

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRIA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

**TESIS**

**EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL DE AFP HORIZONTE-CAJAMARCA, PERÍODO 2013**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por:

**PERCY DANIEL RONCAL MIRANDA**

Asesor:

**Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUÍZ**

**CAJAMARCA, PERÚ**

**2018**

COPYRIGHT © 2018 by  
**PERCY DANIEL RONCAL MIRANDA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



## **MAESTRIA EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

### **TESIS APROBADA**

#### **EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE AFP HORIZONTE-CAJAMARCA, PERÍODO 2013**

Para optar el Grado Académico de

### **MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por:

**PERCY DANIEL RONCAL MIRANDA**

### **Comité Científico**

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz  
Asesor

Dr. Ángel Lozano Cabrera  
Miembro del Comité Científico

Dr. Julio Sánchez De La Puente  
Miembro del Comité Científico

Mg. Jorge Ponce Gonzáles  
Miembro del Comité Científico

Cajamarca - Perú

2018



# Universidad Nacional de Cajamarca

## Escuela de Posgrado

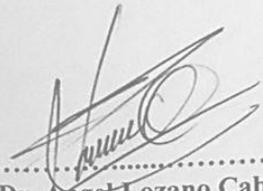
### PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

#### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 10:00 de la mañana del día 20 de junio de dos mil dieciocho, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ANGEL LOZANO CABRERA**, y como integrantes del Jurado Titular **Dr. JULIO SÁNCHEZ DE LA PUENTE** y **Mg. JORGE PONCE GONZALEZ**, en calidad de Asesor el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada **"EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL BBVA AFP HORIZONTE - CAJAMARCA, PERIODO 2013"**, presentada por el **Bach. en Administración PERCY DANIEL RONCAL MIRANDA**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... Aprobar... con la calificación de dieciseis (16) Bueno... la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bach. en Administración PERCY DANIEL RONCAL MIRANDA**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 11:15 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Angel Lozano Cabrera**  
**JURADO EVALUADOR**

  
.....  
**Dr. Alejandro Vásquez Ruiz**  
**Asesor**

  
.....  
**Dr. Julio Sánchez De La Puente**  
**JURADO EVALUADOR**

  
.....  
**Mg. Jorge Ponce Gonzalez**  
**JURADO EVALUADOR**

## **DEDICATORIA**

**A:**

A mis padres: Amparo y José, que son los pilares fundamentales de mi vida; por sus consejos, por los valores y principios que me enseñan, por su apoyo incondicional que siempre me brindan, y el ejemplo de perseverancia constante

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a mi asesor de tesis, Dr. Alejandro Vásquez Ruíz, por su orientación y apoyo constante, guiándome en el desarrollo y culminación de la presente tesis.

Al personal de AFP Horizonte- Cajamarca, por su colaboración, apoyo, y por la valiosa información proporcionada para este trabajo.

A los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, por compartir sus enseñanzas y permitir aprender y actualizar mis conocimientos.

Nadie debería ser nombrado para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades, en vez de sobre las fortalezas de las personas.

Peter Drucker

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Epígrafe	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Glosario	xii
Resumen	xv
Abstract	xvi

### CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema de investigación	1
1.1.1. Descripción del problema	1
1.1.2. Formulación del problema	3
1.2. Justificación	3
1.2.1. Justificación científica	5
1.2.2. Justificación técnica-práctica	5
1.2.3. Justificación institucional y personal	5
1.3. Delimitación de la investigación	6
1.3.1. Delimitación geográfica	6
1.3.2. Delimitación temporal	6
1.3.3. Delimitación social	6
1.4. Limitaciones	6
1.5. Objetivos de la investigación	6
1.5.1. Objetivo general	6
1.5.2. Objetivos específicos	7

### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.1.1. A nivel internacional	8
2.1.2. A Nivel Nacional	11
2.1.3. A Nivel Local	14

2.2. Bases teóricas	17
2.2.1. Calidad de vida laboral	18
2.2.2. El clima laboral	19
2.2.3. Teoría del Clima Laboral de Rensis Likert (Cruz. 2012)	23
2.2.4. Desarrollo Organizacional	41
2.3. Definición de términos básicos	55

### **CAPÍTULO III**

#### **PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES**

3.1. Hipótesis.	59
3.1.1. Hipótesis general	59
3.1.2. Hipótesis específicas	59
3.2. Variables	60
3.2.1. Variable “X”:	60
3.2.2. Variable “Y”:	60
3.3. Operacionalización de variables	60

