

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



Trabajo de Suficiencia Profesional

Clima Organizacional en el área de almacén de la empresa Deprodeca del  
distrito de La Victoria

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por:

Autora: Bachiller Mirla Zarela Valera Chávez

Lima-Perú

2018

## **DEDICATORIA**

A mi madre, por ser el soporte más importante en mi vida y siempre demostrarme su cariño incondicional.

A mis hijos y esposo, por entender que, durante el proceso de elaboración de la tesis, fue necesario realizar sacrificios como momentos a su lado, tiempo del cual los dueños eran ellos.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, doy gracias a Dios por su bondad e infinito amor y permitirme llegar a este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis estimados profesores por el impulso, motivación y apoyo que hicieron posible el presente trabajo.

## **PRESENTACIÓN**

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento a las normas a la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, planteo ante Ustedes mi trabajo de investigación denominado “Clima Organizacional en el área de Almacén de la Empresa DEPRODECA del distrito La Victoria”, para obtener el título profesional bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL EN PSICOLOGÍA.

Por consiguiente, Señores del Jurado, espero que este trabajo de investigación sea evaluado y merezca su aprobación.

Atentamente,

Mirla Zarela Valera Chávez

## ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1. Descripción de la realidad problemática	14
1.1.1. Internacional	14
1.1.2. Nacional	18
1.1.3. Local	20
1.2. Formulación del problema	21
1.2.1. Problema Principal	21
1.2.2. Problemas secundarios	21
1.3. Objetivos	22
1.3.1. Objetivo General	22
1.3.2. Objetivos específicos	22
1.4. Justificación e Importancia de la investigación	23

CAPÍTULO II	25
MARCO TEORICO CONCEPTUAL	25
2.1. Antecedentes	25
2.1.1. Internacionales	25
2.1.2. Nacionales	30
2.2. Bases teóricas	34
2.2.1. Clima Organizacional	34
2.2.2. Reseña histórica del Clima Organizacional	35
2.2.3. Características del Clima Organizacional	36
2.2.4. Importancia del Clima Organizacional	37
2.2.5. Tipos de Clima Organizacional	37
2.2.6. Componentes del Clima Organizacional	38
2.2.7. Descripciones de las dimensiones a evaluar dentro del constructo Clima Organizacional	39
2.2.8. Teorías del Clima Organizacional	40
2.3. Enfoques sobre Clima Organizacional	45
2.4. Modelos de Clima Organizacional	47
2.4.1. Modelo Explicativo del Clima Organizacional	47
2.4.2. Modelo de Intervención del Clima Organizacional	48
2.5. Definiciones conceptuales del Clima Organizacional	48
2.5.1. Clima Organizacional	48
2.5.2. Satisfacción de los trabajadores	49
2.5.3. Autonomía en el trabajo	49
2.5.4. Relaciones sociales entre los miembros de la organización	49
2.5.5. Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	49
2.5.6. Consideración de directivos	49
2.5.7. Beneficios y recompensas	49
2.5.8. Motivación y esfuerzo	50
2.5.9. Liderazgos de directivos	50

CAPÍTULO III	51
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.1. Tipo de investigación	51
3.1.1. Diseño de investigación	51
3.2. Población y muestra	51
3.2.1. Población	51
3.2.2. Muestra	51
3.3. Identificación de la variable y su operacionalización	52
3.4. Operacionalización de la variable	53
3.5. Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico	54
3.5.1. Adaptación de la prueba	57
3.5.2. Validez y confiabilidad	58
3.5.3. Elaboración de Baremos	59
CAPÍTULO IV	60
PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	60
4.1. Procesamiento de los resultados	60
4.2. Presentación de los resultados	60
4.3. Análisis y discusión de los resultados	82
4.4. Conclusiones	85
4.5. Recomendaciones	86
CAPÍTULO V	88
PROGRAMA DE INTERVENCIÓN	88
5.1. Denominación del programa	88

5.2. Objetivos	88
5.2.1. General	88
5.2.2. Específicos	88
5.3. Justificación del problema	88
5.4. Establecimiento de objetivos	90
5.6. Sector al que se dirige	105
5.7. Establecimiento de conductas Problemas / Meta	105
5.5.1 Conductas Problema	105
5.5.2 Meta	105
5.8. Metodología de la intervención	106
5.9. Instrumentos / material a utilizar	107
5.10. Cronograma	108
5.11. Desarrollo del Programa	109
Bibliografía	118
ANEXOS	123
Anexo 1: Matriz de consistencia	124
Anexo 2: Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO)	125
Anexo 3. Carta de presentación de la universidad	126
Anexo 4. Carta de aceptación de la institución	127



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Matriz de operacionalización</i> .....	53
Tabla 2. <i>Estadísticos de fiabilidad</i> .....	59
Tabla 3. <i>Elaboración de Baremos</i> .....	59
Tabla 4. <i>Puntaje total</i> .....	60
Tabla 5. <i>Medidas estadísticas descriptivas de las dimensiones pertenecientes al Clima Organizacional</i> .....	62
Tabla 6. <i>Puntaje total de la escala Clima Organizacional</i> .....	65
Tabla 7. <i>Resultados del Nivel de Satisfacción de los trabajadores de la escala de Clima Organizacional</i> .....	67
Tabla 8. <i>Resultados del Nivel de Autonomía de los trabajadores de la escala de Clima Organizacional</i> .....	69
Tabla 9. <i>Resultado del Nivel de Relaciones Sociales entre los miembros de la organización de la escala de Clima Organizacional</i> .....	71
Tabla 10. <i>Resultado del Nivel Unión y Apoyo entre los compañeros de trabajo de la escala de Clima Organizacional</i> .....	73
Tabla 11. <i>Resultado del Nivel Consideración de Directivos</i> .....	75
Tabla 12. <i>Resultado del Nivel de Beneficios y Recompensas de la escala de Clima Organizacional</i> .....	77
Tabla 13. <i>Resultado del Nivel de Motivación y Esfuerzo de la Escala de Clima Organizacional</i> .....	79
Tabla 14. <i>Resultado del Nivel Liderazgo de Directivos de la escala de Clima Organizacional</i> .....	81
Tabla 15. <i>Cronograma de Talleres</i> .....	108
Tabla 16. <i>Mejora el Clima Organizacional con inteligencia emocional</i> .....	109
Tabla 17. <i>Gestiona tu desempeño y desarrollo</i> .....	110
Tabla 18. <i>La participación como clave del involucramiento de los trabajadores</i> .....	111
Tabla 19. <i>Comunicación asertiva</i> .....	112
Tabla 20. <i>Confeccionando al líder perfecto</i> .....	113
Tabla 21. <i>Motívate</i> .....	114
Tabla 22. <i>Construyendo Vínculos</i> .....	115
Tabla 23. <i>Convierte tus debilidades en fortalezas</i> .....	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores de la EMCO	52
Figura 2 Resultados del Clima Organizacional	66
Figura 3 Resultados de la Dimensión Satisfacción de los Trabajadores	68
Figura 4 Resultado de la Dimensión Autonomía en el Trabajo	70
Figura 5 Resultado de la Dimensión Relaciones Sociales entre los miembros de la organización	72
Figura 6 Resultados de la Dimensión Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	74
Figura 7 Resultados de la Dimensión Consideración de Directivos	76
Figura 8 Resultados de la Dimensión Beneficios y Recompensas	78
Figura 9 Resultados de la Dimensión Motivación y Esfuerzo	80
Figura 10 Resultados de la Dimensión Liderazgo de Directivos	82

## RESUMEN

La presente investigación, fue realizada en el área de Almacén de la Empresa Deprodeca, tuvo como objetivo evaluar el Clima Organizacional del personal con una muestra representativa de 30 colaboradores de una población de 100. Esta investigación es de tipo descriptiva, diseño no experimental y se utilizó muestreo probalístico, el instrumento empleado fue la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) de los autores mexicanos Gómez MA, y Vicario OM, adaptado para el Perú por el Psicólogo José Luis Pereyra Quiñones. Los resultados revelaron que el 50 % de los colaboradores consideran el Clima Organizacional en un nivel “Promedio”, es decir, refleja un ambiente laboral con necesidad de mejoramiento.

Asimismo, se obtuvieron resultados de las ocho dimensiones que componen el Clima Organizacional, debiéndose observar que la dimensión consideración de directivos presenta un porcentaje de 93,3% ubicándolo en un nivel “Muy Bajo”, esta dimensión merece especial atención debido a que, si no se trabaja en ella, el comportamiento de los trabajadores frente a su organización puede variar repercutiendo en la producción.

*Palabra clave: Clima Organizacional, organización, colaboradores, dimensiones y consideración.*

## **ABSTRACT**

The present investigation was carried out in the Warehouse area of the Deprodeca Company. Its objective was to evaluate the Organizational Climate of the personnel with a representative sample of 30 collaborators from a population of 100. This research is descriptive, non-experimental design and used probalistic sampling, the instrument used was the Multidimensional Scale of Organizational Climate (EMCO) of the Mexican authors Gómez MA, and Vicario OM, adapted for Peru by the Psychologist José Luis Pereyra Quiñones. The results revealed that 50% of employees consider the Organizational Climate at an "Average" level, that is, it reflects a work environment in need of improvement.

Likewise, results were obtained from the eight dimensions that make up the Organizational Climate, it should be noted that the dimension consideration of managers presents a percentage of 93.3% placing it at a "Very Low" level, this dimension deserve special attention because, if you do not work in it, the behavior of workers in front of your organization can vary, affecting production.

*Keyword:* Organizational climate, organization, collaborators, dimensions and consideration.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad el estudio del Clima Organizacional es uno de los aspectos más importantes para las empresas, ya que nos permite conocer la percepción, sentimientos, motivación, satisfacción, grado de identificación del trabajador y la manera en que los grupos se integran y trabajan.

Además, brinda la oportunidad de recoger reacciones acerca de todo el comportamiento interno, es aquí donde se crean diferentes planes para el progreso organizacional, tomando en cuenta la postura y disposición de las personas con la finalidad de desarrollar su rendimiento.

En la presente investigación, se mide el nivel del Clima Organizacional en el área de almacén de la Empresa Deprodeca, a fin de encontrar información que permita mejorar y fortalecer las dimensiones necesarias, debemos tener en cuenta que un clima positivo propicia mayor motivación y por tanto mejor rendimiento en los colaboradores, al mismo tiempo, aumenta la fidelidad y lealtad hacia la empresa, y permite a los directivos introducir programas planificados en acciones como: capacitaciones, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotación, bienestar y modificar las actitudes de los miembros.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

En la actualidad, el manejo y desarrollo del Talento Humano es la preocupación de las empresas a nivel global, ya que constituyen el pilar más importante de toda organización, al referirnos al clima, hablamos de aquella percepción compartida que debe existir entre los empleados y directivos, ya que al identificar alguna problemática, se deben ejecutar cambios importantes para lograr incrementar el interés de los colaboradores y de las empresas en el constante mejoramiento de su organización con la finalidad de hacerse más competitiva.

##### **1.1.1. Internacional**

Según, (OIT Tendencias Mundiales del Empleo 2013), en la publicación mencionan, sobre el incremento en la tasa de desempleo juvenil, que en el año 2013 eran 73,8 millones de jóvenes desempleados a nivel mundial, habían aumentado hasta 12,6% en el 2012, y se incrementará hasta el 12,9% para el 2017, en los países europeos donde el problema es verdaderamente grave el 12,7% de jóvenes no trabaja ni estudia, trayendo como consecuencia mayores problemas sociales, indica también que han mermado las perspectivas, los jóvenes han perdido la motivación y han descuidado el mercado laboral.

Así mismo, el 35% de todos los jóvenes desempleados estuvieron sin empleo durante seis meses o más en el 2013, frente al 28,5% en el 2007, se considera que el número global de desempleados aumentará hasta 210.6 millones durante los próximos cinco años.

En efecto, el OIT destacó la necesidad de que las autoridades ejecutivas formulen políticas que promuevan el empleo juvenil, es decir incrementar los esfuerzos en apoyo a las actividades relacionadas con las competencias y capacitación con la finalidad de reducir el

desempleo de larga duración, recomienda también que las medidas políticas deben estar coordinadas a nivel mundial con la finalidad de balancear el desarrollo e impulsar el crecimiento multipolar.

Según, (OIT Estrés en el trabajo 2016), en la publicación realizada el 28 de abril del 2016, “Un Reto Colectivo – Día Mundial de la Salud y Seguridad en el Trabajo”, menciona que en la actualidad el estrés está considerado como un problema mundial, que afecta a todas las profesiones y trabajadores en países desarrollados y en vía de desarrollo. Es importante reconocer que sin salud en el trabajo es difícil que una persona pueda contribuir a la sociedad y se aleja del bienestar, afectando directamente al empleo productivo, esos factores de riesgo de denominan factores psicosociales (peligros sociales).

Además, debemos tener en cuenta que el trabajo es fundamental para la salud de los seres humanos, y lo evidenciamos con la realidad actual, ya que mucha gente prefiere trabajar en malas condiciones a ser parte del gran grupo de desempleados. Teniendo en cuenta lo mencionado se concluye que el trabajo no solo otorga recursos económicos, sino que contribuye a las funciones psicológicas básicas.

También, es importante recalcar que el impacto del estrés es diferente en cada individuo, en la 4ta. Encuesta realizada en la Unión Europea, sobre las condiciones de trabajo (EWCS, 2007) reveló que cerca de 40 millones de personas en la UE sufrían de estrés relacionado con el trabajo. Asimismo, en el informe Observatorio Europeo de Riesgos, publicado en el 2009, menciona que el estrés relacionado con el trabajo representó en Europa entre el 50 y 60 % del total de días de trabajos perdidos, el estudio concluyó que el 22% de mano de obra europea sufría de estrés.

Por otra parte, si las empresas desarrollan una cultura preventiva y a la vez constructiva, ayudarían a disminuir los índices que actualmente se registran, se debe impulsar el compromiso y la eficacia,

proteger la salud y el bienestar de los trabajadores, y para completar el proceso, es necesario que los empleadores tomen conciencia de los efectos psicosociales de la sobre carga de trabajo y otras aristas, para evitar los efectos negativos que afectan la productividad.

Según, (OIT La Ergonomía en China: Combatir el estrés en el trabajo 2013), en el reportaje se hace mención que en China hay aproximadamente 42 millones de pequeñas y medianas empresas, con poca capacidad económica como para afrontar diversos problemas de salud ocasionados por el estrés, el exceso de trabajo, etc. situación laboral que impacta directamente al centro manufacturero de componentes eléctricos, afectando su productividad...en consecuencia los colaboradores reflejan los daños de manera progresiva y que llegan a afectar su bienestar físico, psicológico y social.

Por tal motivo, y con la finalidad de prevención desde el año 2013 se ingresó a ese país la lista de comprobación ergonómica, la misma que recién fue usada en el 2015 por la empresa mencionada, los resultados positivos y satisfactorios saltan a la vista, siendo efectivo para la economía de la empresa, y por el otro lado, también para los trabajadores, ya que los empleos se ajustan a sus necesidades.

Además, el reportaje comenta que en Europa las enfermedades relacionadas con la ergonomía, es el principal motivo de la deserción entre los trabajadores.

Finalmente, debemos tener en cuenta que ningún país o lugar de trabajo está lejano a los peligros ergonómicos, de igual modo es necesario que se adopten medidas de prevención y control a los empleados.

Según, (OIT, Establecer un trabajo compatible con la vida familiar, Trabajo y Familia 2015), en la publicación recapitula que, en 1981, la OIT aprobó el Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares (Núm. 156), el cual tiene como objetivo



promover políticas encaminadas a reducir el enfrentamiento entre la vida familiar y el trabajo.

Asimismo, en la publicación realizada por la OIT, el 28 de abril del 2015, se menciona la necesidad de equilibrar el trabajo y hacerlo compatible con la vida familiar, ya que es una táctica que contribuye al bienestar de los empleados y proporciona diversos beneficios para la vida familiar y las empresas.

Además, en una encuesta reciente realizada por la OIT en donde participaron 1300 empresas del sector privado de 39 países en desarrollo, las responsabilidades familiares de la mujer encabezan la lista de impedimentos en la carrera femenina, así también lo confirma la encuesta de Mc Kinsey en América Latina, el 52% de mujeres habían dejado el empleo a mitad de la carrera profesional, por la necesidad de pasar más tiempo con la familia.

No obstante, el informe también nos indica, que, en un estudio realizado entre empresas del Reino Unido, en donde ofrecen diversas facilidades de empleabilidad como el trabajo flexible, el 76% informa que mejoró la retención de personal, el 73% mejoró la motivación del personal y el 72% aumentó la dedicación de los empleados.

Por tanto, es fundamental, que los directivos de las empresas a nivel mundial, promuevan políticas y programas que proporcionen estabilidad entre la vida laboral y familiar, ya que las empresas que lo emplean muestran resultados positivos, como: menor rotación de personal y ausentismo, mayor productividad y dedicación de empleado, al mismo tiempo que aumentan las actividades económicas de la empresa y obtienen mayores ganancias. Los estudios revelan que los trabajadores esforzados generan hasta el 43% mayor de salario que los que no lo son.

Según, (Deloitte La nueva organización un diseño diferente 2016), informa que las organizaciones globales de RRHH están interesadas en reforzar las habilidades de los colaboradores con la

finalidad de mejorar su desempeño y sean capaces de tomar mayores responsabilidades, se están realizando cambios substanciales, inclusive en el rediseño organizacional, dando prioridad a la experiencia de los empleados y haciendo variantes en la jerarquía de liderazgo tradicional.

Asimismo, Deloitte comenta que las organizaciones, están apostando por simplificar procesos y creando ambientes cautivadores, estudiando a las personas, para que en base a esa información, puedan desarrollar intervenciones que les ayude a estar menos estresados y ser más productivos, y al mismo tiempo tiene el objetivo de lograr un alto nivel de retención de talento y evitar que los colaboradores busquen oportunidades fuera de la empresa.

El proceso de alinear los valores y atraer a los que se encuentran identificados con éste es complejo, pero necesario para que de esa manera las compañías a nivel global puedan desafiar e innovar.

Por el otro lado, los colaboradores también esperan poder desarrollarse en un lugar que les brinde estabilidad y todas las condiciones necesarias para que ejecuten sus funciones en base a su potencial.

### **1.1.2. Nacional**

Según, (Buenas prácticas laborales de equilibrio trabajo – familia y gestión de ceses 2018), el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, publicó una Nota de Prensa en su portal Web, en donde dio a conocer a más de 200 representantes de compañías y público en general, la experiencia de algunas importantes empresas que tienen establecidas las Buenas Prácticas Laborales, las mismas que mantienen a los colaboradores con elevados niveles de compromiso, motivación y productividad, esto lo aprovechan a su favor como una manera de inversión y retorno a futuro (Según, Pacto Social de las Naciones Unidas para la Responsabilidad Social Empresarial del 2000).

