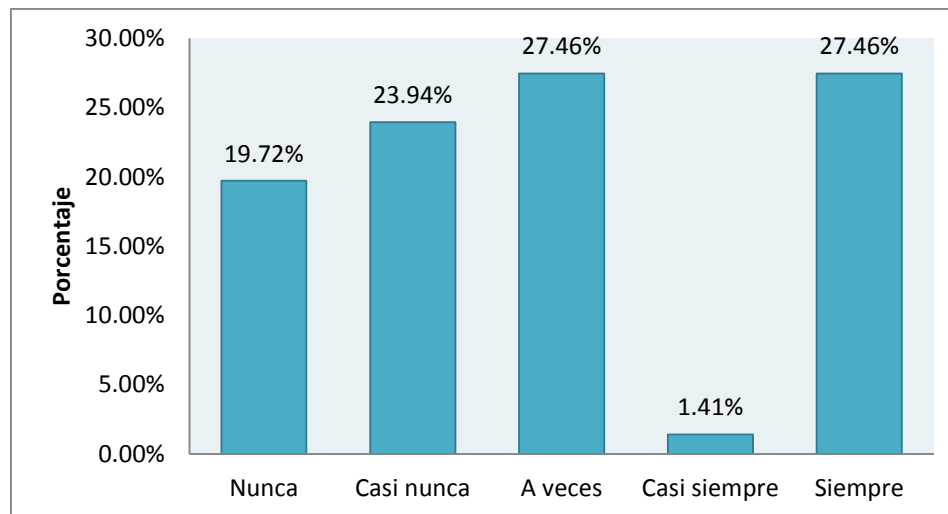


Figura 21: Premiación al colaborador

Descripción:

Según la tabla 12 y la figura 21. La pregunta ¿La empresa promueve la productividad de los trabajadores mediante la premiación al colaborador más destacado a lo largo de un período? El **19.72%** de los encuestados respondieron que nunca, el **23.94%** respondieron que casi nunca, el **27.46%** respondieron que a veces, el **1.41%** respondieron casi siempre y el **27.46%** considera que siempre.

Interpretación:

El **27.46%** de los encuestados considera que la empresa promueve la productividad de los trabajadores mediante premiación al colaborador más destacado a lo largo de un periodo, este tipo de premiación apunta a reconocer que el trabajador existe en la empresa, puede llegar ampliar la satisfacción y retención del personal, y la rentabilidad y productividad de la empresa.

Tabla 13:

¿Se reconoce a los trabajadores innovadores en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	22	15.49%
Casi nunca	35	24.65%
A veces	31	21.83%
Casi siempre	29	20.42%
Siempre	25	17.61%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

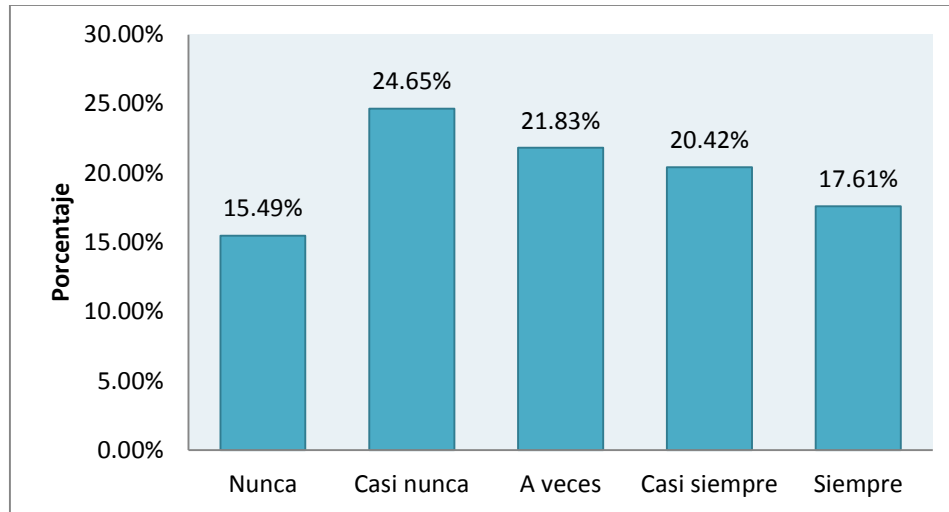


Figura 22: Reconocimiento a los trabajadores innovadores

Descripción:

Según la tabla 13 y la figura 22. La pregunta ¿Se reconoce a los trabajadores innovadores en la empresa? El **15.49%** de los encuestados respondieron que nunca, el **24.65%** respondieron que casi nunca, el **21.83%** respondieron que a veces, el **20.42%** respondieron casi siempre y el **17.61%** considera que siempre.