Asimismo, se espera que el seminario ayude a otras empresas a tomar la decisión de mejoría en las condiciones de trabajo, en base a los derechos de los empleados.

Según, (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018), publicó en su portal Web una Nota de prensa donde menciona el compromiso y responsabilidad en el desarrollo de programas por medio de capacitaciones gratuitas y talleres técnicos de inclusión social, dirigido a jóvenes con discapacidad, los mismos que ingresarán al mercado laboral formal en el presente año. Además, dentro de la programación incluyeron charlas que ayudarán al desarrollo de su autoestima y manejo rápido de problemas en el trabajo.

En lo que va del año 70 jóvenes se han beneficiado al insertarse al mundo laboral formal. Asimismo, el MTPE tiene proyectado seguir con el programa, que incluye a personas con discapacidad de Lima, Arequipa e Ica. Asimismo, recalcan la ley 29973, la misma indica que las empresas públicas y privadas están obligadas a contratar y brindar oportunidades a personas con algún tipo de discapacidad, pero en la actualidad no se evidencia en totalidad la aplicación de la ley a favor de la inclusión.

Según, (Infocapital humano 2016), la motivación es considerada como aspecto decisivo para el logro de objetivos dentro de las organizaciones, es decir un trabajador es más efectivo cuando está satisfecho en su puesto de trabajo.

Asimismo, El Portal de Capital Humano menciona que, para Pedro Vieira, quien es Gerente General de Emotions Perú, aquellas retribuciones que no están ligadas a lo económico, son una forma de incentivo que motiva a los colaboradores, creando también, mejoras en el ambiente de trabajo. Estudios recientes confirman que en España, Portugal y Alemania el 70 % de los casos donde se aplicó el concepto se evidenció el aumento de motivación y productividad por encima del 50%.

Además, El Portal complementa por su parte que para Mauricio Huapaya, quien es Representante Cencosud Perú, los aspectos relativos al crecimiento personal, equilibrio de la familia – trabajo, y todo como complemento a la vida profesional, crea ambientes satisfactorios en la vida laboral, reduce las inasistencias y disminuye la rotación de personal.

Finalmente, Infocapital humano comenta, que, gracias a los resultados favorables, el concepto de salario emocional está siendo replicado por otras empresas, esto con la finalidad de evitar la fuga de talentos e incrementar la productividad.

### **1.1.3. Local**

Según, (Diario Oficial El Peruano 2017), el experto de la Universidad de Piura, comenta en el artículo publicado el 10 de junio del 2017, acerca de los beneficios de tener un plan de organización basado en la Gestión de Talento, promoviendo el buen clima laboral.

Asimismo, hace mención sobre el salario emocional, el mismo que cobra notable interés dentro de las organizaciones como un nuevo concepto o alternativa de recompensa a los trabajadores. También, recalca la importancia de equilibrar la vida familiar y laborar, con la finalidad tener un trabajador motivado y que genere buenos resultados.

Además, menciona que es necesario que se conozcan las motivaciones y brechas de desempeño de cada trabajador, por medio de herramientas, análisis y pruebas periódicas, que les permita tener respuestas y puedan proponer cambios y mejoras.

La Empresa privada DEPRODECA donde se realizará la investigación, inicio actividades en el 2003, está dedicada a brindar servicios comerciales de ventas nacionales, exportación, marketing, distribución y manejo de los almacenes del grupo Gloria S.A. Ubicada en Santa Catalina - La Victoria.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema Principal**

- ¿Cuál es el nivel de Clima Organizacional en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?

### **1.2.2. Problemas secundarios**

- ¿Cuáles es el nivel del Clima Organizacional en la dimensión satisfacción en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?
- ¿Cuál es el nivel del Clima Organizacional en la dimensión autonomía en el trabajo, en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?
- ¿Cuál es el nivel del Clima Organizacional en la dimensión relaciones sociales entre los miembros de la organización, en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?
- ¿Cuál es el nivel del Clima Organizacional en la dimensión unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?
- ¿Cuál es el nivel del Clima Organizacional en la dimensión consideración de directivos, en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?
- ¿Cuál es el nivel del Clima Organizacional en la dimensión beneficios y recompensas, en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?
- ¿Cuál es el nivel del Clima Organizacional en la dimensión motivación y esfuerzo, en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?
- ¿Cuál es el nivel del Clima Organizacional en la dimensión liderazgo de directivos, en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

- Determinar el nivel del Clima Organizacional en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar el nivel del Clima Organizacional en la dimensión satisfacción de los trabajadores, en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.
- Determinar el nivel del Clima Organizacional en la dimensión autonomía en el trabajo, en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.
- Determinar el nivel del Clima Organizacional en la dimensión relaciones sociales entre los miembros de la organización, en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.
- Determinar el nivel del Clima Organizacional en la dimensión unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.
- Determinar el nivel del Clima Organizacional en la dimensión consideración de directivos, en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.
- Determinar el nivel del Clima Organizacional en la dimensión beneficios y recompensas, en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.
- Determinar el nivel del Clima Organizacional en la Dimensión motivación y esfuerzo, en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.

- Determinar el nivel del Clima Organizacional en la dimensión liderazgo de directivos, en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.

#### **1.4. Justificación e Importancia de la investigación**

En el libro Administración de Recursos Humanos menciona, el clima organizacional es un aspecto importante que surge de la relación entre personas y organizaciones, las personas buscan continuamente satisfacer sus necesidades básicas, pero también buscan cubrir las necesidades no económicas de estima y autorrealización (Chiavenato, 2007). Asimismo, el clima organizacional manifiesta el nivel de influencia del ambiente sobre la motivación de los trabajadores, para las organizaciones debe ser una necesidad mantener el equilibrio compartido con los trabajadores, mientras que las organizaciones ofrecen incentivos, las personas contribuyen al logro de metas y objetivos, solo de esa manera las organizaciones logran tener éxito y tienden a crecer, además la importancia del estudio constante del clima laboral en las organizaciones, permite analizar de qué manera influyen los diversos factores de clima organizacional sobre el desempeño de los trabajadores, este conocimiento proporciona retroalimentación, la misma que ayuda a introducir cambios en la conducta y satisfacción.

Maisch (2006), el comportamiento organizacional, implica los siguientes aspectos: motivación, estructura organizacional, compromiso, poder, comunicación, trabajo en equipo y clima organizacional, de estas variables, es necesario tomar en cuenta, el aporte del estudio de clima laboral en el ámbito organizacional como factor determinante, que influye de manera positiva o negativa en la productividad del trabajador y la empresa, cuando el clima laboral es evaluado se conoce la confrontación de ambas partes, lo que permite tomar medidas que ayuden a mejora y crear un clima de equilibrio.

La evaluación del clima organizacional permite detectar de manera oportuna fortalezas y debilidades en una organización, los beneficios que se obtienen de esta medición y las propuestas de mejora, repercuten en la organización, pero prioritariamente en los trabajadores, los mismos que se

verían afectados de percibir el clima laboral desfavorable. Los resultados de la encuesta permitirían implementar programas y acciones enfocadas al desarrollo de los colaboradores del área de almacén de la empresa.

Es necesario conocer la perspectiva teórica de la percepción, para conocer el grado de afectación de cada variable que depende del clima organizacional. De igual modo se debe realizar el estudio de la variable en el área de almacén de la empresa, porque nos brindará información actualizada del desarrollo del clima laboral en las entidades privadas en el Perú.

En el aspecto metodológico, nuestro estudio se justifica porque permitirá identificar las diversas características del clima organizacional y como la perciben los trabajadores. El Instrumento EMCO “Escala Multidimensional del Clima Organizacional” adaptado por José Luis Pereyra Quiñones permitirá evaluar el clima organizacional en sus dimensiones y se podrá formar una idea sobre el comportamiento organizacional, de manera objetiva y acertada ya que el mencionado instrumento está diseñado para la realidad peruana.

En el aspecto práctico, este estudio nos permitirá tener la precisión en el adecuado manejo del clima laboral y calidad de servicio. De la misma forma proporcionará datos relevantes de los aspectos conductuales de los colaboradores del área de almacén. Asimismo, la comprensión del problema admitirá la elaboración de un programa de intervención llamado: “Taller mejora del Clima Organizacional en los colaboradores del área de almacén de la empresa Deprodeca”.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **2.1.1. Internacionales**

Verdesoto (2016), Propuesta de intervención para el mejoramiento del nivel de Clima Laboral (Ecuador), el Objetivo principal de dicha investigación fue elevar el nivel de percepción positiva del Clima Laboral que existe en la Institución privada, a través de una propuesta de intervención de alto impacto. La investigación fue de tipo no experimental y transeccional descriptivo, la encuesta para el diagnóstico de clima laboral fue diseñada y validada por expertos, tiene 3 niveles predominantes de evaluación: individual, interpersonal y organizacional, evaluando varios factores de los mismos, tales como: satisfacción de trabajadores, autonomía en el trabajo, relaciones sociales entre los miembros de la organización, unión y apoyo en los compañeros de trabajo, consideraciones de directivos, motivación – esfuerzo, liderazgo de directivos. La muestra estuvo conformada por 140 trabajadores operarios de la planta de alimentos, el instrumento aplicado es un Cuestionario de medición de la percepción del Clima Laboral, determinado por el área de Talento Humano con criterio de las dimensiones de EMCO (Escala Multidimensional de Clima Organizacional).

La conclusión fundamental menciona que los directivos consideran de suma importancia realizar anualmente un diagnóstico de clima laboral, con la finalidad de plantear e idear proyectos de mejora que permitan mantener un óptimo nivel de clima laboral en la compañía.

El resultado del estudio nos permite conocer la percepción, reacciones y sentimientos del trabajador, dentro del análisis de clima organizacional se encuentra que los factores Satisfacción, motivación, moral, comunicación, se ubican en nivel alto, lo que es favorable para

los trabajadores. En relación a los factores empresa en general y toma de decisiones del clima laboral, se ubican en nivel intermedio, lo que no es favorable para los colaboradores dentro de su ambiente laboral, la percepción con respecto a algunos factores de la encuesta afecta el comportamiento como el desarrollo personal. Dentro de los aspectos a mejorar se incluyen: Los procesos en cada área, claridad en los objetivos, reconocimiento o planes de recompensa. En relación a la Satisfacción Laboral los factores de: Puesto de trabajo, condiciones de trabajo y desarrollo personal, el mayor porcentaje de los colaboradores se encuentra satisfechos. Con respecto a los factores “empresa en general y ambiente de trabajo”, se debe mejorar el compromiso organizacional, puntualizando los principios y valores de la organización, asimismo realizar encuestas periódicas que permitan identificar los motivos de la insatisfacción, con la finalidad de realizar acciones de mejora.

Ascencio (2015), Diagnóstico del clima laboral (Barcelona), el estudio realizado por el autor, tiene como objetivo evaluar el clima laboral de una determinada compañía en España, también procura evidenciar la importancia que tiene el mencionado estudio en la creación de valor para la empresa, el diseño de estudio fue cuantitativo no experimental y la muestra estuvo conformada por 107 trabajadores, a quienes se aplicó la escala WES (Work Environment Scale), la misma que consta de 90 preguntas para el diagnóstico del clima social laboral. Los resultados revelaron valores positivos por dimensiones, y las más valoradas son: Una empresa para trabajar, mi trabajo, cooperación y trabajo en equipo. Por otra parte, las dimensiones a mejorar son: Información y comunicación con 30 puntos por debajo, juntamente con las dimensiones; organización - recursos y condiciones de trabajo.

Del mismo modo, el autor menciona dos aspectos muy positivos, como el interés que despierta el trabajo en sí mismo y la oportunidad de aprender que ofrecen orientación al logro, al contrario el 20% de respuestas negativas se presentaron en autonomía y capacidad de

decisión, los trabajadores se sienten frustrados por la falta de consideración por el trabajo realizado, asimismo, dentro de las condiciones de trabajo, la más valorada es la satisfacción, con respecto a los beneficios sociales, aunque no son muy elevada también, el 24% en relación con la retribución variable muestra opiniones positivas mayoritariamente, dentro de los resultados de áreas de mejora sugeridas por los participantes tenemos: posibilidad de crecimiento profesional 20%, comunicación 18%, conciliación 16%, compensación (retribución y beneficios sociales) 13%.

Igualmente, el autor sugiere observar las fortalezas y debilidades entre los mandos intermedios y los colaboradores, aunque el estudio cuantitativo ha sido positivo, de los 51 ítems del cuestionario, el 75% de respuestas fueron positivas en el 50% de participantes, pero el 35% de ítems sugieren incremento de recompensas no remuneradas, como beneficios sociales y el equilibrio de la vida laboral – familiar. Asimismo, se debe tener en consideración el periodo de respuesta (fin de mes, fin de semana, etc.) con la finalidad de que las emociones no influyan en las respuestas, en el plan de acción inmediata el autor recalca, que se debe mejorar las prácticas directivas orientadas a los trabajadores, reforzar la comunicación con el equipo, ya que la falta de esta, no crea compromiso interno, también se debe incluir en el programa reuniones semanales con los trabajadores para mayor participación, igualmente desarrollar procedimientos y políticas de objetividad, claridad y transparencia.

Sierra (2015), el Clima Laboral en los colaboradores del área administrativa del Hospital Regional de Cobán (Guatemala), el objetivo primordial de este estudio es establecer la percepción de Clima Laboral en los trabajadores del área administrativa del Hospital Regional de Cobán. La investigación es descriptiva transeccional, diseño estadístico no experimental y la muestra estuvo conformada por 29 trabajadores, rango edad entre 22 a 55 años, en quienes se aplicó la Encuesta de Diagnóstico del Clima Laboral.

El autor menciona, que el análisis del clima laboral es un elemento fundamental para el diagnóstico y evaluación de fortalezas y debilidades en las organizaciones, también es de gran aporte para la implementación de políticas que ayuden al desempeño de los trabajadores, se observó también que la comunicación es positiva e influye en el trabajo en equipo, pero no se debe dejar de lado, el desarrollo de talleres o programas de capacitación para el manejo de las emociones y relaciones interpersonales ascendentes y descendentes, se deben programar reuniones periódicas de participación y retroalimentación con la finalidad de escuchar las necesidades del personal y conocer a fondo los problemas del alto índice de rotación o deserción laboral, problema que afecta directamente la productividad. Los factores liderazgo, relaciones interpersonales, condiciones ambientales e identificación con la empresa son favorables para el clima de la organización, sin embargo, la orientación a la calidad, la remuneración y estabilidad laboral son desfavorables para la organización, el autor recomienda que se implementen políticas orientadas a la calidad de servicio que brinda la Institución del estado, asimismo proponer planes de incentivo, programar capacitaciones y talleres que ayuden al crecimiento profesional, y se logre el incremento en la identidad de los trabajadores con la empresa, con la ejecución de los planes en conjunto se espera lograr la disminución del índice de rotación de personal, que afecta a la organización y el rendimiento de los trabajadores.

Onofre (2014), El clima laboral y la satisfacción como factores influyentes en el desempeño laboral (Ecuador), el objetivo principal de este estudio, es obtener una visión global de la situación real de la empresa, asimismo, determinar y analizar la correlación que existe entre clima y desempeño de los trabajadores. La investigación fue de tipo correlacional descriptiva, diseño cuantitativo no experimental de corte transversal, la población fue de 53 trabajadores y la técnica utilizada una Encuesta Laboral de 49 ítems que miden 8 dimensiones;

método de mando, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación institucional, control y perfeccionamiento.

Asimismo, los resultados indican que un poco más de la mitad de la población encuestada, se encuentra conforme en realización a la ejecución de sus funciones diarias, pero no tienen mayor incentivo o reconocimiento, por lo tanto, no se encuentran motivados para desarrollarse profesionalmente, también es necesario reforzar los lineamientos laborales, a fin de lograr equidad en las oportunidades para todos los trabajadores, de acuerdo a su potencial o grado de instrucción. La variable comunicación tiene la mayor puntuación, pero es necesario fortalecer las reglas de comunicación, con procedimientos transparentes a fin de evitar la comunicación informal y que no se ajusten a los valores de la empresa.

Finalmente, se concluye con la confirmación del argumento de que el clima organizacional y la satisfacción si influyen en el desempeño laboral, también en el mejoramiento del impacto económico para la empresa.

Williams (2013), Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública (Monterrey), en el presente estudio es importante para el autor tener una visión clara sobre la percepción de los trabajadores y su ambiente laboral en el área administrativa, la evaluación pretende aportar a la empresa como al entorno familiar y social, y con la participación lograr mejoras en los problemas psicológicos y físicos de los trabajadores, producto de un mal clima laboral. El diseño de este estudio es transversal descriptivo, la muestra estuvo conformada por 20 trabajadores, empleando una encuesta de Clima Laboral, dividida en 5 dimensiones: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo. En el estudio se encontró que el índice de insatisfacción que se vive dentro de la organización es regular, asimismo, la motivación, el liderazgo y la comunicación se ven afectadas, incluso se observa poca identificación con la institución. El autor concluye, que el clima laboral a nivel general se encuentra en un

46% y su dimensión mejor evaluada es el trabajo en equipo con 74%, asimismo, la menor puntuación la de motivación con 17%.

En vista de los resultados, el autor considera imprescindible que visualicen las estrategias según la importancia de los directivos y los factores más problemáticos.

### **2.1.2. Nacionales**

Calderon (2016), en su estudio Clima organizacional en una empresa del rubro de tecnología de la información, el estudio tiene como finalidad evaluar el clima laboral en la organización y su influencia sobre la conducta y actitudes de los trabajadores, con la finalidad de encontrar alternativas de solución. Asimismo, es importante para el autor evaluar las diferencias según la edad y tiempo de antigüedad de los empleados, se trabajó en un diseño descriptivo con una población de 330 empleados, del cual la muestra estuvo conformada por 260 trabajadores con un rango de edad entre 18 a 40 años. El instrumento utilizado fue la Escala de Clima Laboral CL – SPC, la misma que está compuesta por 50 ítems.

El autor comenta acerca de la influencia que tienen las condiciones internas y externas que influyen en los trabajadores, también indica que las actitudes se manifiestan de manera individual o grupal, y las percepciones de los trabajadores sobre el clima laboral depende del ambiente donde desarrollan sus actividades, el informe concluye con la información del resultado e indica que no existen diferencias significativas por rango de edad en algunas dimensiones, por otro lado, menciona que a mayores tiempo de antigüedad en la empresa, los trabajadores se identifican de manera positiva con ésta y mejoraría la apreciación que tienen del clima laboral. Asimismo, se encontraron puntuaciones bajas en la opinión sobre las condiciones laborales, las mismas que no favorecen la satisfacción y desarrollo profesional de los colaboradores. Asimismo, se debe tener en cuenta la importancia en el equilibrio entre la vida profesional y familiar de los

trabajadores que actualmente se encuentran desmotivados, porque no alcanzan la oportunidad de desarrollo dentro de la organización y es responsabilidad de la empresa buscar vías de solución por medio de planes de acción para la mejora del clima laboral.