Interpretación:

El **24.65%** de los encuestados considera que en la empresa casi nunca se reconoce a los trabajadores innovadores, los trabajadores pueden considerar que sus ideas, logros y esfuerzos no son recompensados.

Tabla 14:

¿Cuándo un empleado cumple una cantidad de años en la empresa se le hace un reconocimiento a su experiencia y trayectoria?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	8	5.63%
A veces	43	30.28%
Casi siempre	45	31.69%
Siempre	46	32.39%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

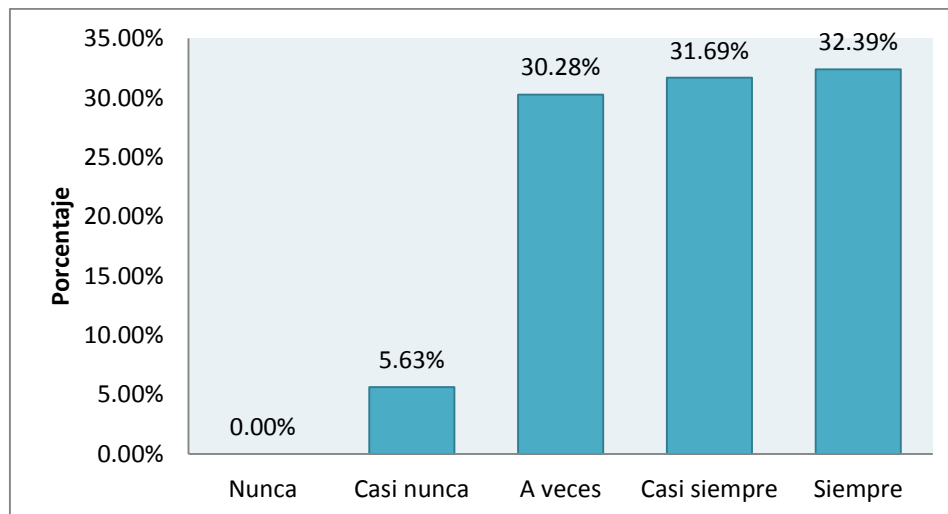


Figura 23: Reconocimientos

Descripción:

Según la tabla 14 y la figura 23. La pregunta ¿Cuándo un empleado cumple una cantidad de años en la empresa se le hace un reconocimiento a su experiencia y trayectoria? El **5.63%** de los encuestados respondieron que casi nunca, el **30.28%** respondieron que a veces, el **31.69%** respondieron casi siempre y el **32.39%** considera que siempre.

Interpretación:

El **32.39%** de los encuestados considera que la empresa se le hace un reconocimiento a su experiencia y trayectoria, eso indica que más del 50% indica que no se hacen este reconocimiento, cuando hay reconocimientos en las empresas se crea resultados muy positivos, retención del personal y ambientes laborales saludables.

ANEXO N° 4

V2 Calidad del clima laboral de los trabajadores

Dimensión 5: Nivel de comunicación

Tabla 15:

¿Mi jefe nos escucha y nos habla con claridad?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	31	21.83%
Casi nunca	27	19.01%
A veces	37	26.06%
Casi siempre	23	16.20%
Siempre	24	16.90%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