Bravo (2015), en su investigación el clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión en una empresa industrial en Lima, tuvo como objetivo principal, conocer la relación de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. La investigación es correlacional, no experimental. La población estuvo conformada por 180 trabajadores, de los cuales solo accedieron a participar en la encuesta 175, con un rango de edad 22 a 64 años. El instrumento utilizado, escala de clima laboral CL- SPC, el cual mide 5 dimensiones, contiene 50 ítems.

El estudio encontró una relación positiva entre el clima laboral y satisfacción laboral, con índices de mayor percepción positiva del clima organizacional. Asimismo, podemos ver que la edad de los trabajadores trasciende sobre la percepción favorable del clima laboral, en niveles de autorrealización, involucramiento y condiciones laborales, igualmente sucede con los trabajadores que tienen mayor grado de instrucción y nivel jerárquico, también es importante lo mencionado por el autor, en un estudio de Belmar, Cáceres y Salas (2002), señaló que las fusiones organizacionales impactan directamente a los trabajadores, creando inestabilidad, pérdida de identidad y escasa motivación. Por ese motivo, se considera importante crear planes para gestionar el talento humano, dado que, es el bien máspreciado de las empresas, de esa manera se evitaría la pérdida de talentos, asimismo, deben ser atendidas y mejorados los temas referidos a la infraestructura y liderazgo, como también fortalecer el clima en los trabajadores más jóvenes, con menor experiencia y grado de instrucción.

Bustamante (2017), Clima Organizacional y compromiso organizacional en los trabajadores de una Municipalidad de Lima Norte,

el principal objetivo de la investigación fue determinar el clima organizacional y el nivel de compromiso en el personal administrativo en una Municipalidad de Lima Norte, la investigación es de tipo descriptivo correlacional de diseño transversal no experimental, y la muestra estuvo conformada por 132 trabajadores de ambos sexos con un rango de edad entre 21 y 56 años. El instrumento utilizado fue la Escala de Clima Organizacional (CL- SPC). Una de las conclusiones más importantes en base a los resultados de la encuesta, es que existe correlación moderada entre el variable clima organizacional y el compromiso organizacional, el 41,7% se encuentran en un nivel favorable de clima organizacional, 37% de clima laboral regular y 49,2% de compromiso organizacional.

El autor recomienda, el desarrollo de los procesos de mejora de la cultura organizacional, concretando la misión, visión y objetivos, con la finalidad de crear en el trabajador sentido de pertenencia y compromiso. Igualmente, sugiere que se debe mejorar la estructura de la organización y sistemas de incentivo, temas relevantes que repercute sobre la motivación del personal y su actitud en el manejo del clima de trabajo interno y externo.

Casana (2015), Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy, el autor considera importante el análisis del estudio del clima laboral y satisfacción laboral de una empresa azucarera, con el objeto de obtener información que le permita observar las fortalezas y debilidades de la organización, al mismo tiempo buscar la oportunidad de mejora a favor de la organización y los trabajadores. La investigación es de tipo descriptiva correlacional. La población era de 380 trabajadores, pero solo se realizó la muestra en 174 con un rango de edad de 20 a 60 años, ambos sexos, grado de instrucción mínima secundaria. El instrumento utilizado Escala de Clima Organizacional de Sonia Palma (CL- SP - 2004).



El análisis indica, en todas las dimensiones de clima organizacional predomina el nivel medio; autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, los porcentajes oscilan entre 44.8% a 51.7%, es necesario evaluar el nivel de bienestar de los trabajadores, a fin de motivar el desarrollo de talento y creatividad, también se afirma que la percepción sobre temas vinculados al entorno de trabajo está ligado a la actitud, es decir que a mejor percepción, mayor será el grado de satisfacción reflejándose en el desempeño laboral. Igualmente es necesario crear las condiciones físicas y reconocimiento para lograr el compromiso de los trabajadores, de esa manera se identificaran con la organización. Además, se deben evitar los obstáculos en la comunicación con programas y reuniones que alienten a oír propuestas, autenticar ideas y compensar las necesidades de los colaboradores.

Gomez (2017), Clima laboral en los trabajadores del área de empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo sede central ubicada en el distrito de Jesús María, el principal objetivo para el autor de este estudio, es determinar el clima laboral en los trabajadores del área de empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo ubicada en el distrito de Jesús María. La investigación es tipo descriptivo y diseño no experimental, la muestra estuvo conformada por 60 trabajadores, 32 hombres y 28 mujeres, en rango de edad 20 a 50 años. El instrumento utilizado fue la Escala de CL – SPC (2004).

La evaluación concluye, el 48% de trabajadores percibe que el clima laboral es “desfavorable” en los cinco factores; autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales y el 3% “muy favorable”. En base al elevado porcentaje de respuestas negativas en los resultados, el autor elaboró un programa de intervención llamado “Modificación del Clima Laboral” el mismo que tiene por finalidad proveer a la empresa las herramientas necesarias para mejorar el clima laboral, priorizando las intervenciones por factores para la mejora del clima laboral, al mismo tiempo elevar la

aprobación obtenida y reforzar la identificación del trabajador con la empresa, por medio de reconocimientos, asimismo, poner en marcha canales de comunicación específicos y poner en practica la escucha activa, fortalecer el liderazgo y la cultura del trabajo en equipo.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Clima Organizacional**

El clima organizacional, es una nueva concepción dentro del ambiente de la psicología organizacional. Asimismo, es un elemento importante en el medio laboral y su explicación varía en función a los investigadores que lo estudian.

Rodríguez (1999), define el concepto de Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las diversas regulaciones que tienen lugar en torno a él y las que afectan a dicho trabajo.

Pintado (2011), manifiesta que el clima organizacional de las empresas, está ligado a la satisfacción y el desempeño. Igualmente, el sistema remunerativo, de recompensas y las políticas de la empresa deben ser transparentes, en simetría y en relación al talento de cada trabajador.

Chiavenato (2011), refiere que el clima organizacional es el ambiente existente entre miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados.

Méndez (2006), sostiene al Clima Organizacional, como el ambiente propio de la organización. Asimismo, se entiende que las condiciones de la estructura organizacional son percibidas por el individuo, estas condiciones orientan y determinan su comportamiento y eficiencia en el trabajo.

Arce (2017), describe al Clima Organizacional como la percepción de los miembros de una organización, la misma que influye en los niveles de satisfacción y motivación.

Anzola (2003), refiere que el Clima Organizacional son las “Percepciones que el individuo tiene de la organización, y esta a su vez influye en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de la otra”.

Goncalves (2000), describe al clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.

Gan y Berbel (2007), explican que el Clima Laboral está en función de las percepciones que tienen los trabajadores de una entidad, los cuales vivencian en sus actividades cotidianas.

Schein (1988) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Baguer (2012), manifiesta que el Clima Organizacional está relacionado con la atmosfera de trabajo que se presenta en una determinada institución, la cual también determina de una u otra forma el accionar de los colaboradores.

### **2.2.2. Reseña histórica del Clima Organizacional**

La psicología organizacional, se fundó en América latina al empezar el siglo XX, pero un periodo atrás, en la primera guerra mundial, ante la petición de ayuda del ejército estadounidense y la necesidad de seleccionar y clasificar un gran número de reclutas, contribuyeron al nacimiento de la psicología industrial, motivo por el cual, los psicólogos elaboraron instrumentos de selección para

identificar quienes tenían menos intelecto con el propósito de excluirllos de los programas de adiestramiento militar. A partir de la segunda guerra mundial se fortaleció la psicología organizacional como una disciplina, debido a que se empezaron a plantear temas como la selección de personas, formas de remuneración, bienestar laboral, motivación de los individuos, tipo de valores, relaciones interpersonales, dentro de las organizaciones, asimismo, los psicólogos tomaron interés en todos aquellos problemas derivados de la rutina, el cansancio y otros factores que dañan el buen crecimiento laboral. De manera que, se da origen al término “clima organizacional”, el mismo que se planteó en la década del 60 por Kurt Lewin (2017), afirmó la teoría de campo con el estudio sobre las variaciones individuales del comportamiento humano, condicionado por la tensión que el individuo percibe de sí mismo y del ambiente en que se sitúa, además define el clima organizacional “como la totalidad de los hechos que definen la conducta del individuo”, también recalca “la existencia de la mente cerrada o abierta dependiendo de su relación con el medio junto con el surgimiento del desarrollo organizacional”.

Finalmente, podemos concluir, que el clima organizacional se incrementó a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones, con el objetivo de atender el comportamiento y fortalecer el confort de los empleados en su lugar de trabajo.

### **2.2.3. Características del Clima Organizacional**

Mathieu (2005), el clima organizacional refleja la forma y modo particular de trabajar de las organizaciones, y como estas aprenden a contender con su entorno.

La acción recíproca entre los integrantes, se caracteriza por lenguaje común, vocabulario propio, y hábitos relacionados con conductas y diferencias. También, las normas hacen referencia a los patrones de conducta, políticas de trabajo, códigos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas. Además, los principios son valores

dominantes que la organización tiene determinados, y espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, elevada eficiencia y baja deserción, En cuanto a la filosofía, trata sobre las políticas que refuerzan las ideologías sobre el trato a los empleados y clientes. De igual modo, las normas son una guía definida que hace referencia a la conducta dentro de la organización, y que los nuevos miembros deben aprender para ser admitidos en el grupo.

#### **2.2.4. Importancia del Clima Organizacional**

Brunet (2011), comenta que el clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias, que debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima.

Asimismo, es importante conocer el clima laboral que existe dentro de una organización, una cultura organizacional bien sostenida con valores claros y definidos extiende conductas de desarrollo y automotivación en los trabajadores, es decir, es necesario que predomine un clima laboral de armonía. Del mismo modo, los valores y normas van a influir en el comportamiento del individuo, esa conducta se revela en la táctica, estructura y sistema, además, puede ser aprendida. La importancia del clima organizacional, radica en la forma que funciona la cultura de la empresa. Además, permite determinar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción, las mismas que no contribuyen al desarrollo de la organización, también iniciar y mantener cambios que señalen al investigador los elementos específicos sobre los cuales deben dirigir sus intervenciones y continuar con el desarrollo de las organizaciones.

#### **2.2.5. Tipos de Clima Organizacional**

Likert menciona los tipos de clima organizacional, así como cuatro (4) sistemas, que se detallan a continuación:

- **Clima tipo autoritario explotador:** Este se caracteriza por la dirección severa, atmosfera de miedo entre los trabajadores, comunicación escasa y descendente, con metas y métodos impuestos.
- **Clima tipo autoritario paternalista:** Existe la impresión de estabilidad y seguridad en la relación entre la dirección y los empleados, en este tipo de clima se manejan los castigos y recompensas a manera de motivación.
- **Clima tipo participativo consultivo:** Está caracterizada por el dinamismo y la participación, existe mucha confianza y credibilidad entre superiores y subalternos, predominan las recompensas económicas y castigos ocasionales, los subordinados pueden tomar decisiones de manera limitada.
- **Clima tipo participativo en grupo:** Este sistema se caracteriza por la formación de grupos. Asimismo, la confianza es una particularidad en este tipo de clima, ya que existe seguridad entre los empleados, igualmente, la toma de decisiones es descentralizadas en toda la organización, también existe comunicación abierta en todas las direcciones y parte del planeamiento estratégico motivacional, es la participación en el establecimiento de objetivos y la mejora en métodos de trabajo (Chiavenato 2011).

#### **2.2.6. Componentes del Clima Organizacional**

Los componentes del Clima Organizacional son: las personas, los recursos físicos, el clima, las condiciones económicas, las actitudes y las reglas. Estos elementos que conforman el ambiente en las organizaciones las afectan de una u otra forma. Asimismo, se debe tener en cuenta de que todo ambiente en una organización es único. El primer elemento de una organización lo constituyen las personas, sin estas no existiría, por lo tanto, las personas son el recurso más importante de una organización. Asimismo, los recursos físicos suelen determinar su ubicación o afectar sus operaciones, también contar con las instalaciones o máquinas necesarias para el funcionamiento. El

clima también afecta la ubicación y las operaciones de una organización, se deben efectuar planes de estudios que abarquen los factores geográficos del clima.

#### **2.2.7. Descripciones de las dimensiones a evaluar dentro del constructo Clima Organizacional**

El Clima Organizacional abarca aquellas dimensiones y características que influyen en el comportamiento de los individuos, las mismas que pueden ser medidas.

Rodriguez (1999), menciona que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc. (Citado por Palma, S 2004, p. 13)

Para el presente trabajo de investigación se tomará la escala de auto-evaluación personal sobre el ambiente laboral de (Gómez & Vicario, 2008), en la Escala Multidimensional del Clima Organizacional EMCO 10 (adaptado en Perú por (J.L Pereyra) que mide el clima organizacional en ocho factores o dimensiones, las mismas que se describen a continuación: Satisfacción de los trabajadores, autonomía en el trabajo, relaciones sociales entre los miembros de la organización, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo, liderazgo de directivos.

## **2.2.8. Teorías del Clima Organizacional**

Encontramos que en cuanto a las teorías del Clima Organizacional, Brunet (2011) menciona las siguientes:

### ***2.2.8.1. Teoría del Clima Organizacional de Likert***

Likert (1968), establece que las actitudes de los trabajadores, está relacionada directamente con la percepción y el sistema administrativo. Podemos decir en este caso, que la reacción estará determinada por la percepción, para este autor existen factores que influyen en directamente en el clima organizacional como: estructura organizacional, la jerarquía, el salario, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción en todo nivel de la organización.

Una de las teorías más dinámicas sobre el clima es la de Likert, la misma que sugiere el establecimiento del clima participativo, determina que la participación motiva a las personas a trabajar y evita problemas como el ausentismo, tasas de rotación, bajo rendimiento, insatisfacción de los empleados. Asimismo, influyen sobre la percepción del clima.

Likert, establece tres (3) tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, las mismas que son:

1.- Variables causales: Está orientada a señalar el ciclo de trayectoria de una organización que evoluciona y obtiene resultados. Además, interpreta la estructura organizativa y administrativa como las reglas, decisiones, competencias y las actitudes.

2.- Variables intermedias: Direcciona el estado interno de la organización, y se refleja en aspectos como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Por su



importancia estas variables contribuyen a los procesos organizacionales como tal de la organización.

3.- Variables finales: Se entiende como el resultado de las variables causal e intermedia. Asimismo esta direccionada a establecer los resultados obtenidos por la organización, como productividad, ganancia, pérdida.

La influencia de estas variables trae como resultado conclusión la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, como el Autoritario y Participativo.

Likert, mide percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes.

1. **Métodos de mando:** Hace referencia a la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. **Motivación:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. **Comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. **Interacción e influencia:** La importancia de la interacción superior / subordinado para establecer los objetivos en la organización.
5. **Resolución de problemas y toma de decisiones:** Referida a la pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como la distribución de funciones.
6. **Planificación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. **Control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Capacitación y adiestramiento:** Referidos a los objetivos de rendimiento y al perfeccionamiento de la planificación y formación deseada.

#### **2.2.8.2. Teoría de Litwin y Stringer (1968)**

Esta teoría utilizaba un cuestionario que postula la existencia de nueve (9) dimensiones, las mismas que explican el clima existente en una determinada empresa, y cada una de las dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

**1.- Estructura:** Esta manifiesta la sensación que tienen los trabajadores de una empresa acerca de los reglamentos, métodos, trámites y otras limitaciones que enfrentan en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la empresa confronta la burocracia versus la intensidad en el ambiente de trabajo libre e informal.

**2.- Responsabilidad:** Se refiere a la apreciación de los miembros de una organización con respecto a la libertad en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Asimismo, el grado de confianza y apoyo que recibe por parte de la supervisión.

**3.- Recompensa:** Es la apreciación de los miembros de una organización acerca de los tipos de reconocimiento por el trabajo bien hecho.

**4.- Desafío:** Pertenece a la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos en el trabajo. Además, la manera en que promueven la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr objetivos propuestos.

**5.- Relaciones:** Hace referencia a la sensación de los trabajadores acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales en toda dirección y grado jerarquía.

**6.- Cooperación:** Es la sensación de los miembros acerca de la existencia de espíritu de ayuda por parte de directivos y empleados, además de un equipo bien integrado.

**7.- Estándares:** Es la percepción de los miembros hacia las normas de rendimiento de la organización.

**8.- Conflictos:** Se refiere a la forma de enfrentar y solucionar los problemas entre los miembros de la organización en todo nivel y dirección.

**9.- Identidad:** Es la percepción de pertenencia a la organización y sentirse valorado dentro del grupo de trabajo. Asimismo, la sensación de compartir objetivos en común con los de la organización (Brunet 1999).

#### **2.2.8.3. Teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg**

Herzberg indicó que existen dos motivadores que contribuyen a la satisfacción: los factores de higiene y factores de motivación. Es decir, un colaborador que considera su trabajo como carente de sentido, puede reaccionar con desmotivación, aunque se tome en consideración y cuidado solo los factores ambientales. Asimismo, menciona que la motivación y satisfacción en el trabajo surgen de fuentes internas y de las oportunidades que ofrezca la organización para el desarrollo personal de los trabajadores. Del mismo modo los factores de higiene como: la remuneración, recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión, requieren atención constante, ya que los elementos ambientales previenen la insatisfacción (Brunet 2011).

#### **2.2.8.4. Teoría “X” y Teoría “Y” de Mc Gregor**

Douglas Mc Gregor examina las teorías relacionas con el comportamiento de los individuos y el trabajo a los que llamó

“Teoría X” y “Teoría Y” (Brunet, 2011). La primera supone que las necesidades de orden inferior dominan a las personas, el ser humano ordinario siente rechazo hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda, como consecuencia a esta tendencia humana, las personas tienen que ser obligadas a trabajar, controladas, dirigidas y amenazadas con castigo, con la finalidad que desarrollen el esfuerzo adecuado a los objetivos de la organización. Por otro lado, en la segunda rigen las necesidades de orden superior, hace referencia al esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo semejante al exigido en el juego y la diversión. Mc Gregor sostenía que las premisas de la teoría Y son más validas que la teoría X. Motivo por el cual, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo responsables y motivadores, así como las buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación de los trabajadores.

#### ***2.2.8.5. Teoría del hombre complejo de Shein***

Shein sustenta que el ser humano por naturaleza tiene la tendencia a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras superiores, y cuando estas están cubiertas, pueden aparecer necesidades nuevas. Asimismo comenta que las necesidades varían no solo de una persona a otra, sino en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias. También refiere que los directivos están conscientes de esta complicación y son más comprensivos con el trato a su personal (Brunet, 1999).

#### ***2.2.8.6. Teoría de la motivación humana de Maslow***

Maslow refiere que para lograr la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. La teoría afirma que existe una jerarquía de

las necesidades humanas y defendió que conforme son cubiertas las necesidades básicas, los seres humanos tenemos la tendencia a desarrollar necesidades y deseos más elevados. También menciona, que para lograr la motivación del individuo será necesario que se provea las condiciones para satisfacer las necesidades (Brunet, 2011).

Podemos concluir, que las teorías mencionadas por diversos autores coinciden en que las personas buscan reconocimiento dentro de la organización, al mismo tiempo la satisfacción de sus necesidades, en ese sentido su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encauzar su conducta, así mismo lograr metas con altos niveles de eficacia. La alta dirección tiene un efecto concluyente sobre los niveles de motivación de los individuos. Por lo tanto, para mejorar las funciones de las personas se debe iniciar con el estudio del clima de la organización y la influencia que ejerce control sobre ella, esta relación tiene dominio sobre la motivación de los empleados e influye en la eficiencia y eficacia de la organización.

### **2.3. Enfoques sobre Clima Organizacional**

El Clima Organizacional se define desde distintas perspectivas, donde cada autor diagnostica el origen del mismo, así como las condiciones que lo establecen, en base a lo mencionado, se puede deducir que el clima se origina en los factores objetivos de la organización, el significado y el valor que los individuos dan a las situaciones que viven en el ambiente laboral, ya que estos influyen y determinan el comportamiento de los individuos en la organización. El planteamiento de diversos autores deja en evidencia la atención de factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales.

Según algunos autores, el concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos individuales, tal y como lo plantea:

Schneider (1985), establece tres procesos que el individuo tiene en la organización, la necesidad de relacionarse socialmente, establecer sentimientos de afinidad hacia la organización y la cimentación de un sentimiento de pertenencia a la organización, el mismo que puede ser positivo o negativo. Asimismo, los factores psicológicos individuales tienen importancia en la medición del clima organizacional debido al impacto en el funcionamiento y requieren ser potenciados, este factor enfoca su análisis en el individuo y su carácter subjetivo.

Toro (2005), en los enfoques grupales se define el clima como la percepción grupal y compartida de las realidades internas del grupo, los individuos reaccionan construyendo percepciones que influyen en su comportamiento, este factor se debe tomar en cuenta en el proceso de interacción, como objeto de medición del clima organizacional. Por último tenemos el enfoque de factores organizacionales, esta cuenta con sus propias características, las mismas que afectan el ambiente interno y externo, además repercute sobre el comportamiento del trabajador y consecuentemente en la productividad de la organización.

Los enfoques organizacionales mencionados, permiten entender el clima como el conjunto de percepciones que el personal se forma acerca de las realidades del trabajo y la organización, aquellas relacionadas con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales. Del mismo modo, Brunet (1997), considera en su definición de clima organizacional tres enfoques importantes: Hace referencia al clima como medida múltiple de los atributos organizacionales, perceptiva de los atributos individuales y como medida perceptiva de los atributos organizacionales. Por su parte Goncalves (2000), considera el clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales traduciéndose en un comportamiento que tiene consecuencias sobre las organizaciones, tales como la productividad, satisfacción, rotación”.

Asimismo, Méndez (2006) considera el clima como una cualidad del hombre, por ese motivo analiza percepciones y significados del ambiente

producto de los factores psicológicos y organizacionales, además de como la organización es observada por sus miembros.

En efecto, la medición del clima organizacional puede emprenderse mediante el estudio de las percepciones de los diversos enfoques psicológicos individuales, grupales y organizacionales, pero esta medición no será determinante para permitir enfrentar las causas del problema, si no se debe realizar un análisis objetivo de las mismas.

De modo que, se concluye que es necesario estudiar el clima organizacional desde los diversos factores; psicológicos, individuales, grupales y organizacionales, mediante un enfoque global, que complemente las percepciones de personal que midan el CO, con el análisis objetivo de los factores causales, sobre los cuales es imprescindible actuar para mejorar el ambiente organizacional.

## **2.4 Modelos de Clima Organizacional**

### **2.4.1. Modelo Explicativo del Clima Organizacional**

Los modelos explicativos del estudio del clima organizacional, sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización. Al mismo tiempo, nos permite conocer y comprender los factores inmensos en el clima como: estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, los mismo que al ser evaluados miden la forma como es percibida la organización por los trabajadores, permitiendo precisar el comportamiento de los trabajadores en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y productividad.

Goncalves (2000), precisa que el Clima Organizacional está determinado por la percepción de los trabajadores en base a la estructura, liderazgo, toma de decisiones. Asimismo, repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y su conducta en una serie de consecuencias para la organización por ejemplo: satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad,

ausentismo, etc. pueden ser consecuencias positivas o negativas de acuerdo como ha sido percibido el clima por el trabajador.

#### **2.4.2 Modelo de Intervención del Clima Organizacional**

Este debe ser aplicado por el psicólogo o administrador a una organización determinada, con la finalidad de evaluar y modificar el clima no adecuado, tendiendo como base una serie de ciclos y normas, que permitan trabajar de manera ordenada la evaluación y método para abordar las dimensiones involucradas. Se debe tener en consideración que modificar el clima organizacional no es tarea fácil, ya que es necesario modificar la apreciación de las personas implicadas, tocando la percepción individual, el medio de trabajo, o ambas a la vez.

Brunet (2011), menciona que el Clima Organizacional se puede modificar por medio del uso de técnicas de desarrollo organizacional, pero es necesario conocer la naturaleza interdependiente de las variables, el cambio se debe concentrar en un componente en particular y aportar beneficios en toda la organización y no solo en los individuos. Además, debe intentar modificar y analizar los otros componentes para producir un cambio durable a nivel de clima.

### **2.5. Definiciones conceptuales del Clima Organizacional**

#### **2.5.1. Clima Organizacional**

Hellriegel (1974), comenta que el clima organizacional es el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo. Destacando la percepción de atributos en tres niveles: atributos individuales, de relación trabajador - entorno laboral - organizacional y el trabajo y el ambiente. Estas percepciones influyen en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización. Asimismo, para fines de la presente investigación, el clima organizacional se define como el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las



características de la organización y el ambiente de trabajo, destacando la percepción de atributos en tres niveles y ocho dimensiones:

### **2.5.2. Satisfacción de los trabajadores**

Es el nivel de conformidad que tiene el trabajador con respecto a su entorno y condiciones laborales, asimismo, la percepción que el trabajador tiene como resultado de un ambiente afable y de satisfacción en el trabajo.

### **2.5.3. Autonomía en el trabajo**

Se refiere al grado de independencia y la participación de los empleados en la toma de decisiones, y elegir con libertad la forma más conveniente de realizar su trabajo.

### **2.5.4. Relaciones sociales entre los miembros de la organización**

Es la fase en la que los trabajadores tienen la apreciación sobre el trabajo de sus compañeros, además permite la creación de lazos afectivos, buena comunicación, trabajo en equipo, amistad y confianza.

### **2.5.5. Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo**

Es la etapa de compromiso, integración y comunicación, que se encuentran entre los miembros de la organización. Igualmente, es la impresión que tienen los trabajadores del apoyo y ayuda de sus compañeros, promoviendo el trabajo en equipo.

### **2.5.6. Consideración de directivos**

Es el nivel de apoyo que los trabajadores perciben de su superior, asimismo, la comunicación, respeto y amabilidad que los directivos tienen hacia sus subordinados.

### **2.5.7. Beneficios y recompensas**

Es la percepción de los trabajadores acerca de los beneficios y recompensas, además es un componente de la motivación que hace

sentir satisfecho a trabajador, así como obtener reconocimiento por el trabajo realizado.

#### **2.5.8. Motivación y esfuerzo**

Es el grado de motivación que usan las organizaciones para alentar a los trabajadores, y estos trabajen intensamente, como consecuencia el trabajador se siente identificado, comprometido y responsable con sus actividades.

#### **2.5.9. Liderazgos de directivos**

Es el nivel en que los trabajadores observan a sus superiores, desde la tomar iniciativa, ideas innovadoras, responsable, alentador, hasta la capacidad de mando para dirigir al personal a su cargo, temas que influyen en las necesidades de cada trabajador, pero también funcional para el desarrollo del grupo.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de investigación**

La presente investigación es Descriptiva debido a que se analizó cómo es y cómo se manifiesta la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral.

Hernandez y otros (2014), menciona que Danhke hace referencia que “la investigación Descriptiva busca detallar las propiedades, características y perfiles importantes de las personas, grupos o cualquier otro que se someta a un análisis.” (p. 117)

##### **3.1.1. Diseño de investigación**

El diseño de la presente investigación es de tipo no experimental, ya que se observaron situaciones existentes dentro del área de estudio, las mismas que no fueron provocadas intencionalmente. Asimismo, es transeccional porque la recolección de información se hizo en un tiempo determinado. (Hernández, Fernández y Batista, 2014).

#### **3.2. Población y muestra**

##### **3.2.1. Población**

La población está constituida por 30 personas del sexo masculino, en los rangos de edad entre 20 y 50 años. Todos son empleados de la empresa DEPRODECA, y laboran en el área de almacén.

##### **3.2.2. Muestra**

La muestra estará conformada por 30 trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA, ubicada en el distrito de Santa Catalina en la ciudad de Lima.

### 3.3. Identificación de la variable y su operacionalización

El Clima Organizacional es un fenómeno multicausal, dinámico y diversos en sus dimensiones. Se destaca la percepción de atributos a tres niveles: individual (atributos individuales), interpersonal (atributos de la relación trabajador entorno laboral), y organizacional (atributos de la organización, el trabajo y el ambiente). Estas percepciones influyen en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización.



*Figura 1. Factores de la EMCO*

Fuente de la prueba Escala de “Clima Organizacional EMCO”

### 3.4. Operacionalización de la variable

Tabla 1.

#### Matriz de operacionalización

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	TECNICA
CLIMA ORGANIZACIONAL	SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES	Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades	1,2,3,4	CUESTIONARIO	ENCUESTA
		Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo			
		Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades			
		Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades			
	AUTONOMIA EN EL TRABAJO	Los trabajadores gozan de libertad para elegir como hacer sus actividades	5,6,7		
		Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades			
		Cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en la cual desea realizar sus actividades			
	RELACIONES SOCIALES ENTRE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	Los trabajadores se llevan bien entre ellos	8,9,10		
		En la organización hay compañerismo entre los trabajadores			
		Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema			
	UNION Y APOYO ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo	11,12,13,14		
		Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo			
		En el trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales			
		En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable			
	CONSIDERACIÓN DE DIRECTIVOS	El director trata a su personal de la manera más humana posible	15,16,17,18,19		
		El trato de los superiores hacia sus compañeros es con respeto			
		Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades			
		El jefe trata con indiferencia a su personal			
		Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada			
	BENEFICIOS Y RECOMPENSAS	La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades	20,21,22,23		
		Dentro de la organización todos los trabajadores tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo			
		La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño			
		Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores			
	MOTIVACIÓN Y ESFUERZO	Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo	24,25,26		
		Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas			
		Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo			
	LIDERAZGO DE DIRECTIVOS	El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo	27,28,29		
		En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de sus tareas			
		Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la empresa			

### **3.5. Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico**

La técnica de investigación, utilizada fue la recolección de datos, la cual es una encuesta integrada por ocho factores en tres niveles. La escala de respuesta en la EMCO es de tipo Likert, con cinco opciones: 1=nunca, 2= casi nunca, 3= a veces, 4= casi siempre, 5= siempre. El instrumento que se aplicó fue la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) constituida por Gómez y Vicario, la misma que mide el nivel de percepción del entorno laboral.

#### **FICHA TÉCNICA**

Nombre de la Escala:	Escala Multidimensional de Clima Organizacional EMCO
Autores originales:	Gómez M.A, y Vicario OM (2008)
Procedencia:	México
Compilador:	José Luis Pereyra Quiñones (2015)
Administración:	Individual o colectiva, aplicable en una única sesión.
Duración:	Esta escala es de tiempo libre, no hay tiempo límite, pero la mayoría de personas termina en 10 minutos.
Dirigido a:	Personal de planta, obreros, administrativos y Gerentes, personas de 18 a 70 años.
Significación:	Grado de percepción a nivel global del Clima Organizacional y sus ocho dimensiones.
Tipificación:	Baremos percentilares general para muestra local, por sexo, jerarquía laboral, y tipo de empresa (muestra peruana realizada en Lima Metropolitana).

La Escala Multidimensional de Clima Laboral, fue diseñada por Gómez y Vicario (2008), es una escala de respuesta tipo Likert, comprendiendo la exploración del clima organizacional en sistema individual, interpersonal y organizacional, con un total de 29 ítems distribuidos en 8 dimensiones.

Los resultados obtenidos permiten contar con un instrumento efectivo para medir el clima organizacional y favorecer la realización de investigaciones.

Los ocho factores o dimensiones que se determinan en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

### **Dimensión Satisfacción de los Trabajadores (1, 2, 3,4)**

Es el grado de conformidad del trabajador respecto a su entorno, si estos se sienten satisfechos con el logro de metas y objetivos en el trabajo, como resultado de un ambiente agradable y de satisfacción, los ítems en esta área son:

- Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades
- Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo
- Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades
- Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades

### **Dimensión Autonomía en el Trabajo (5, 6,7)**

El grado de participación de los empleados en la toma de decisiones. Asimismo, el nivel de independencia que perciben los trabajadores, los ítems en esta área son:

- Los trabajadores gozan de libertad para elegir como hacer sus actividades
- Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades
- Cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en la cual desea realizar sus actividades

### **Dimensión Relaciones Sociales (8, 9,10)**

Es el grado de influencia social que perciben los trabajadores, como la amistad, camaradería, el mismo que se da mediante la interacción entre individuos con la finalidad de realizar el trabajo en equipo, los ítems en esta área son:

- Los trabajadores se llevan bien entre ellos

- En la organización hay compañerismo entre los trabajadores
- Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema

### **Dimensión Unión y Apoyo entre los Compañeros de Trabajo (11, 12, 13,14)**

Nivel de compromiso, comunicación e integración entre los miembros de una organización, los ítems en esta área son:

- Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo
- Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo
- En el trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales
- En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable

### **Dimensión Consideración de Directivos (15, 16, 17, 18, 19)**

Grado en que los trabajadores perciben el apoyo por parte de los directivos de la organización, además la comunicación con respeto y amabilidad, los ítems en esta área son:

- El director trata a su personal de la manera más humana posible
- El trato de los superiores hacia sus compañeros es con respeto
- Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades
- El jefe trata con indiferencia a su personal
- Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada

### **Dimensión Beneficios y Recompensas (20, 21, 22, 23)**

Es el nivel de recompensas y estímulos que buscan retribuir las organizaciones a los trabajadores, como parte del reconocimiento por la calidad del trabajo realizado, los ítems en esta área son:



- La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.
- Dentro de la organización todos los trabajadores tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.
- La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.
- Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.

### **Dimensión Motivación y Esfuerzo (24, 25, 26)**

Es el nivel de aliento que reciben los trabajadores por parte de la organización y las condiciones que hacen que los trabajadores se desempeñen en sus funciones con más esfuerzo, ya que se sienten comprometidos, los ítems en esta área son:

- Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.
- Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.
- Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.

### **Dimensión Liderazgo de directivos (27, 28, 29)**

- El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.
- En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de sus tareas.
- Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la empresa.

#### **3.5.1. Adaptación de la prueba**

Esta escala fue construida por Gómez y Vicario utilizando la escala de redes semánticas naturales, en donde incluyeron cinco etapas: revisión a la literatura para la determinación y definición de los factores de la escala, determinación del significado psicológico de cada factor, análisis de los resultados obtenidos y contrastación con los elementos teóricos identificados en la literatura, elaboración del banco de reactivos (50% derivados de la revisión a la literatura y 50% de los resultados de la

aplicación de las redes semánticas naturales), y la construcción de la escala (cuadernillo y hoja de respuesta). En la etapa de validez exploratoria de la EMCO se eliminaron diez y seis reactivos por presentar cargas factoriales menores a 0,50. Los resultados obtenidos en el sistema individual arrojan dos factores; Satisfacción en el Trabajo y Autonomía en el Trabajo, en el sistema interpersonal se obtuvieron dos factores; Relaciones Sociales y Unión y apoyo entre compañeros de trabajo, con tres y cuatro reactivos cada uno. En el sistema organizacional se identificaron cuatro factores; Consideración de Directivos, Beneficios y Recompensas, Motivación y Esfuerzo y Liderazgo de Directivos, cada uno integrando por 5, 4,3 y 3 reactivos respectivamente. Los ocho factores explican el 66,68% de la varianza, la medida de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin fue de 0,941, mientras que la prueba de esfericidad de Bartlett dio un resultado estadísticamente significativo. Los resultados obtenidos en este trabajo indican que la EMCO es una escala con validez de constructo y con adecuados niveles de confiabilidad, cuyas propiedades psicométricas garantizan que la medición de clima organizacional sea objetiva, válida y confiable.

### **3.5.2. Validez y confiabilidad**

Se obtuvo la validez con el criterio de jueces, mediante el Coeficiente de Validez de Aiken se procesaron los acuerdos llegando al índice de 1.0 los resultados obtenidos en la estimación del Alpha de Cronbach oscilan entre 0,710 y 0,841 con un Alpha Cronbach global de 0,925, estos resultados indican niveles adecuados de confiabilidad de la escala, particularmente a nivel global. Asimismo, la validez del constructo mediante el análisis factorial exploratorio, confirma la estructura de ocho factores de la escala en tres niveles, los resultados obtenidos permiten contar con un instrumento efectivo para medir el clima organizacional y favorecer la realización de investigaciones.

### 3.5.3. Elaboración de Baremos

Tabla 2.

*Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.899	29

Tabla 3.

*Elaboración de Baremos*

	F1		F2		F3		F4		F5		F6		F7		F8		Glo		12		34		5678	
10	4	12	3	7	3	9	4	11	5	15	4	8	3	9	3	7	29	91	7	21	7	23	15	47
20	13	13	8	8	8	8	12	12	16	17	9	10	8	8	8	8	92	101	22	23	24	25	48	50
30	14	14	9	9	9	9	13	13	18	19	11	11	9	9	9	9	102	104	24	24	26	26	51	53
40	15	15	10	10	10	10	14	14	20	20	12	12	10	10	10	10	105	106	25	25	27	27	54	55
50	16	16	11	11	11	11	15	16	21	21	13	13	11	11	11	11	107	110	26	26	28	28	56	56
60	17	17	12	12	12	12	17	17	22	22	14	14	12	12	12	12	111	113	27	27	29	29	57	57
70	18	18	13	13	13	13	18	18	23	23	15	15	13	13	13	13	114	117	28	28	30	31	58	59
80	19	19	14	14	14	14	19	19	24	24	16	16	14	14	14	14	118	121	29	29	32	32	60	63
90	20	20	15	15	15	15	20	20	25	25	17	20	15	15	15	15	122	145	30	35	33	35	64	75

## CAPÍTULO IV

### PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Procesamiento de los resultados

Después de reunir la información se procedió a:

- Tabular la información, codificarla y transmitirla a una base de datos computarizada (MS Excel 2013 y IBM SPSS Statistics versión 22)
- Se determinó la distribución de las frecuencias y la incidencia participativa (porcentajes) de los datos del instrumento de investigación.
- Se aplicaron las siguientes técnicas estadísticas:
  - Valor Máximo y valor mínimo
  - Media aritmética

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

#### 4.2. Presentación de los resultados

Medidas estadísticas descriptivas de la variable de investigación de clima organizacional.