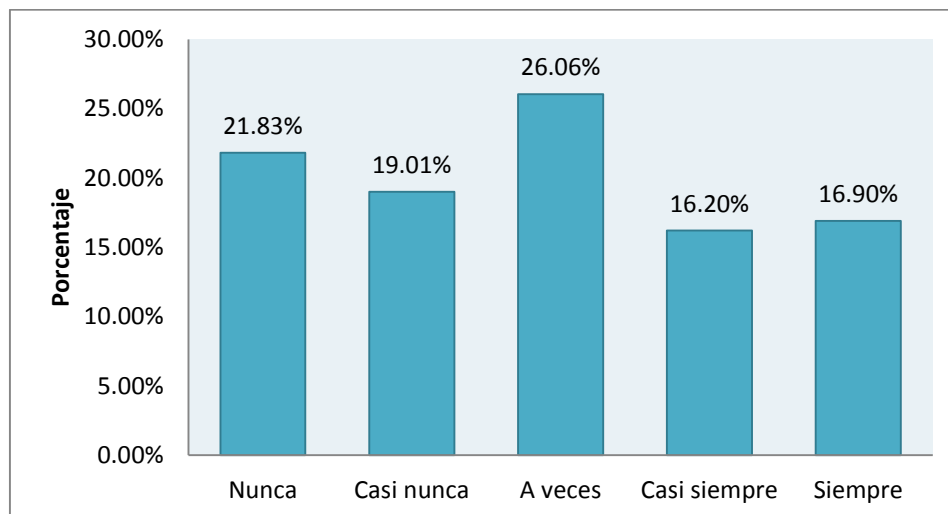


Figura 24: El jefe escucha y habla con claridad

Descripción

Según la tabla 15 y la figura 24. La pregunta ¿Mi jefe nos escucha y nos habla con claridad?

El **21.83%** de los encuestados respondieron que nunca, el **19.01%** respondieron que casi nunca, el **26.06%** respondieron que a veces, el **16.20%** respondieron casi siempre y el **16.90%** considera que siempre.

Interpretación:

El **26.06%** de los encuestados considera que a veces su jefe los escucha y les habla con claridad, esto puede influenciar en el clima laboral y en el desarrollo de las tareas diarias ya que si no hay una buena comunicación no se podrá de desarrollar las actividades con claridad.

Tabla 16:

¿Nos dan oportunidades de opinar en los nuevos planes y procedimientos que se llevarán a cabo?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	24	16.90%
Casi nunca	29	20.42%
A veces	40	28.17%
Casi siempre	36	25.35%
Siempre	13	9.15%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

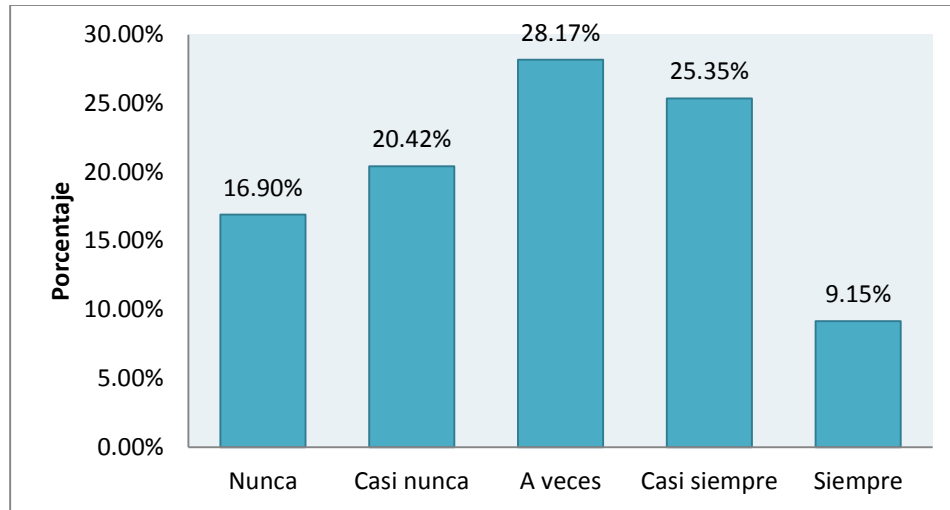


Figura 25: Oportunidad de opinar

Descripción

Según la tabla 16 y la figura 25. La pregunta ¿Nos dan oportunidades de opinar en los nuevos planes y procedimientos que se llevarán a cabo? El **16.90%** de los encuestados respondieron que nunca, el **20.42%** respondieron que casi nunca, el **28.17%** respondieron que a veces, el **25.35%** respondieron casi siempre y el **9.15%** considera que siempre.