Tabla 4.

*Puntaje total*

Media	104,03
Mínimo	77
Máximo	121

El estudio realizado a 30 sujetos, sobre el clima organizacional tiene como interpretación los siguientes datos:

- Una media de 104.03 se categoriza como “Media”
- Un valor mínimo de 77 que se categoriza como “Mala”
- Un valor máximo de 121 que se categoriza como “Muy Buena”

Tabla 5.

*Medidas estadísticas descriptivas de las dimensiones pertenecientes al Clima Organizacional*

	<b>Satisfacción de los trabajadores</b>	<b>Autonomía en el trabajo</b>	<b>Relaciones sociales entre los miembros de la organización</b>	<b>Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo</b>	<b>Consideración de directivos</b>	<b>Beneficios y recompensas</b>	<b>Motivación y esfuerzo</b>	<b>Liderazgo de directivos</b>
Media	13,8	9.30	12.37	17.03	16.07	13.60	12.00	9.87
Mínimo	9	4	8	10	11	8	7	7
Máximo	17	14	15	20	18	19	15	13

Correspondiente a las Dimensiones que abarcan el Clima Organizacional se puede observar los siguientes resultados:

En la Dimensión Satisfacción de los trabajadores se puede observar:

- Una media de 13,80 que se categoriza como “Tendencia Mala”
- Un mínimo de 9 que se categoriza como “Muy Mala”
- Un máximo de 17 que se categoriza como “Buena”

En la Dimensión Autonomía en el trabajo se puede observar:

- Una media de 9,30 que se categoriza como “Tendencia mala”
- Un mínimo de 4 que se categoriza como “Muy mala”
- Un máximo de 14 que se categoriza como “Buena”

En la Dimensión Relaciones Sociales entre los miembros de la organización se puede observar:

- Una media de 12,37 que se categoriza como “Tendencia mala”
- Un mínimo de 8 que se categoriza como “Muy mala”
- Un máximo de 15 que se categoriza como “Buena”

En la Dimensión Unión y Apoyo entre los compañeros de trabajo se puede observar:

- Una media de 17,03 que se categoriza como “Tendencia mala”
- Un mínimo de 10 que se categoriza como “Muy Mala”
- Un máximo de 20 que se categoriza como “Buena”

En la Dimensión Consideración de directivos se puede observar:

- Una media de 16,07 que se categoriza como “Tendencia mala”
- Un mínimo de 11 que se categoriza como “Muy Mala”
- Un máximo de 18 que se categoriza como “Buena”

En la Dimensión Beneficios y Recompensas se puede observar:

- Una media de 13,60 que se categoriza como “Tendencia mala”
- Un mínimo de 8 que se categoriza como “Muy Mala”
- Un máximo de 19 que se categoriza como “Buena”

En la Dimensión Motivación y Esfuerzo se puede observar:

- Una media de 12 que se categoriza como “Tendencia mala”
- Un mínimo de 7 que se categoriza como “Muy Mala”
- Un máximo de 15 que se categoriza como “Buena”

En la Dimensión Liderazgo de Directivos se puede observar:

- Una media de 9,87 que se categoriza como “Tendencia mala”

- Un mínimo de 7 que se categoriza como “Muy Mala”
- Un máximo de 13 que se categoriza como “Buena”

En relación a los resultados que se mencionaron, a continuación, revisaremos las tablas estadísticas para observar el alto índice, referente a las dimensiones de Clima Organizacional.



Tabla 6.

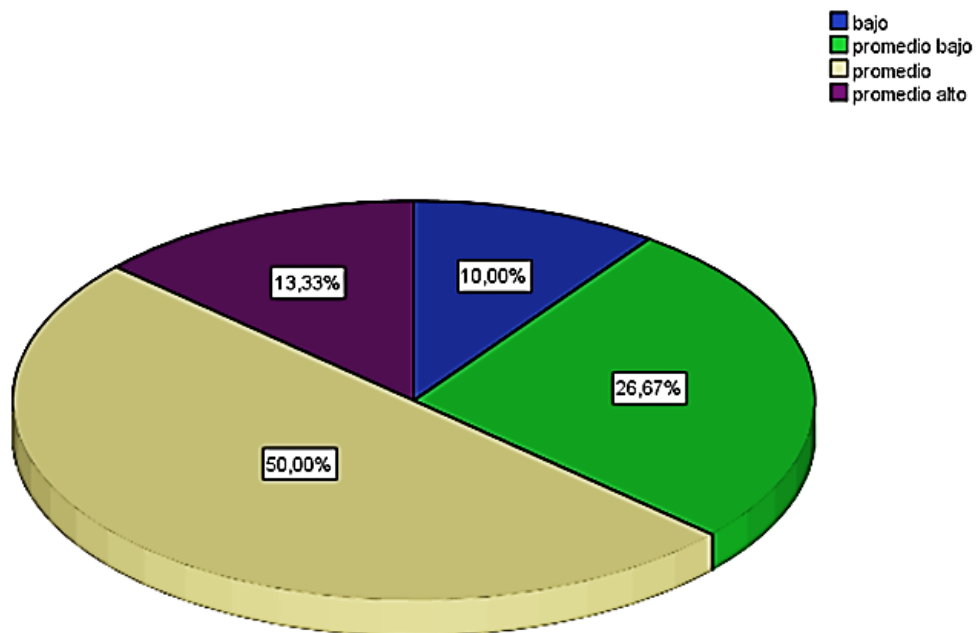
*Puntaje total de la escala Clima Organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	10,0
Promedio Bajo	8	26,7
Promedio	15	50,0
Promedio Alto	4	13,3
Total	30	100,0

**Comentario:**

El nivel del Clima Organizacional en trabajadores del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Promedio”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 50,0% se considera la categoría “Promedio”
- El 26,7% se considera la categoría “Promedio Bajo”
- El 13,3% se considera la categoría “Promedio Alto”
- El 10,0% se considera la categoría “Bajo”



*Figura 2. Resultados del Clima Organizacional*

**Comentario:**

El nivel de Clima Organizacional de los trabajadores del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Media”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 50,0% se considera la categoría “Promedio”
- El 10,0% se considera la categoría “Bajo”

Tabla 7.

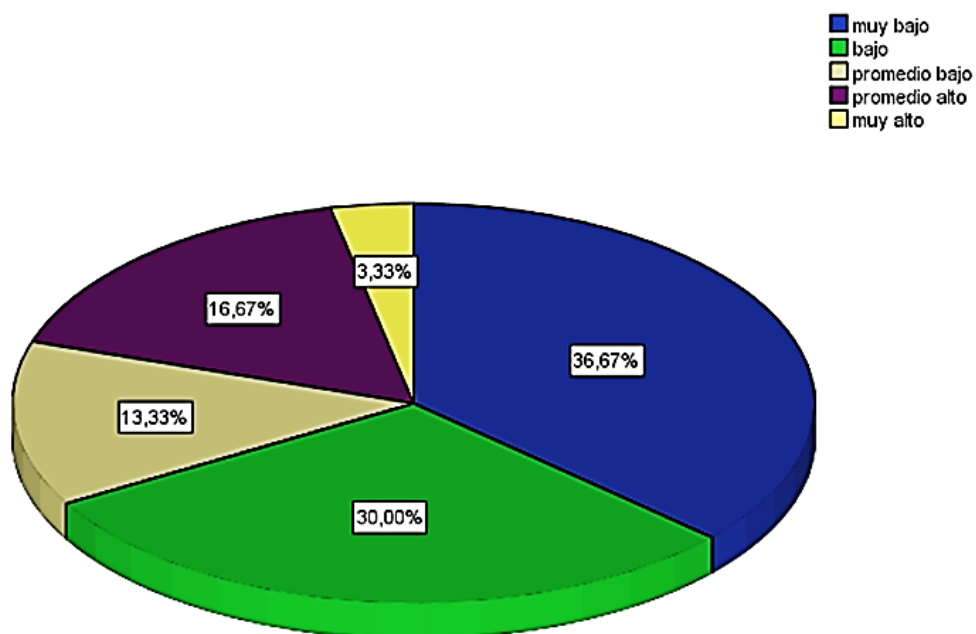
*Resultados del Nivel de Satisfacción de los trabajadores de la escala de Clima Organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	11	36,7
Bajo	9	30,0
Promedio Bajo	4	13,3
Promedio Alto	5	16,7
Muy Alto	1	3,3
Total	30	100,0

**Comentario:**

El nivel de Satisfacción de los trabajadores del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Muy Bajo”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 36,7 %se considera la categoría “Muy Bajo”
- El 30,0 %se considera la categoría “Bajo”
- El 16,7 % se considera la categoría “Promedio Alto”
- El 13,3 %se considera la categoría “Promedio Bajo”
- El 3,3 %se considera la categoría “Muy Alto”



*Figura 3. Resultados de la Dimensión Satisfacción de los Trabajadores*

**Comentario:**

El nivel de Satisfacción de los trabajadores del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Muy Bajo”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 36,7% se considera la categoría “Muy Bajo”
- El 3,3% se considera la categoría “Muy Alto”

Tabla 8.

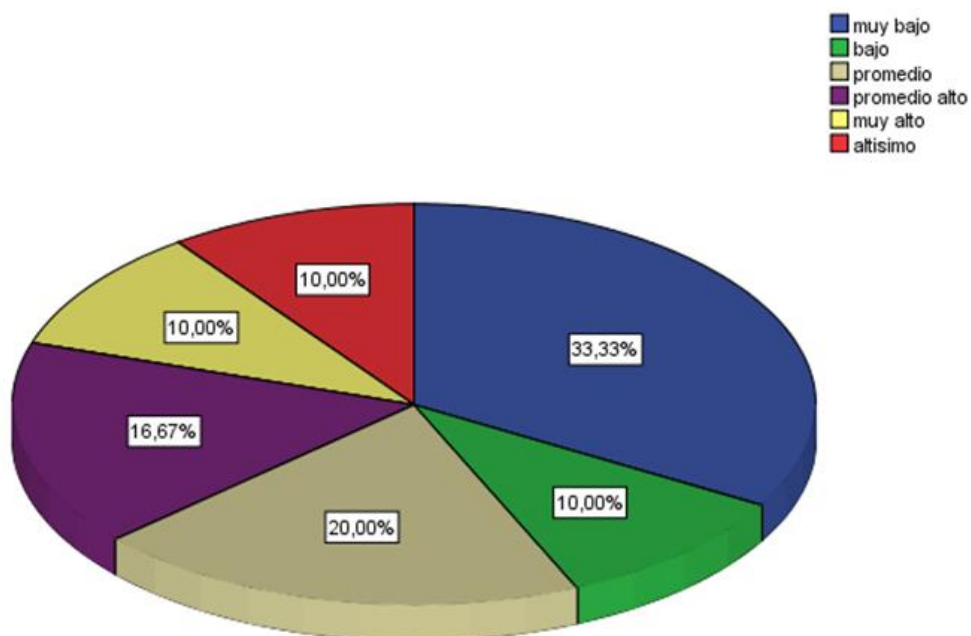
*Resultados del Nivel de Autonomía de los trabajadores de la escala de Clima Organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	10	33,3
Bajo	3	10,0
Promedio	6	20,0
Promedio Alto	5	16,7
Muy alto	3	10,0
Altísimo	3	10,0
Total	30	100,0

**Comentario:**

El nivel de Autonomía de los trabajadores del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Muy Bajo”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 33,3%, se considera la categoría “Muy Bajo”
- El 20%, se considera la categoría “Promedio”
- El 16,7%, se considera la categoría “Promedio Alto”
- El 10,0%, se considera la categoría “Bajo”, “Muy Alto” y “Altísimo”



*Figura 4. Resultado de la Dimensión Autonomía en el Trabajo*

**Comentario:**

El nivel de Autonomía de los trabajadores del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Muy Bajo”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 33,3%, se considera la categoría “Muy Bajo”
- El 10,0%, se consideran las categorías “Bajo”, “Muy Alto” y “Altísimo”

Tabla 9.

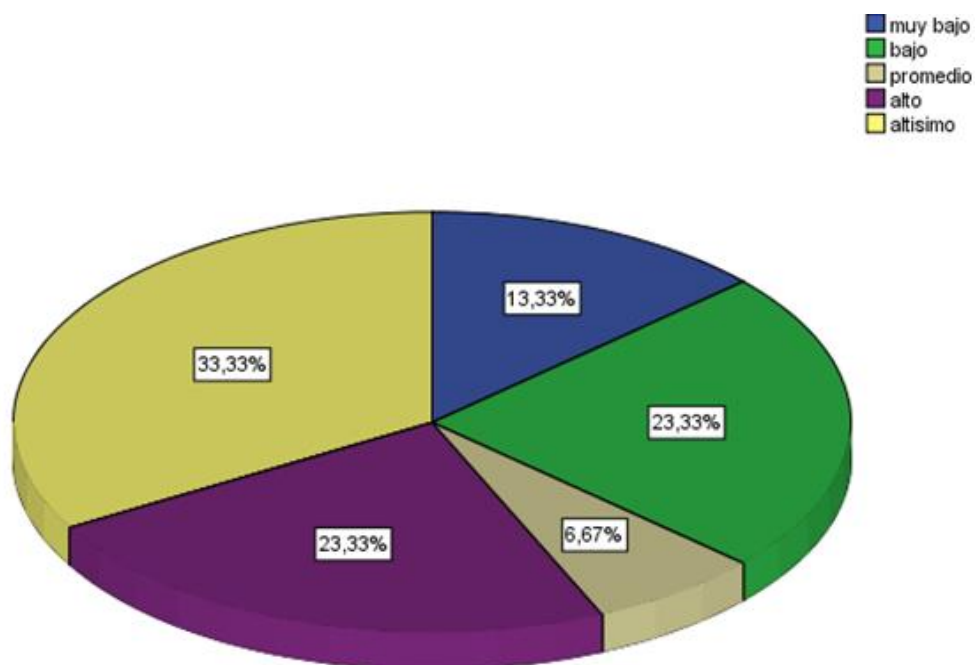
*Resultado del Nivel de Relaciones Sociales entre los miembros de la organización de la escala de Clima Organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	4	13,3
Bajo	7	23,3
Promedio	2	6,7
Alto	7	23,3
Altísimo	10	33,3
Total	30	100,0

**Comentario:**

El nivel de Relaciones Sociales entre los miembros de la organización de los trabajadores del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Altísimo”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 33,3% se considera la categoría “Altísimo”
- El 23,3% se consideran las categorías “Bajo” y “Alto”
- El 13,3% se considera la categoría “Muy Bajo”
- El 6,7% se considera la categoría “Promedio”



*Figura 5.* Resultado de la Dimensión Relaciones Sociales entre los miembros de la organización

**Comentario:**

El nivel de Relaciones Sociales entre los miembros de la organización de los trabajadores del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Altísimo”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 33,3% se considera la categoría “Altísimo”
- El 6,7% se considera la categoría “Promedio”



Tabla 10.

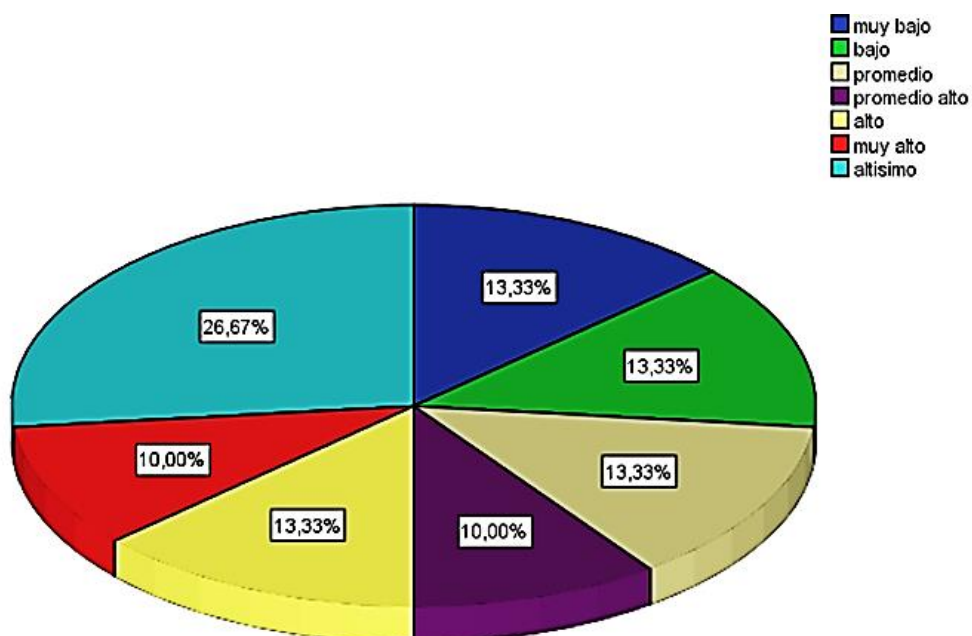
*Resultado del Nivel Unión y Apoyo entre los compañeros de trabajo de la escala de Clima Organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	4	13,3
Bajo	4	13,3
Promedio	4	13,3
Promedio Alto	3	10,0
Alto	4	13,3
Muy Alto	3	10,0
Altísimo	8	26,7
Total	30	100,0

**Comentario:**

El nivel de Unión y Apoyo entre los compañeros de trabajo de los trabajadores del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Altísimo”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 26,7% se considera la categoría “Altísimo”
- El 13,3% se considera la categoría “Muy Bajo”, “Bajo”, “Promedio” y “Alto”
- El 10,0% se considera “Promedio Alto” y “Muy Alto”



*Figura 6. Resultados de la Dimensión Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo*

**Comentario:**

El nivel de Unión y Apoyo entre los compañeros de trabajo de los trabajadores del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Altísimo”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 26,7% se considera la categoría “Altísimo”
- El 10,0% se considera “Promedio Alto” y “Muy Alto”

Tabla 11.