Interpretación:

El **28.17%** de los encuestados considera que a veces nos dan oportunidades de opinar en los nuevos planes y procedimientos que se llevarán a cabo, esto puede influenciar mucho en el compromiso de los trabajadores ya que si no se sienten comprometidos con los objetivos no se sentirán motivados para el logro de estos.

Tabla 17:

¿Mi jefe emplea un lenguaje sencillo y con respeto?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	21	14.79%
Casi nunca	26	18.31%
A veces	33	23.24%
Casi siempre	32	22.54%
Siempre	30	21.13%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

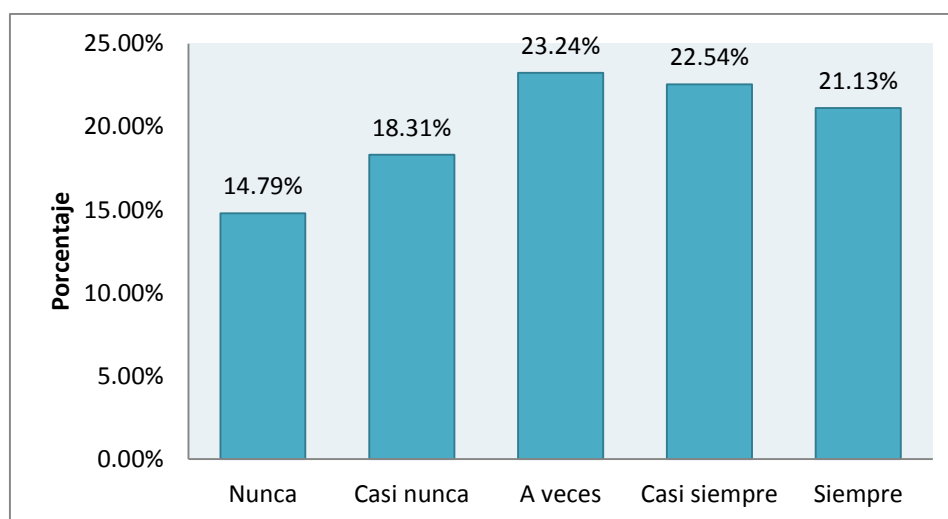


Figura 26: Empleo de lenguaje sencillo y con respeto

Descripción

Según la tabla 17 y la figura 26. La pregunta ¿Mi jefe emplea un lenguaje sencillo y con respeto? El **14.79%** de los encuestados respondieron que nunca, el **18.31%** respondieron que casi nunca, el **23.24%** respondieron que a veces, el **22.54%** respondieron casi siempre y el **21.13%** considera que siempre.

Interpretación:

El **23.24%** de los encuestados considera que a veces el jefe emplea un lenguaje sencillo y con respeto, esto puede influenciar tanto en el clima laboral como en el desarrollo de las actividades, un mejor lenguaje con palabras fáciles de comprender y sobre todo con respeto genera tranquilidad y un mejor estado anímico.

Dimensión 6: Nivel de interacción

Tabla 18:

¿En la empresa trabajamos en equipo y se fomenta la integración entre compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	23	16.20%
Casi nunca	25	17.61%
A veces	30	21.13%
Casi siempre	42	29.58%
Siempre	22	15.49%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

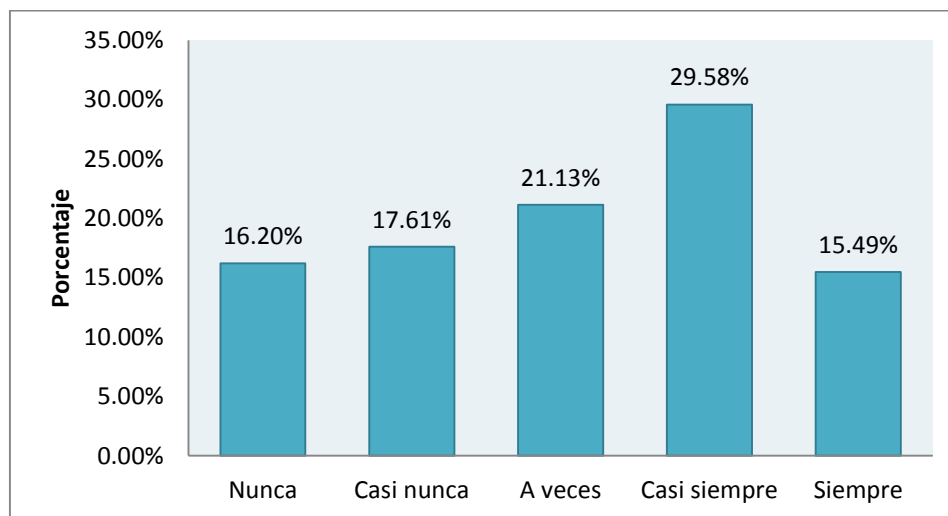


Figura 27: Trabajo en equipo

Descripción

Según la tabla 18 y la figura 27. La pregunta ¿En la empresa trabajamos en equipo y se fomenta la integración entre compañeros? El **16.20%** de los encuestados respondieron que nunca, el **17.61%** respondieron que casi nunca, el **21.13%** respondieron que a veces, el **29.58%** respondieron casi siempre y el **15.49%** considera que siempre.

Interpretación:

El **29.58%** de los encuestados considera que casi siempre en la empresa trabajamos en equipo y se fomenta la integración entre compañeros, esto influye en un mejor clima laboral y evita tener disputas entre compañeros haciendo que se trabaje en conjunto con objetivos en común.

Tabla 19:

¿Mi jefe inmediato promueve la participación del área?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	24	16.90%
Casi nunca	34	23.94%
A veces	36	25.35%
Casi siempre	24	16.90%
Siempre	24	16.90%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

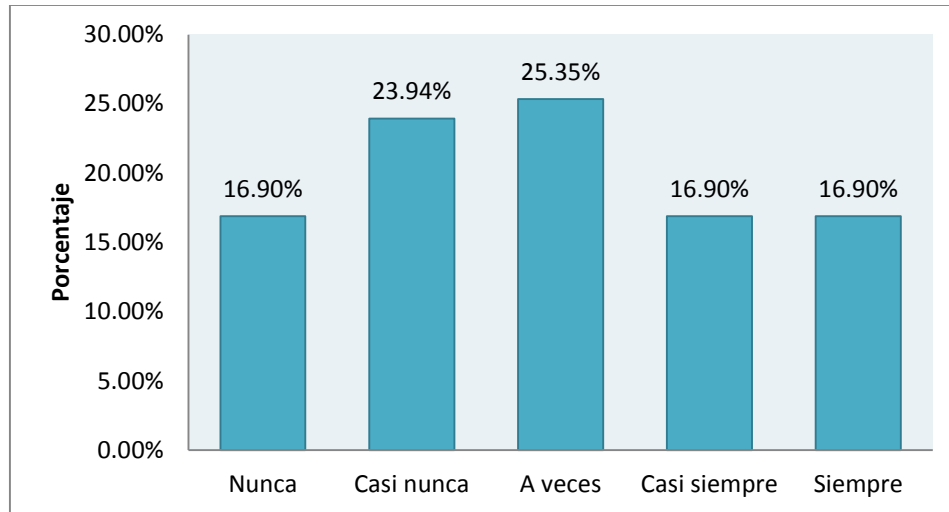


Figura 28: Se promueve la participación

Descripción

Según la tabla 19 y la figura 28. La pregunta ¿Mi jefe inmediato promueve la participación del área? El **16.90%** de los encuestados respondieron que nunca, el **23.94%** respondieron que casi nunca, el **25.35%** respondieron que a veces, el **16.90%** respondieron casi siempre y el **16.90%** considera que siempre.

Interpretación:

El **25.35%** de los encuestados considera que a veces mi jefe inmediato promueve la participación del área, esto influye en el compromiso e identificación con la empresa, si no se busca la participación y que todas las áreas se interrelacionen y se sienta comprometidas, los resultados serán deficientes.