*Resultado del Nivel Consideración de Directivos*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	28	93,3
Bajo	2	6,7
Total	30	100,0

**Comentario:**

El nivel de Consideración de Directivos de los trabajadores del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Muy Bajo”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 93,3% se considera la categoría “Muy Bajo”
- El 6,7% se considera la categoría “Bajo”

■ muy bajo  
■ bajo

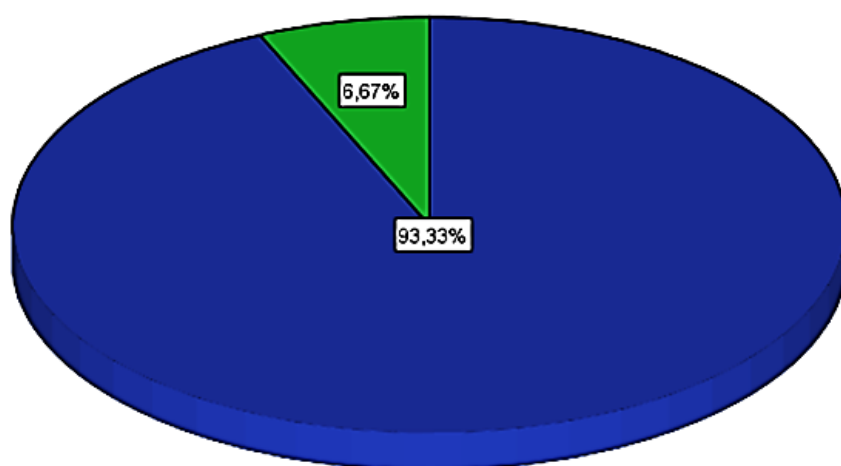


Figura 7 Resultados de la Dimensión Consideración de Directivos

**Comentario:**

El nivel de Consideración de Directivos de los trabajadores del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Muy Bajo”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 93,3% se considera la categoría “Muy Bajo”
- El 6,7% se considera la categoría “Bajo”

Tabla 12.

Resultado del Nivel de Beneficios y Recompensas de la escala de Clima Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	6	20,0
Bajo	1	3,3
Promedio Bajo	4	13,3
Promedio	6	20,0
Alto	3	10,0
Altísimo	10	33,3
Total	30	100,0

**Comentario:**

El nivel de Beneficios y Recompensas de los trabajadores del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Altísimo”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 33,3% se considera la categoría “Altísimo”
- El 20,0% se considera la categoría “Muy Bajo” y “Promedio”
- El 13,3% se considera la categoría “Promedio Bajo”
- El 10,0% se considera la categoría “Alto”
- El 3,3% se considera la categoría “Bajo”

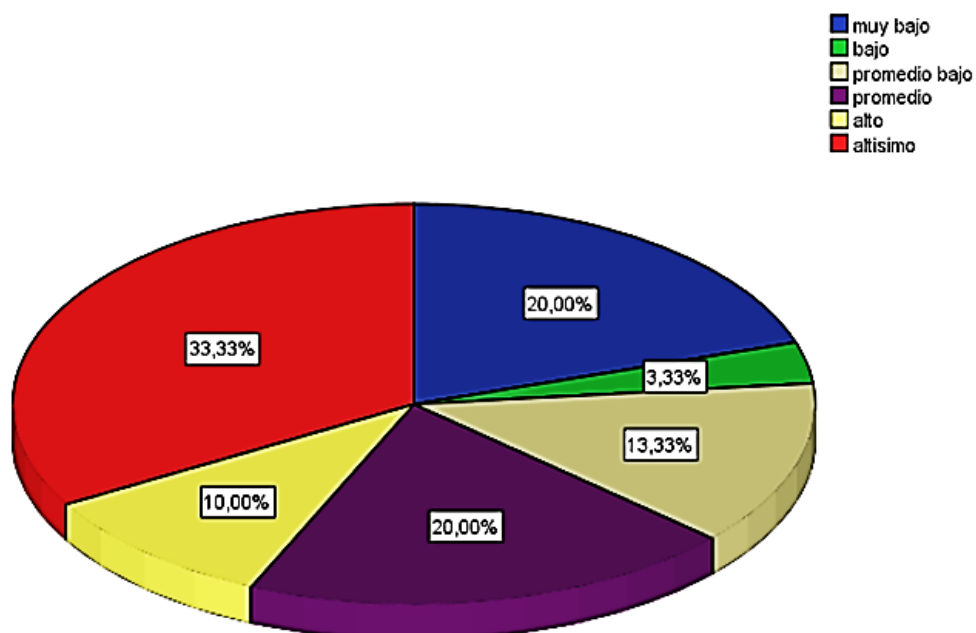


Figura 8. Resultados de la Dimensión Beneficios y Recompensas

**Comentario:**

El nivel de Beneficios y Recompensas de los trabajadores del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Altísimo”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 33,3% se considera la categoría “Altísimo”
- El 3,3% se considera la categoría “Bajo”

Tabla 13.

*Resultado del Nivel de Motivación y Esfuerzo de la Escala de Clima Organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	8	26,7
Bajo	1	3,3
Promedio Alto	10	33,3
Muy Alto	3	10,0
Altísimo	8	26,7
Total	30	100,0

**Comentario:**

El nivel de Motivación y Esfuerzo del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Promedio Alto”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 33,3% se considera la categoría “Promedio Alto”
- El 26,7% se considera la categoría “Muy Bajo” y “Altísimo”
- El 10,0% se considera la categoría “Muy alto”
- El 3,3% se considera la categoría “Bajo”

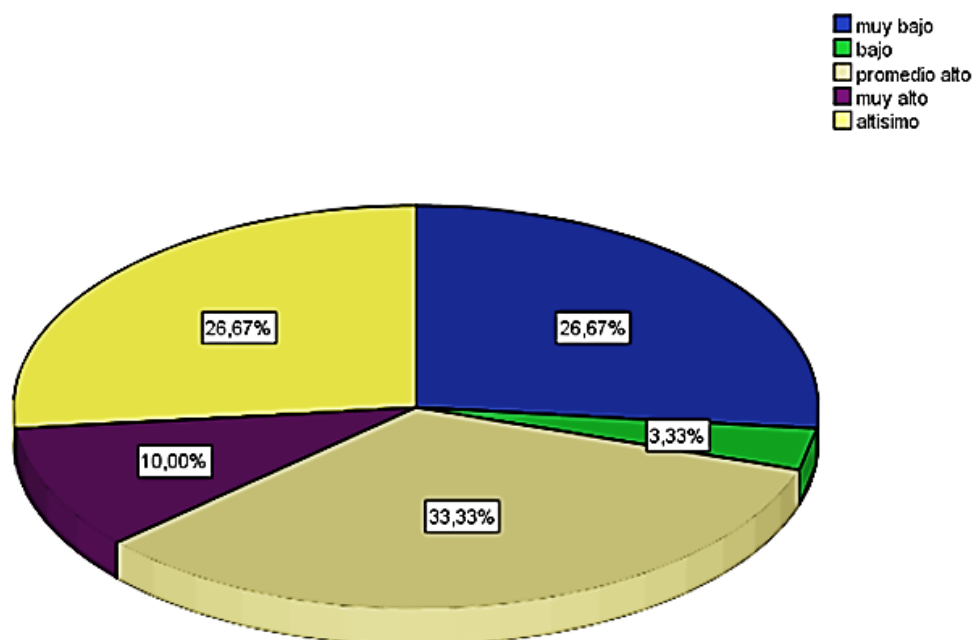


Figura 9 Resultados de la Dimensión Motivación y Esfuerzo

**Comentario:**

El nivel de Motivación y Esfuerzo del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Promedio Alto”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 33,3% se considera la categoría “Promedio Alto”
- El 3,3% se considera la categoría “Bajo”



Tabla 14.

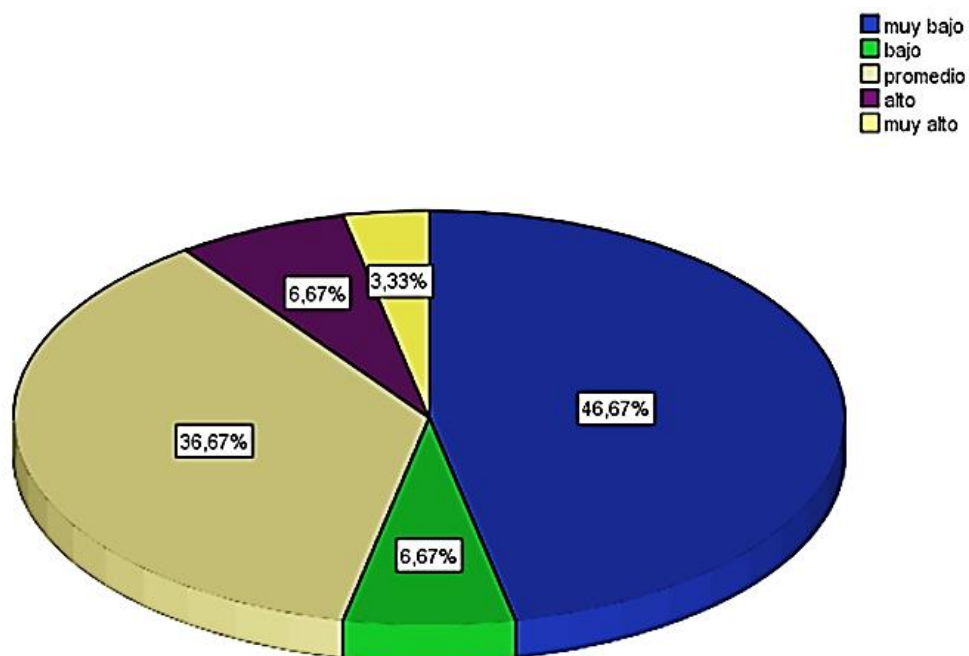
*Resultado del Nivel Liderazgo de Directivos de la escala de Clima Organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	14	46,7
Bajo	2	6,7
Promedio	11	36,7
Alto	2	6,7
Muy Alto	1	3,3
Total	30	100,0

**Comentario:**

El nivel de Liderazgo de Directivos del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Muy Bajo”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 46,7% se considera la categoría “Muy Bajo”
- El 36,7% se considera la categoría “Promedio”
- El 6,7% se considere la categoría “Muy Bajo” y “Alto”
- El 3,3% se considera la categoría “Muy alto”



*Figura 10. Resultados de la Dimensión Liderazgo de Directivos*

#### **Comentario:**

El nivel de Liderazgo de Directivos del Almacén DEPRODECA del distrito de Santa Catalina – La Victoria, se considera “Muy Bajo”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 46,7% se considera la categoría “Muy Bajo”
- El 3,3% se considera la categoría “Muy alto”

#### **4.3. Análisis y discusión de los resultados**

El presente principal objetivo de este estudio es determinar el nivel de Clima Organizacional en los trabajadores del área de Almacén de la Empresa DEPRODECA, contando con 30 trabajadores para la evaluación de Clima Organizacional. Los resultados obtenidos nos indican que en la actualidad la población estudiada 50% está en un Nivel “Promedio” en el Clima Organizacional, es decir, refleja un ambiente laboral con necesidad de mejoramiento.

Con respecto a los objetivos específicos de la variable estudiada. Se obtuvieron resultados de las ocho dimensiones que conforman el clima

organizacional, de las cuales cuatro se encuentran en nivel favorable que son: Relaciones Sociales, Apoyo entre compañeros de trabajo, Beneficios y Recompensas, Motivación y Esfuerzo. Además, también podemos ver que las dimensiones Satisfacción, Autorrealización, Consideración de Directivos y Liderazgo de Directivos, se encuentran en nivel muy desfavorable, lo que sugiere especial atención por parte de los Directivos.

Comentario: Se puede observar que, en los resultados globales, el clima organizacional percibido por la mitad de los colaboradores, refleja un ambiente organizacional con necesidad de mejoras. Asimismo, las actitudes de los individuos no nacen solo de sus características individuales, sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra.

Con respecto a la dimensión *Satisfacción* de los trabajadores, encontramos que el 36.7% tiene un Nivel “Muy Bajo”, lo que nos indica que los trabajadores no son reconocidos por el trabajo desempeñado, también, están insatisfechos con el logro de metas y objetivos. Por lo tanto, el ambiente no lo perciben de manera agradable.

Comentario: En esta parte, enfatizamos la importancia de mejorar la satisfacción laboral, ya que el éxito de una organización está estrechamente relacionado con el grado de conformidad de los trabajadores. Asimismo, la satisfacción puede estimular la energía positiva. Por ese motivo, se deben definir todas las variables que promuevan que una persona se sienta plenamente satisfecha con su trabajo.

Con respecto a la dimensión Autorrealización, tenemos el 33,3% con un nivel “Muy Bajo”, lo que nos indica que los trabajadores no sienten libertad e independencia en el desarrollo de su trabajo.

Comentario: En este factor, encontramos el nivel de autorrealización “Muy Bajo”, el resultado negativo puede afectar el grado de compromiso de los trabajadores. Por esa razón, es necesario motivar a los trabajadores en el desarrollo de su potencial. Asimismo, se debe tener en cuenta que las personas desean autorrealizarse, ser libres para ser ellas mismas y expresar su conocimiento al mundo con creatividad propia.

Con respecto a la dimensión Relaciones Sociales entre los miembros de la organización, encontramos que el 33,3% tiene un nivel “Altísimo”.

Comentario: En este factor, encontramos nivel “Altísimo” de Relaciones Sociales, las personas perciben un entorno socialmente estimulante y que los ayuda a crecer, compartir, ser y estar con los demás.

Con respecto a la dimensión Unión y Apoyo entre los compañeros de trabajo, encontramos que el 26,7% tiene un nivel “Altísimo”.

Comentario: En este factor, encontramos que el nivel de Unión y Apoyo entre los compañeros de trabajo es “Altísimo”, el resultado positivo refleja que los colaboradores son más productivos y felices en la ejecución de sus funciones y aprecian el entorno laboral.

Con respecto a la dimensión Consideración de Directivos, encontramos que el 93,3% tiene un nivel “Muy Bajo”.

Comentarios: En este factor, encontramos el nivel “Muy Bajo”, por lo que se deben buscar las condiciones para generar buen clima laboral desde el entorno directivo. Asimismo, se deben producir cambios en las acciones que se emprendan, también que facilite la participación y contribución de todos los colaboradores.

Con respecto a la dimensión Beneficios y Recompensas, encontramos que el 33,3% tiene un nivel “Altísimo”.

Comentarios: En este factor, encontramos el nivel “Altísimo”, por lo que se entiende que los trabajadores están motivados y alineados, los resultados son favorables para la obtención de objetivos y generar mejores resultados.

Con respecto a la dimensión Motivación y Esfuerzo, encontramos que el 33,3% tiene un “Promedio Alto”.

Comentarios: En este factor, encontramos el nivel “Promedio Alto”, por lo que se puede observar que los trabajadores tienen una visión positiva de la vida

que influye sobremanera en sus actitudes en el trabajo, ayudando a afrontar todos los retos que se presenten.

Con respecto a la dimensión Liderazgo de Directivos, encontramos que el 46,7%, tiene un promedio “Muy Bajo”.

Comentarios: En este factor encontramos el nivel “Muy Bajo”, lo que nos indica que escaso nivel de comunicación, los directivos deben renovar sus capacidades y conocimientos, asimismo saber guiar a los trabajadores hacia los objetivos marcados.

#### **4.4. Conclusiones**

De acuerdo a la investigación realizada se puede concluir lo siguiente:

En la variable Clima Organizacional, predomina un nivel “Promedio” representado el 50%, es decir, el resultado manifiesta la necesidad de mejorar y fortalecer el clima laboral de los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA.

1. El nivel Satisfacción de los Trabajadores, como dimensión del clima organizacional, se ubica dentro del rango “Muy Bajo” representado por un 36.7% de los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA.
2. El nivel Autonomía en el Trabajo, como dimensión del clima organizacional, se ubica dentro del rango “Muy Bajo” representado por un 33.3% de los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPROCECA.
3. El nivel Relaciones Sociales entre los miembros de la organización, como dimensión del clima organizacional, se ubica dentro del rango “Altísimo” representado por un 33,3% de los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA.
4. El nivel Unión y Apoyo entre compañeros de trabajo, como dimensión del clima organizacional, se ubica dentro del rango “Altísimo” representado por un 26,7% de los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA.

5. El nivel Consideración de Directivos, como dimensión del clima organizacional, se ubica dentro del rango “Muy bajo” representado por el 93,3% de los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA.
6. El nivel Beneficios y Recompensas, como dimensión del clima organizacional, se ubica dentro del rango “Altísimo” representado por el 33,3% de los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA.
7. El nivel Motivación y Esfuerzo, como dimensión del clima organizacional, se ubica dentro del rango “Promedio Alto” representado por el 33,3% de los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA.
8. El nivel Liderazgo de Directivos, como dimensión del clima organizacional, se ubica dentro del rango “Muy Bajo” representado por el 46.7% de los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA.

#### **4.5. Recomendaciones**

En función a los resultados obtenidos sobre el estudio de Clima Organizacional, se detectó en cuatro de las dimensiones que la compone, que la Satisfacción, Autonomía, Consideración de directivos y Liderazgo de directivos están en un nivel desfavorable, motivo por el cual se estableció las siguientes recomendaciones:

1. Mejorar las políticas de comunicación y trato equitativo a todos los empleados en todos los niveles, para mejorar la satisfacción en los trabajadores.
2. Planificar programas de intervención con Talleres e incrementar las oportunidades para el desarrollo profesional, teniendo en cuenta las habilidades de los colaboradores.
3. Fomentar la competición sana, con un sistema de recompensas renovado.
4. Desarrollar el grado de identificación mediante el reconocimiento, para que los empleados trabajen con autonomía y delegar tareas para las que tienen mayor actitud.
5. Programar cursos y seminarios con la finalidad de capacitar a los Líderes y Directivos, en el manejo de técnicas profesionales concretas. Así, como de habilidades, destrezas personales, coaching y talento.

6. Mejorar la práctica de los valores de la organización, con la finalidad de transmitir la vivencia a los trabajadores y alinear los valores de la organización con la de los trabajadores.

## **CAPÍTULO V**

### **PROGRAMA DE INTERVENCIÓN**

#### **5.1. Denominación del programa**

**“Taller mejora del Clima Organizacional en los colaboradores del área de almacén de la empresa Deprodeca”**

#### **5.2. Objetivos**

##### **5.2.1. General**

- Fortalecer el Clima Organizacional, a través de un Taller para mejorar la percepción en el personal del área de almacén de la empresa Deprodeca.

##### **5.2.2. Específicos**

- Incrementar el compromiso en los trabajadores.
- Desarrollar el liderazgo entre los trabajadores.
- Fortalecer la motivación y satisfacción en los trabajadores.

#### **5.3. Justificación del problema**

Actualmente las organizaciones sufren las consecuencias por el deterioro en la calidad del clima organizacional, el entorno negativo afecta los procesos laborales y psicológicos e influye en la productividad, la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores, limitando el cumplimiento de sus metas y objetivos. Por ese motivo, es necesario implementar talleres que brinden las herramientas que orienten la implementación de estrategias y conocimientos, con la finalidad de fortalecer el desarrollo humano, mejorando la percepción que los trabajadores pueden tener con respecto a su entorno laboral.