Tabla 20:

¿En la empresa circula la información de manera adecuada, hay espíritu de colaboración y ayuda?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	26	18.31%
Casi nunca	30	21.13%
A veces	36	25.35%
Casi siempre	24	16.90%
Siempre	26	18.31%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

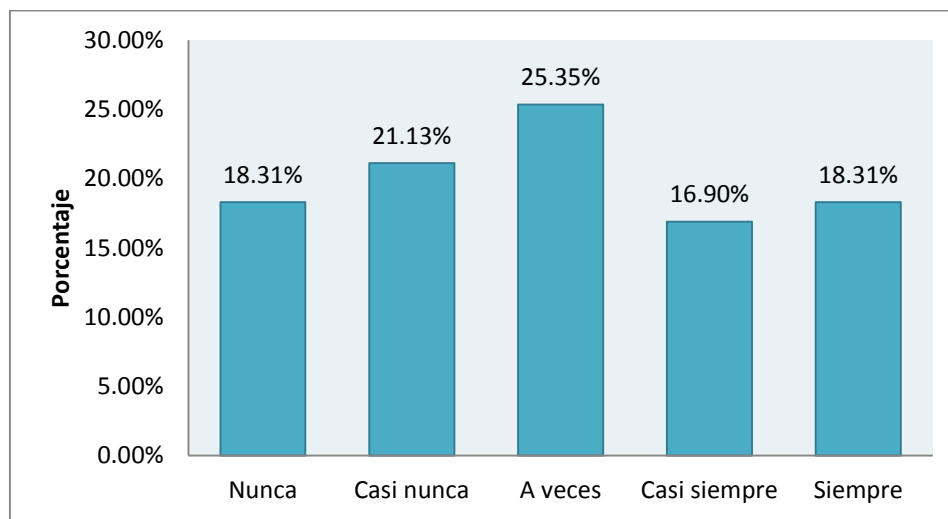


Figura 29: Información adecuada

Descripción

Según la tabla 20 y la figura 29. La pregunta ¿En la empresa circula la información de manera adecuada, hay espíritu de colaboración y ayuda? El **18.31%** de los encuestados respondieron que nunca, el **21.13%** respondieron que casi nunca, el **25.35%** respondieron que a veces, el **16.90%** respondieron casi siempre y el **18.31%** considera que siempre.

Interpretación:

El **25.35%** de los encuestados considera que a veces en la empresa circula la información de manera adecuada, hay espíritu de colaboración y ayuda.

Dimensión 7: Identificación con la institución

Tabla 21:

¿Me siento orgulloso de trabajar en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	25	17.61%
Casi nunca	23	16.20%
A veces	38	26.76%
Casi siempre	30	21.13%
Siempre	26	18.31%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

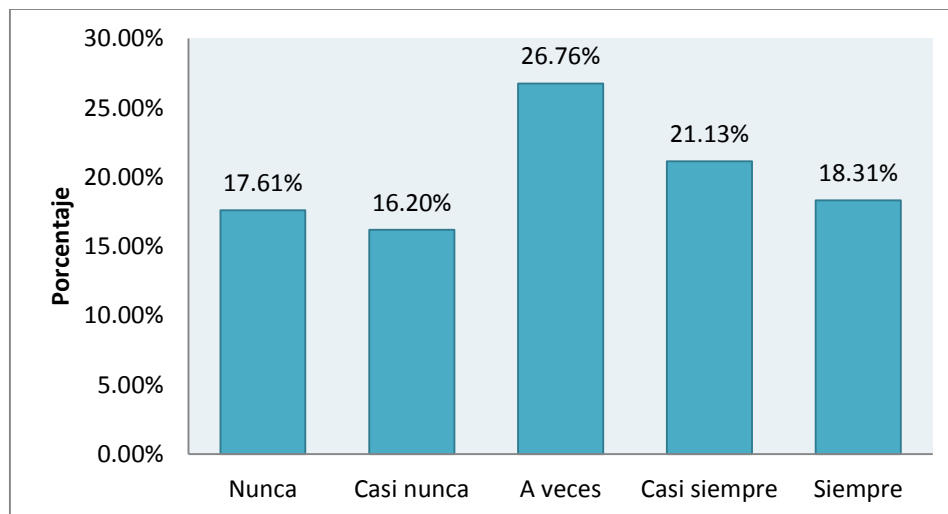


Figura 30: Orgullo de trabajar en la empresa

Descripción

Según la tabla 21 y la figura 30. La pregunta Me siento orgulloso de trabajar en la empresa, El **17.61%** de los encuestados respondieron que nunca, el **16.20%** respondieron que casi nunca, el **26.76%** respondieron que a veces, el **21.13%** respondieron casi siempre y el **18.31%** considera que siempre.

Interpretación:

El **26.76%** de los encuestados considera que a veces me siento orgulloso de trabajar en la empresa, esto influye mucho en la producción debido a que el trabajador debe sentir que su trabajo tiene un sentido especial y que hace una gran contribución para el éxito de su área y organización.

Tabla 22:

¿El ambiente laboral en la empresa es agradable?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	21	14.79%
Casi nunca	15	10.56%
A veces	41	28.87%
Casi siempre	39	27.46%
Siempre	26	18.31%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

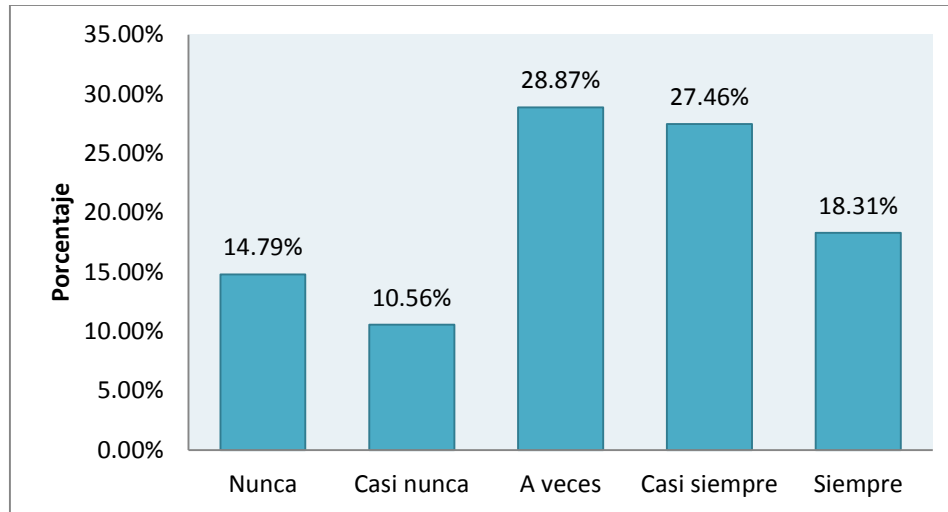


Figura 31: Ambiente laboral agradable

Descripción

Según la tabla 22 y la figura 31. La pregunta el ambiente laboral en la empresa es agradable, El **14.79%** de los encuestados respondieron que nunca, el **10.56%** respondieron que casi nunca, el **28.87%** respondieron que a veces, el **27.46%** respondieron casi siempre y el **18.31%** considera que siempre.

Interpretación:

El **28.87%** de los encuestados considera que a veces el ambiente laboral en la empresa es agradable, esto es importante ya que es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño y productividad del trabajador. Para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas.

Tabla 23:

¿Participo en las actividades no laborales de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	28	19.72%
Casi nunca	33	23.24%
A veces	34	23.94%
Casi siempre	30	21.13%
Siempre	17	11.97%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