Toro (2010), menciona que se puede considerar al clima laboral como un indicador de éxito en la Gestión Gerencial, y como una palanca estratégica que posibilita la gestión de calidad de cualquier tipo de servicios. Por esta razón, es posible afirmar que el clima laboral afecta a todos los procesos organizacionales,



como la motivación, la productividad, la satisfacción personal, la cultura organizacional y el nivel de bienestar social de los colaboradores.

Palma (2004), indica el clima laboral es la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que oriente acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. Por este motivo, las investigaciones sobre clima organizacional, han comprobado que la valoración de los factores que afectan el clima laboral está determinada por la percepción que tenga cada persona en función a sus características, experiencias y expectativas.

Rodriguez & Remus (2014), mencionan un clima laboral positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue una empresa, e indica un sentimiento de pertenencia hacia la misma. A contrario, un clima negativo, supone una falta de identificación con los objetivos y destruye el ambiente de trabajo, lo que ocasiona situaciones de conflicto y bajo rendimiento. En tal orden, se puede considerar que, si una entidad no cuenta con un clima laboral favorable, puede tener una gran desventaja frente a otro tipo de organizaciones que si lo tienen.

Siendo el Clima Laboral una parte indispensable de la organización es necesario enfocar los esfuerzos en apoyar a los trabajadores para un adecuado desenvolvimiento laboral que facilite su permanencia en la empresa.

#### **5.4. Establecimiento de objetivos**

##### **Sesión 1: “Mejora el clima laboral con inteligencia emocional”**

**Objetivo:** El principal objetivo de esta sesión es brindar herramientas para el desarrollo de la inteligencia emocional y el manejo de conflictos interpersonales.

##### **Desarrollo de la sesión:**

- El facilitador dará inicio a la presentación del programa explicando brevemente los objetivos del taller.
- El facilitador usará un video introductorio sobre la inteligencia emocional y técnicas para el manejo de conflictos en las relaciones interpersonales.
- Para el desarrollo de la dinámica role playing, también conocida como técnica de dramatización, simulación o juego de roles, se solicitará dos o más voluntarios para que representen una situación de la vida real y actúen según el papel asignado. Esta dinámica nos puede servir para conocer las actitudes que cada persona tiene ante determinadas situaciones y cómo influyen en nuestro trabajo y en nuestra vida. Los participantes se dan cuenta de lo que hacen, cómo lo hacen y de las consecuencias de su comportamiento, así se puede identificar formas diferentes de reaccionar y su grado de eficacia respectiva.
- Foro de discusión.

##### **Recursos materiales:**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Pizarra, plumón y mota
- Material informativo
- Fichas y tarjetas de trabajo
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

**Recursos Humanos:**

- Facilitadores, trabajadores.

**Tiempo:**

- 60 minutos

**Evaluación:**

Al final el facilitador procederá a la evaluación, mediante un examen de 3 preguntas sobre los conocimientos adquiridos en la sesión ejecutada.

## **Sesión 2: “Gestiona tu desempeño y desarrollo”**

**Objetivo:** Promover la conformación de grupos de trabajo, donde los trabajadores interactúen con sus conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos y compromisos con las metas e indicadores institucionales y que estos sean de impacto para el logro de los resultados esperados.

### **Desarrollo de la sesión:**

- El facilitador dará inicio a la segunda etapa del taller, con una breve exposición sobre la filosofía de los equipos de alto desempeño.
- Enseñará un video introductorio.
- Luego, se realizará la dinámica grupal en la sala de reuniones, esta actividad consiste en dividir en 3 grupos de 10 personas cada uno alrededor de las mesas, los participantes escogen los asientos y se les da una pequeña hoja donde deben escribir su nombre y apellidos. Luego los observadores plantean un tema debate de temática diversa o situación ficticia relacionada con la actividad de la empresa, en el término de veinte minutos, los grupos tienen que aportar ideas al caso planteado. Mientras tanto los observadores irán valorando las aportaciones de los candidatos e irán tomando nota sobre cada uno de éstos.

### **Recursos materiales:**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Pizarra, plumón y mota
- Material informativo
- Fichas y tarjetas de trabajo
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

### **Recursos Humanos:**

- Facilitadores, trabajadores.

**Tiempo:**

- 60 minutos

**Evaluación:**

Al final el facilitador procederá a la evaluación, mediante un examen de 3 preguntas sobre los conocimientos adquiridos en la sesión ejecutada.

### **Sesión 3: “La participación como clave del involucramiento de los trabajadores”**

**Objetivo:** Fortalecer la cultura organizacional, con participación, involucramiento y compromiso de los trabajadores.

#### **Desarrollo de la sesión:**

- Video introductorio sobre cultura organizacional
- Dinámica de cohesión grupal, se marcará en el piso un cuadrado de 3 x 3 metros en cada lado, en el centro se colocarán fichas de jenga o dominó, esos elementos quedarán en el centro, cada participante debe sacar un elemento del centro sin tocar el área dentro del cuadro, para ello deben hallar la forma de cómo hacerlo, esta actividad se puede hacer con grupos de ocho personas en adelante.
- Tormenta de ideas y análisis

#### **Recursos materiales:**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Pizarra, plumón y mota
- Material informativo
- Fichas y tarjetas de trabajo
- Fichas de jenga o dominó
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

#### **Recursos Humanos:**

- Facilitadores, trabajadores.

#### **Tiempo:**

- 60 minutos

**Evaluación:**

Al final el facilitador procederá a la evaluación, mediante un examen de 3 preguntas sobre los conocimientos adquiridos en la sesión ejecutada.

## **Sesión 4 “Comunicación asertiva”**

**Objetivo:** Estimular el uso de la comunicación asertiva, la misma que permite mediar y resolver conflictos en las relaciones interpersonales.

### **Desarrollo de la sesión:**

- Breve exposición sobre la importancia de la actitud positiva a la hora de relacionarse con los demás.
- Video introductorio sobre la comunicación asertiva.
- “Dinámica mensaje en la espalda”, esta dinámica consiste en separar a los participantes en 2 grupos sentados en fila india. El dinamizador enseña a los últimos de cada grupo un dibujo de trazos sencillos (una casa, flor, figuras geométricas). Estos deberán transmitir la información del dibujo realizándolo en la espalda del compañero de delante con el dedo. Éste pasará la información al de delante y así hasta que llegue al primero el cual dibujará el resultado del mensaje. Ganará el equipo que más se acerque al mensaje original.
- Foro de experiencias y opiniones.

### **Recursos materiales:**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Pizarra, plumón y mota
- Material informativo
- Fichas y tarjetas de trabajo
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

### **Recursos Humanos:**

- Facilitadores, trabajadores.



**Tiempo:**

- 60 minutos

**Evaluación:**

Al final el facilitador procederá a la evaluación, mediante un examen de 3 preguntas sobre los conocimientos adquiridos en la sesión ejecutada.

## **Sesión 5: “Confeccionando al líder perfecto”**

**Objetivo:** Analizar los estilos de liderazgo y comprobar cómo el liderazgo funciona mejor cuando recae sobre una sola persona en lugar de muchas y percibir la importancia de la comunicación entre jefes y colaboradores.

### **Desarrollo de la sesión:**

- Video introductorio sobre liderazgo.
  - Dinámica “El líder de ciegos”, el instructor solicita que diez voluntarios de entre los participantes pasen al frente, se forman dos grupos de cinco personas cada uno. Al primer grupo se le proporcionan cuatro vendas y al segundo sólo una. Luego se solicita que las vendas sean utilizadas para cubrir los ojos de tantas personas como igual número de vendas le haya correspondido al grupo. Las personas que hayan quedado sin vendas en cada grupo, jugarán el rol de dirigentes de los ciegos. El instructor marca una cuadrícula con masking tape en la superficie de la mesa central en donde deposita cinco vasos con la boca hacia abajo y pone dos jarras con agua señalando sus niveles a los lados de estos, correspondiendo cada jarra a un grupo. La tarea de los grupos consiste en que los ciegos llenarán los vasos con agua y los llevarán por todo el rededor del salón sin que nadie quite los estorbos que en el camino hayan podido quedar. Toda esta en acción será dirigida por los no ciegos, al finalizar la caminata de los ciegos, estos tienen que vaciar los vasos en sus respectivas jarras y dejarlos tal y como lo encontraron. Se verifica si hay discrepancia en los niveles iniciales de las jarras y se pasa a analizar el proceso de la experiencia.
- Foro y lluvia de ideas.

### **Recursos materiales:**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Pizarra, plumón y mota
- Material informativo

- Fichas y tarjetas de trabajo
- 4 vendas, masking tape
- 5 vasos y dos jarras con agua
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

**Recursos Humanos:**

- Facilitadores, trabajadores.

**Tiempo:**

- 60 minutos

**Evaluación:**

Al final el facilitador procederá a la evaluación, mediante un examen de 3 preguntas sobre los conocimientos adquiridos en la sesión ejecutada.

## **Sesión 6: “Motívate”**

**Objetivo:** Mejorar la motivación en el entorno laboral y fortalecer las capacidades individuales.

### **Desarrollo de la sesión:**

- Iniciará el taller con un video introductorio.
- Dinámica socio - drama, el facilitador explicará a los participantes la estrategia de la dinámica y mediante sorteo designará los roles a ser representados, los participantes elegidos simularán mediante el uso de gestos acciones y palabras, las ocupaciones o formas de pensar de las personas.
- Una vez terminada la dinámica, el modelador iniciará el foro, explicará antes cual es el tema a discutir.

### **Recursos materiales:**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Pizarra, plumón y mota
- Material informativo
- Fichas y tarjetas de trabajo
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

### **Recursos Humanos:**

- Facilitadores, trabajadores.

### **Tiempo:**

- 60 minutos

**Evaluación:**

Al final el facilitador procederá a la evaluación, mediante un examen de 3 preguntas sobre los conocimientos adquiridos en la sesión ejecutada.

## **Sesión 7: “Construyo vínculos”**

**Objetivo:** Pretende generar un espacio de construcción de vínculos de relación, además facilita plantear objetivos o expectativas.

### **Desarrollo de la sesión:**

- Se iniciará el taller con un video introductorio.
- La dinámica de la telaraña consiste en colocar a todos los participantes en círculo alrededor de la sala, un voluntario iniciará con la dinámica, se presentará, compartirá un poco de su historia, objetivos, expectativas y seguidamente lanzará el ovillo de lana a otro diciendo algo positivo o un valor, se repetirá el proceso con todos los participantes formando entre todos una gran red, finalmente la última persona que recibió el ovillo de lana empezará a juntar todo siguiendo el mismo orden de retorno con ayuda de los demás participantes.
- Foro.

### **Recursos materiales:**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Pizarra, plumón y mota
- Material informativo
- Fichas y tarjetas de trabajo
- Ovillo de lana rojo y azul
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

### **Recursos Humanos:**

- Facilitadores, trabajadores.

**Tiempo:**

- 60 minutos

**Evaluación:**

Al final el facilitador procederá a la evaluación, mediante un examen de 3 preguntas sobre los conocimientos adquiridos en la sesión ejecutada.

## **Sesión 8 “Convierte tus debilidades en fortalezas”**

**Objetivo:** Ayudar a ilustrar la coherencia entre lo que tratamos de proyectar y lo que las personas perciben de nosotros.

### **Desarrollo de la sesión:**

- El facilitador inicia la sesión con un video introductorio.
- Dinámica, en una hoja se debe escribir 2 fortalezas y debilidades (propias), en otra se debe anotar 3 fortalezas y debilidades (externas o que les gustaría tener o han visto en otros), guardan las fortalezas y debilidades propias y las fortalezas externas se arrugan y lanzan en medio del suelo, luego deben recoger esos papeles uno a uno y regalar a quien considera tiene esas fortalezas, siguiente paso...se hace lo mismo con las debilidades externas, se lanza los papeles en medio del salón y luego se recoge y regala a quien se considere tiene esas debilidades. Paso siguiente consiste en revisar las fortalezas y debilidades que le entregaron con lo que escribieron inicialmente, deben contrastar la información y darse cuenta si lo que piensan sus compañeros de ellos es lo que piensan de sí mismos. De esa manera podrán reflexionar si no hay equivalencia y tomarlo como desafío para lo que quieren proyectar hacia sus compañeros lo puedan percibir también.
- Foro.

### **Recursos materiales:**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Hojas
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

### **Recursos Humanos:**

- Facilitadores, trabajadores.



**Tiempo:**

- 60 minutos

**Evaluación:**

Al final el facilitador procederá a la evaluación, mediante un examen de 3 preguntas sobre los conocimientos adquiridos en la sesión ejecutada.

**5.6. Sector al que se dirige**

Este programa de intervención está dirigido a los trabajadores del área de almacén de la empresa Deprodeca, conformado por 30 participantes.

**5.7. Establecimiento de conductas Problemas / Meta****5.5.1 Conductas Problema**

Griffin y O'Leary Kelly (2004), mencionan que los comportamientos negativos son motivados por un trabajador o un grupo de trabajadores, que tienen consecuencias negativas para otro miembro de la organización, otro grupo de trabajadores de la organización o para la organización misma; generan un costo e inciden negativamente en el desempeño organizacional.

El estudio del clima laboral está dirigido a enfocar los aspectos negativos de la organización, dirigiéndonos a fortalecer los bajos niveles en aspectos como la insatisfacción, falta de autonomía, poco liderazgo y ausentismo.

**5.5.2 Meta**

Alves (2000), dice que una buena comunicación, respecto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

Mullins (1989) señala que un clima organizacional sano se caracteriza porque enlaza los objetivos organizacionales con los

personales, la existencia de estilos de liderazgo adecuados para situaciones específicas de trabajo, confianza, consideración y apoyo mutuo, dando especial atención al diseño y la calidad de la vida laboral, sistemas equitativos de recompensa, oportunidades para el desarrollo del personal, entre otros.

Con la aplicación del programa de intervención se espera favorecer el desarrollo positivo del clima organizacional, a través del desarrollo personal y organizacional, mejorando las percepciones de los trabajadores, a través de talleres didácticos y participativos que se dictaran en las sesiones programadas.

## **5.8. Metodología de la intervención**

Prozecauski Ezequiel (1966), se refiere a los talleres como un medio y un programa, cuyas actividades se realizan simultáneamente al periodo de estudios teóricos como un intento de cumplir su función integradora. Estos talleres consisten en crear contactos directos con la realidad y reuniones de discusión en donde las situaciones prácticas se entienden a partir de cuerpos teóricos y, al tiempo, se sistematiza el conocimiento de las situaciones prácticas.

Revees (1971), la dinámica de grupo es el estudio de las fuerzas ejercidas por el grupo. Así, podemos decir que es importante literalmente en casi todos los momentos de nuestra vida. En ningún momento de la historia ha sido más cierto que el hombre es un ser social y que le es imposible existir como una entidad independiente”.

Por tal motivo, el taller se convierte en una herramienta para combatir a los principales enemigos del bajo rendimiento laboral, el estrés, la mala relación entre trabajadores y la frustración. Además, ayuda a los trabajadores a desarrollar su liderazgo para poder crecer como profesionales e identificados con la misión, visión y valores de la organización.

El taller es participativo, es decir, una forma de enseñar y aprender mediante la realización. Cada sesión da inicio con la presentación del facilitador, una breve introducción del tema o un video, luego se proceden a las dinámicas

y a continuación se realiza la discusión de grupo con intercambio o lluvia de ideas sobre todas las experiencias logradas en la práctica. Asimismo, al finalizar cada taller se concluye con una evaluación de tres preguntas, la misma que nos ayudará a tener información de los avances y logros obtenidos.

Las sesiones se llevarán a cabo 1 vez por semana, los días viernes de 8:00 a 9:00 am, cada sesión será de 60 minutos y durará 8 semanas.

#### **5.9. Instrumentos / material a utilizar**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Pizarra, plumón y mota
- Material informativo
- Fichas y tarjetas de trabajo
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

## 5.10. Cronograma

Tabla 15.

### *Cronograma de Talleres*

Taller	Duración
Sesión 1 : "Mejora el clima laboral con inteligencia emocional"	1 sesion - 60 min.
Sesión 2 "Gestiona tu desempeño y desarrollo"	1 sesion - 60 min.
Sesión 3 "La participacion como clave del involucramiento de los trabajadores"	1 sesion - 60 min.
Sesion 4 "La comunicación asertiva"	1 sesion - 60 min.
Sesión 5 "Confeccionando el lider perfecto"	1 sesion - 60 min.
Sesión 6 "Motívate"	1 sesion - 60 min.
Sesión 7 "Construyendo vinculos"	1 sesion - 60 min.
Seseón 8 "Convierte tus debilidades en fortalezas"	1 sesion - 60 min.

## 5.11. Desarrollo del Programa

Tabla 16.

*Mejora el Clima Organizacional con inteligencia emocional*

### ***Sesión 1: "Mejora el clima laboral con inteligencia emocional"***

**Objetivo:** El principal objetivo de esta sesión es brindar herramientas para el desarrollo de la inteligencia emocional y el manejo de conflictos interpersonales.

**Estrategia:** Ayudar a identificar en los trabajadores emociones de manera positiva.

**Actividad:** Proyectar un video introductorio  
Dinámica grupal  
Foro de discusión

#### **Recursos:**

#### **Recursos Materiales**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Pizarra, plumón y mota
- Material informativo
- Fichas y tarjetas de trabajo
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

#### **Recursos Humanos:**

2 facilitadores  
30 trabajadores

**Tiempo:** 60 min.

**Participantes:** 30 personas

Tabla 17.

*Gestiona tu desempeño y desarrollo*

**Sesión 2: "Gestiona tu desempeño y desarrollo"**

**Objetivo:** Promover la conformación de grupos de trabajo, donde los trabajadores interactúen con sus conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos y compromisos con las metas e indicadores institucionales y que estos sean de impacto para el logro de los resultados esperados.

**Estrategia:** Dar la posibilidad de crear estrategias para superar las áreas de mejora.

**Actividad:** Breve introducción del facilitador  
Video introductorio  
Dinamica grupal

**Recursos:**

**Recursos Materiales**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Pizarra, plumón y mota
- Material informativo
- Fichas y tarjetas de trabajo
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

**Recursos Humanos:**

2 facilitadores  
30 trabajadores

**Tiempo:** 60 minutos.

**Participantes:** 30 personas

Tabla 18.

*La participación como clave del involucramiento de los trabajadores*

**Sesión 3: "La participación como clave del involucramiento de los trabajadores "**

**Objetivo:** Fortalecer la cultura organizacional, con participación, involucramiento y compromiso de los trabajadores.

**Estrategia:** Dar la posibilidad de crear estrategias para superar las áreas de mejora.

**Actividad:** Video introductorio  
Dinámicas de integración  
Toma de ideas y análisis

**Recursos:**

**Recursos Materiales:**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Pizarra, plumón y mota
- Material informativo
- Fichas y tarjetas de trabajo
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

**Recursos Humanos:**

2 facilitadores  
30 trabajadores

**Tiempo:** 60 minutos.

**Participantes:** 30 personas

Tabla 19.

*Comunicación asertiva*

**Sesión 4: "Comunicación asertiva"**

**Objetivo:** Estimular el uso de la comunicación asertiva, la misma que permite mediar y resolver conflictos en las relaciones interpersonales.

**Estrategia:** Descubrir la asertividad entre los trabajadores.

**Actividad:** Breve exposicion sobre los objetivos del taller  
Proyeccion de video  
Dinámica de grupo  
Rueda de participación

**Recursos:**

**Recursos Materiales**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Pizarra, plumón y mota
- Material informativo
- Fichas y tarjetas de trabajo
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

**Recursos Humanos:**

2 facilitadores  
30 trabajadores

**Tiempo:** 60 minutos.

**Participantes:** 30 personas



Tabla 20.

*Confeccionando al líder perfecto*

**Sesión 5: "Confeccionando al líder perfecto"**

**Objetivo:** Analizar los estilos de liderazgo y comprobar cómo el liderazgo funciona mejor cuando recae sobre una sola persona en lugar de muchas y percibir la importancia de la comunicación entre jefes y colaboradores.

**Estrategia:** Descubrir la asertividad entre los trabajadores.

**Actividad:** Video introductorio  
Dinámica de grupo  
Foro y lluvia de ideas

**Recursos:**

**Recursos Materiales:**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Pizarra, plumón y mota
- Material informativo
- Fichas y tarjetas de trabajo
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

**Recursos Humanos:**

2 facilitadores  
30 trabajadores

**Tiempo:** 60 minutos.

**Participantes:** 30 personas

Tabla 21.

*Motivate*

**Sesión 6: "Motivate"**

<b>Objetivo:</b> Mejorar la motivación en el entorno laboral y fortalecer las capacidades individuales.
<b>Estrategia:</b> Motivar al equipo a realizar el trabajo de manera independiente. Asimismo, promover el trabajo grupal.
<b>Actividad:</b> Video introductorio Dinámica socio - drama Análisis grupal

**Recursos:**

**Recursos Materiales**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Pizarra, plumón y mota
- Material informativo
- Fichas y tarjetas de trabajo
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

**Recursos Humanos:**

2 facilitadores  
30 trabajadores

**Tiempo:** 60 minutos.

**Participantes:** 30 personas

Tabla 22.

*Construyendo Vínculos*

**Sesión 7: "Contruyendo vinculos"**

**Objetivo:** Pretende generar un espacio de construcción de vínculos de relación, además facilita plantear objetivos o expectativas.

**Estrategia:** Motivar al equipo a realizar el trabajo de manera independiente. Asimismo, promover el trabajo grupal.

**Actividad:** Video introductorio  
Dinámica de la telaraña  
Foro

**Recursos:**

**Recursos Materiales**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Pizarra, plumón y mota
- Material informativo
- Fichas y tarjetas de trabajo
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

**Recursos Humanos:**

2 facilitadores  
30 trabajadores

**Tiempo:** 60 minutos.

**Participantes:** 30 personas

Tabla 23.

*Convierte tus debilidades en fortalezas*

**Sesión 8: "Convierte tus debilidades en fortalezas"**

**Objetivo:** Ayudar a ilustrar la coherencia entre lo que tratamos de proyectar y lo que las personas perciben de nosotros.

**Estrategia:** Potenciar a los trabajadores como parte de las fortalezas.

**Actividad:** Video de casos reales  
Dinámica de fortalezas y debilidades  
Foro

**Recursos    Recursos Materiales:**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Pizarra, plumón y mota
- Material informativo
- Fichas y tarjetas de trabajo
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

**Recursos Humanos:**

2 facilitadores  
30 trabajadores

**Tiempo:** 60 minutos.

**Participantes:** 30 personas

## **Sesión 8: "Convierte tus debilidades en fortalezas"**

**Objetivo:** Ayudar a ilustrar la coherencia entre lo que tratamos de proyectar y lo que las personas perciben de nosotros.

**Estrategia:** Potenciar a los trabajadores como parte de las fortalezas.

**Actividad:** Video de casos reales  
Dinámica de fortalezas y debilidades  
Foro

### **Recursos    Recursos Materiales:**

- Auditorio
- Proyector
- Computadora
- Pizarra, plumón y mota
- Material informativo
- Fichas y tarjetas de trabajo
- Escritorio
- Sillas
- Lapiceros

### **Recursos Humanos:**

2 facilitadores  
30 trabajadores

**Tiempo:** 60 minutos.

**Participantes:** 30 personas

## Bibliografía

- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 123-133. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/13296455.pdf>
- Anzola, M. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. . Colombia: Universidad externado de Colombia.
- Arce, E. (2017). *Curso de Actualización en Gestión del Clima Organizacional. Conferencia llevada a cabo en el curso Clima Organizacional*. . Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ascencio, L. (2015). *Diagnóstico del Clima Laboral (Tesis de licenciatura)*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de <https://eco.uab.cat/ue/trabajos%20premi/tfg%2015%2025%20Asensio.pdf>
- Bravo, J. (2015). *El Clima Organizacional y satisfacción laboral en un contexto post fusión en una empresa industrial de Lima (Tesis de licenciatura)*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6580/BR\\_AVO\\_CHAUCA\\_JOANA\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6580/BR_AVO_CHAUCA_JOANA_CLIMA_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Brunet, L. (2011). *En Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Editorial Trillas. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/244913524/El-Clima-de-Trabajo-en-Las-Organizaciones>
- Bustamante, V. (2017). *Clima organizacional y compromiso organizacional en los trabajadores de una Municipalidad de Lima Norte (Tesis de licenciatura)*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3185/Bustamante\\_AV\\_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3185/Bustamante_AV_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Calderón, S. (2016). *Clima organizacional en una empresa del rubro de la tecnología de la información (Tesis de licenciatura)*. Lima: Universidad

San Ignacio de Loyola. Obtenido de  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2574/1/2016\\_Calderon\\_Clima\\_organizacional\\_en\\_una\\_empresa.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2574/1/2016_Calderon_Clima_organizacional_en_una_empresa.pdf)

Casana, M. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquito* (Tesis de licenciatura). Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de  
<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1809>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Interamericana editores.

Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. (UOC).

García, M., & Ibarra, M. (2012). *Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato* (Tesis de licenciatura). Guanajuato: Universidad de Guanajuato. Obtenido de  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>

Gómez, M., & Vicario, O. (2008). *Clima Organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala* (Tesis de licenciatura). México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Gómez, P. (2017). *Clima laboral en los trabajadores del área de empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo en Jesús María* (Tesis de licenciatura). Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Obtenido de  
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1401>

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Hampton: Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill / Interamericana editores.

- Kurt, L. (11 de 10 de 2017). *La Teoría de campo en la ciencia social 2017*.  
Obtenido de La mente es maravillosa:  
<https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-campo-de-kurt-lewin/>
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto.
- Maisch, E. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*, 7(13), 87-91.  
Obtenido de  
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/articulo/view/9859/9298>
- Mathieu, J. (11990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 171-194.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mullins, L. (1989). Hate revisited: Power, envy, and greed in the rehabilitation setting. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 70, 740-744.
- O'Leary, A., Griffin, & W. (2004). *A dark side of organizational behaviour*. New York: Willey.
- Onofre, L. (2014). *El clima laboral y la satisfacción como factores influyentes en el desempeño laboral (Tesis de licenciatura)*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3986/1/T-UCE-0007-132.pdf>
- Paitán, J., Navarrete, D., & García, M. (2010). El lado oscuro de las organizaciones: efectos negativos en el factor humano. *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle*, 9(34), 71-86. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34215492006>



- Palma, S. (2004). Escala de Clima Laboral CL - SPC Manual 1° Edición.
- Pintado, E. (2011). *Comportamiento Organizacional: Gerenciación y Liderazgo Conductivo del Talento Humano. (3a ed.) 2014.* (L. N. Iris, Ed.) Lima: Autores Nacionales.
- Prozecauski, E. (1966). *El pequeño libro rojo.* Buenos Aires.
- Revees, E. (1971). *La dinámica del comportamiento de grupos.* México: Técnica.
- Rodriguez & Remus. (2014). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional. *Elsevier*, 5(11), 3-133. Obtenido de <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones.* Barcelona: UOC.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional.* México: Alfaomega.
- Rodríguez, E. (2016). El Clima Organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores Universidad de Carabobo*, 3-18. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/vol1n252016.pdf#page=9>
- Salazar, C., Serpa, & Antonio. (2017). Análisis del instrumento Clima Laboral de Sonia Palma - UNMSM. *Revista de Investigación en Psicología*, 20(2). Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/download/14047/12410>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo.* Madrid: Plaza & Janes.
- Schneider, B. (1985). Organization behaviour. *Anual Review of Psychology*(36), 573-611.
- Sierra, M. (2015). *El clima laboral en los colaboradores del área administrativa del Hospital Regional de Coban (Tesis de licenciatura).* Guatemala:

Universidad Rafael Landívar. Obtenido de  
<https://docplayer.es/71744517-Universidad-rafael-landivar-facultad-de-humanidades-licenciatura-en-psicologia-industrial-organizacional-pd.html>

Toro, F. (2005). *Clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.

Verdesoto, D. (2016). *Propuesta de intervención para el mejoramiento del nivel de clima laboral del personal de PRONACA "Planta de Alimentos Balanceados - Puembo" en el periodo 2016 (Tesis de licenciatura)*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/12177>

Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral y organizacional (Tesis de maestría)*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nueva León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

Definición del problema	Objetivos	Metodología
Problema general	Objetivo general	Población
¿Cuál es el nivel de Clima Organizacional en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?	Determinar el nivel de Clima Organizacional en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.	La población está constituida por 30 colaboradores de sexo masculino, en los rangos de edades entre 18 a 60 años
Problemas específicos	Objetivos específicos	Muestra
¿Cuáles es el nivel de <b>satisfacción en los trabajadores</b> del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?	Determinar el nivel de <b>satisfacción de los trabajadores</b> como factor de Clima Laboral en trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.	El tipo de muestreo es probabilístico puesto que todos los sujetos de la población son elegidos de manera aleatoria, tienen la misma probabilidad de ser elegidos
¿Cuál es el nivel de <b>autonomía en el trabajo</b> en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?	Determinar el nivel de <b>autonomía en el trabajo</b> como factor de Clima Laboral en trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.	<b>Delimitación temporal</b> Julio 2018
¿Cuál es el nivel de <b>relaciones sociales entre los miembros de la organización</b> en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?	Determinar el nivel de <b>relaciones sociales entre los miembros de la organización</b> en trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.	<b>Tipo de investigación</b> Investigación descriptiva
¿Cuál es el nivel de <b>unión y apoyo entre los compañeros de trabajo</b> en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?	Determinar el nivel de <b>unión y apoyo entre los compañeros de trabajo</b> en trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.	<b>Diseño de investigación</b> No experimental
¿Cuál es el nivel de <b>consideración de directivos</b> en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?	Determinar el nivel de <b>consideración de directivos</b> en trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.	<b>Variable</b> Clima Organizacional
¿Cuál es el nivel de <b>beneficios y recompensas</b> en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?	Determinar el nivel de <b>beneficios y recompensas</b> en trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.	<b>Instrumento</b> Escala Multidimensional de Clima Organizacional
¿Cuál es el nivel de <b>motivación y esfuerzo</b> en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?	Determinar el nivel de <b>motivación y esfuerzo</b> en trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.	
¿Cuál es el nivel de <b>liderazgo de directivos</b> en los trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria?	Determinar el nivel de <b>liderazgo de directivos</b> en trabajadores del área de almacén de la empresa DEPRODECA del distrito de La Victoria.	

## Anexo 2: Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO)

Adaptación: Pereyra Quiñonez José Luis

Usted está evaluando el área: .....

<b>1:</b> nunca <b>2:</b> casi nunca <b>3:</b> a veces <b>4:</b> casi siempre <b>5:</b> siempre
---

- (1) (2) (3) (4) (5) **001.** Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades  
(1) (2) (3) (4) (5) **002.** Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo  
(1) (2) (3) (4) (5) **003.** Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades  
(1) (2) (3) (4) (5) **004.** Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades  
(1) (2) (3) (4) (5) **005.** Los trabajadores gozan de libertad para elegir como hacer sus actividades
- (1) (2) (3) (4) (5) **006.** Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades  
(1) (2) (3) (4) (5) **007.** Cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la de forma en la cual desea realizar sus actividades  
(1) (2) (3) (4) (5) **008.** Los trabajadores se llevan bien entre ellos  
(1) (2) (3) (4) (5) **009.** En la organización hay compañerismo entre los trabajadores  
(1) (2) (3) (4) (5) **010.** Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema
- (1) (2) (3) (4) (5) **011.** Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo  
(1) (2) (3) (4) (5) **012.** Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo (1)  
(2) (3) (4) (5) **013.** En el trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales  
(1) (2) (3) (4) (5) **014.** En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable  
(1) (2) (3) (4) (5) **015.** El director trata a su personal de la manera más humana posible  
(1) (2) (3) (4) (5) **016.** El trato de los superiores hacia sus compañeros es con respeto  
(1) (2) (3) (4) (5) **017.** Los directivos dan apoyo a su personal en realización de sus actividades  
(1) (2) (3) (4) (5) **018.** El jefe trata con indiferencia a su personal  
(1) (2) (3) (4) (5) **019.** Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada  
(1) (2) (3) (4) (5) **020.** La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades  
(1) (2) (3) (4) (5) **021.** Dentro de la organización todos los trabajadores tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo  
(1) (2) (3) (4) (5) **022.** La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño  
(1) (2) (3) (4) (5) **023.** Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores  
(1) (2) (3) (4) (5) **024.** Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo  
(1) (2) (3) (4) (5) **025.** Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas
- (1) (2) (3) (4) (5) **026.** Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo  
(1) (2) (3) (4) (5) **027.** El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo  
(1) (2) (3) (4) (5) **028.** En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de sus tareas  
(1) (2) (3) (4) (5) **029.** Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la empresa

**Gracias por su colaboración**

### Anexo 3. Carta de presentación de la universidad



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

**Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas**

Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 08 de Agosto del 2018

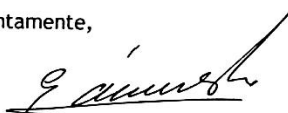

Carta N° 1731-2018-DFPTS

Señor  
**JUAN LLALLICO LLANTOY**  
SUPERVISOR DE ALMACÉN  
DE PRODECA  
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento a la señorita **Mirlla Zarela VALERA CHÁVEZ**, estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de nuestra Facultad, identificada con código 270085368 quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Institución que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.

Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,

  
 **Dr. RAMIRO GÓMEZ SALAS**  
Decano (a)  
Facultad de Psicología y Trabajo Social

RGS/hzv.  
Id. 928569

  
**J. Lallico Llanto, Juan José**  
Supervisor de Distribución  
CUENTA DE PRODECA  
ADECCO CONSULTING S.A.



SEDE ATE  
Adecco Consulting S.A.

30 AGO. 2018

**RECIBIDO**

Nombre: **R. Astorcondor M.**  
HORA: **10:20 AM**

Av. Petit Thouars 248, Lima  
Teléfonos: 433 1615 / 433 2795 Anexo: 3304  
E-mail: psic-soc@uigv.edu.pe

## Anexo 4. Carta de aceptación de la institución

JLPQ. Jose Luis Pereyra Quiñones. Psicometrista

22 de junio de 2018

Señores  
UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
Escuela de Psicología  
Lima, Perú

De mi consideración

Mediante la presente dejo constancia que el Test Psicométrico **ECO 10** Clima organizacional escala tipo Likert de 5 puntos, se encuentra adaptada y estandarizada, así como validada por Jose Luis Pereyra Quiñones para su aplicación en Lima - Perú.

Autorizo a la srta Mirla Zarela Valera Chavez a hacer uso de la aplicación del test para su Investigación: "Clima Organizacional en trabajadores del área de ventas de una empresa privada en el distrito de Jesús María" del Programa de suficiencia profesional.

Atentamente,



Jose Luis Pereyra Quiñones  
Psicólogo  
NEOTEST Editores



Psje. Cossinelli 110. Lima 25. Perú.



FERNANDO RAMOS

para mí

[Ocultar detalles](#)



De: FERNANDO RAMOS  
[framos3473@gmail.com](mailto:framos3473@gmail.com)

Para: Zarela Valera Chavez  
[zarella.valera@gmail.com](mailto:zarella.valera@gmail.com)

Fecha: 25 nov. 2018 10:23 p. m.

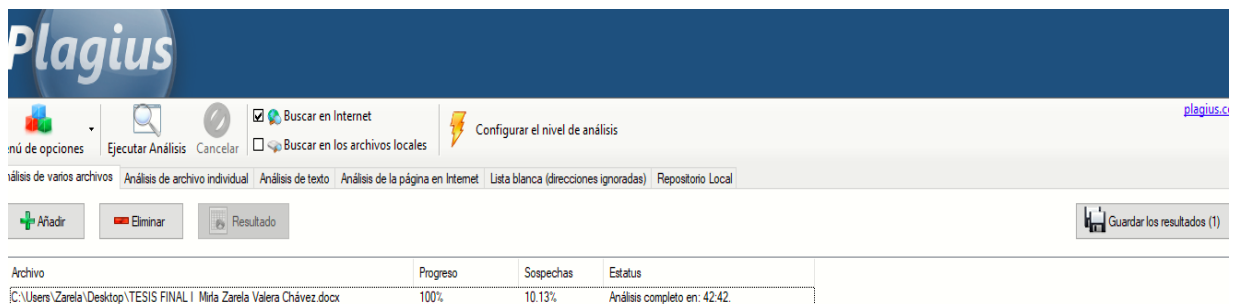
[Ver detalles de seguridad](#)

***Buenas noches***

***SU TESIS ESTA APROBADA***

***Mg. Fernando Ramos Ramos***





## Resultado del análisis

**Archivo:** TESIS FINAL I Mirla Zarela Valera Chávez.docx

### Estadísticas

**Sospechosas en Internet: 10.13%**

*Porcentaje del texto con expresiones en internet*

**Sospechas confirmadas: 5.78%**

*Confirmada existencia de los tramos en las direcciones encontradas*

**Texto analizado: 97.21%**

*Porcentaje del texto analizado efectivamente (no se analizan las frases cortas, caracteres especiales, texto roto).*

**Éxito del análisis: 100%**

*Porcentaje de éxito de la investigación, indica la calidad del análisis, cuanto más alto mejor.*