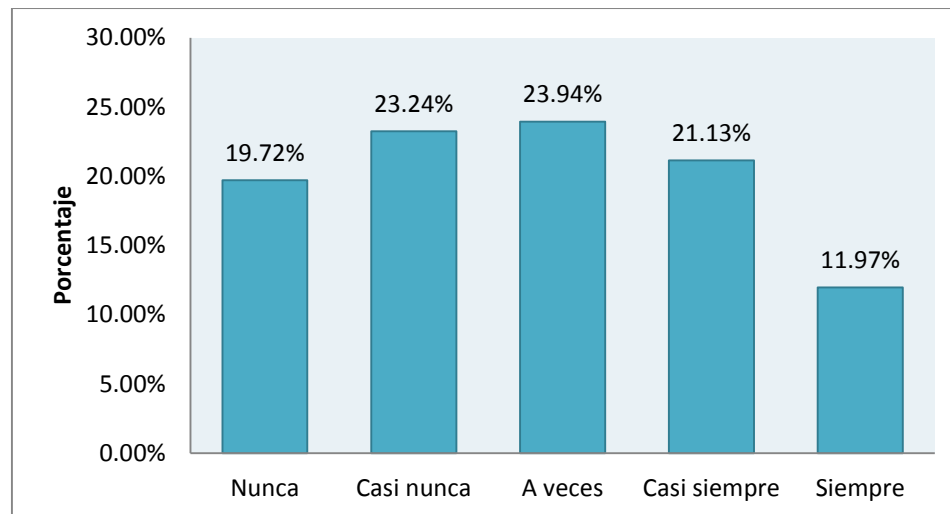


Figura 32: Participación en actividades no laborales

Descripción

Según la tabla 23 y la figura 32. La pregunta participo en las actividades no laborales de la empresa, El **19.72%** de los encuestados respondieron que nunca, el **23.24%** respondieron que casi nunca, el **23.94%** respondieron que a veces, el **21.13%** respondieron casi siempre y el **11.97%** considera que siempre.

Interpretación:

El **23.94%** de los encuestados considera que a veces participo en las actividades no laborales de la empresa, esto influye en la motivación del trabajador, ofreciéndoles la oportunidad que disfruten de un ambiente armónico y estimulante en todo los sentidos, es por eso que se debe buscar la participación de todos para generar un clima laboral agradable.

Tabla 24:

¿Me siento identificado con la cultura y los valores de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	25	17.61%
Casi nunca	28	19.72%
A veces	39	27.46%
Casi siempre	30	21.13%
Siempre	20	14.08%
Total	142	100.00%

Elaboración propia

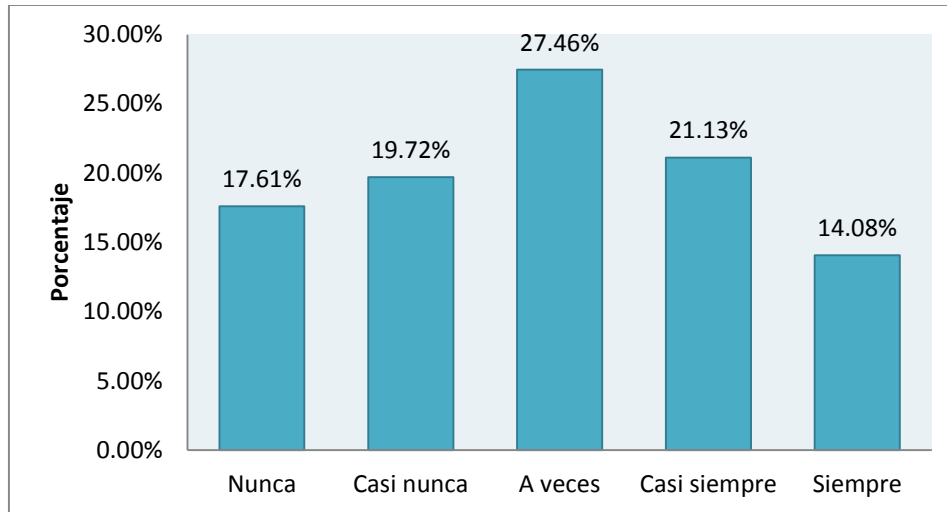


Figura 33: Identificación con la cultura y valores de la empresa

Descripción

Según la tabla 24 y la figura 33. La pregunta me siento identificado con la cultura y los valores de la empresa, El **17.61%** de los encuestados respondieron que nunca, el **19.72%** respondieron que casi nunca, el **27.46%** respondieron que a veces, el **21.13%** respondieron casi siempre y el **14.08%** considera que siempre.

Interpretación:

El **27.46%** de los encuestados considera que a veces me siento identificado con la cultura y los valores de la empresa, esto influye mucho en la conducta de los trabajadores, ya que se debe analizar si tanto la cultura y los valores tienen concordancia con los objetivos de la organización.