### **CAPÍTULO IV**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

4.1. Métodos y diseño de la investigación	61
4.1.1. Métodos de la investigación	61
4.1.2. Tipo de investigación	61
4.1.3. Nivel de investigación	62
4.1.4. Diseño de investigación	62
4.2. Unidad de análisis	62
4.3. Población	62
4.4. Instrumentos de recolección de datos	63
4.5. Procesamiento de los datos	63
4.6. Análisis, interpretación y discusión	63
4.7. Matriz de consistencia metodológica	64

**CAPÍTULO V**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

5.1. Presentación de los resultados	66
5.1.2. Metodología para el cálculo de los valores	67
5.1.3. Resultado del cuestionario por escala de Likert aplicado en AFP Horizonte- Cajamarca	69
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados	87
5.3. Análisis de correlación	91

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

6.1. Estrategias para mejorar el Clima Laboral y el Desarrollo Organizacional de AFP Horizonte – Cajamarca	93
6.2. Plan de capacitación para el personal de AFP Horizonte- Cajamarca	94
6.2.2. Actividad de la empresa	94
6.2.3. Justificación	94
6.2.4. Alcance	96
6.2.5. Objetivo general	96
6.2.6. Objetivos específicos	96
6.2.7. Metas	97
6.2.8. Estrategias	97
6.2.9. Tipos, modalidades y niveles de capacitación	98
6.2.10. Recursos	100
6.2.11. Cronograma de actividades	102
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	107
REFERENCIAS	110
APÉNDICE	114

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Sistemas de administración propuestos por Likert.	26
<b>Tabla 2.</b> Sistemas de administración.	33
<b>Tabla 3.</b> Matriz de operacionalización de variables.	60
<b>Tabla 4.</b> Población de AFP Horizonte-Cajamarca.	62
<b>Tabla 5.</b> Matriz de consistencia metodológica.	64
<b>Tabla 6.</b> Dimensiones y número de ítems de la encuesta.	67
<b>Tabla 7.</b> Asignación de valor para cada respuesta de la encuesta.	67
<b>Tabla 8.</b> Escala de Likert para el tipo de Clima Laboral.	68
<b>Tabla 9.</b> Plantilla para tabulación de la encuesta.	68
<b>Tabla 10.</b> Plantilla para el cálculo del nivel o escala de cada dimensión.	69
<b>Tabla 11.</b> Primera dimensión - Métodos de mando.	69
<b>Tabla 12.</b> 1A – Métodos de Mando.	70
<b>Tabla 13.</b> 1B – Métodos de Mando-promedio.	70
<b>Tabla 14.</b> Segunda Dimensión - Fuerzas motivacionales.	72
<b>Tabla 15.</b> 2A – Fuerzas Motivacionales	72
<b>Tabla 16.</b> 2B – Fuerzas Motivacionales-promedio.	73
<b>Tabla 17.</b> Tercera Dimensión - Proceso de comunicación.	74
<b>Tabla 18.</b> 3A – Proceso de Comunicación.	74
<b>Tabla 19.</b> 3B: Proceso de Comunicación-promedio.	75
<b>Tabla 20.</b> Cuarta Dimensión - Proceso de influencia.	76
<b>Tabla 21.</b> 4A – Proceso de Influencia.	76
<b>Tabla 22.</b> 4B – Proceso de Influencia-promedio.	77
<b>Tabla 23.</b> Quinta Dimensión - Proceso de toma de decisiones.	78
<b>Tabla 24.</b> 5A – Proceso de Toma de Decisiones.	78
<b>Tabla 25.</b> 5B – Proceso de Toma de Decisiones- promedio.	79
<b>Tabla 26.</b> Sexta Dimensión - Proceso de planificación.	80
<b>Tabla 27.</b> 6A – Proceso de Planificación.	80
<b>Tabla 28.</b> 6B – Proceso de Planificación-promedio.	81
<b>Tabla 29.</b> Séptima Dimensión- Proceso de control.	82
<b>Tabla 30.</b> 7A – Proceso de Control.	82
<b>Tabla 31.</b> 7B – Proceso de Control- promedio.	83

<b>Tabla 32.</b> Octava Dimensión - Rendimiento y desempeño.	84
<b>Tabla 33.</b> 8A – Rendimiento y Desempeño.	84
<b>Tabla 34.</b> 8B – Rendimiento y Desempeño- promedio.	85
<b>Tabla 35.</b> Determinación del Tipo de Clima Laboral.	86
<b>Tabla 36.</b> Coeficiente de Correlación de Pearson.	91
<b>Tabla 37.</b> Cronograma de actividades.	102
<b>Tabla 38.</b> Presupuesto.	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Dimensiones del Clima Laboral.	21
<b>Figura 2.</b> El modelo de organización de Likert.	36
<b>Figura 3.</b> Modelo cíclico del D.O.	50
<b>Figura 4.</b> Métodos de mando- promedio.	70
<b>Figura 5.</b> Fuerzas motivacionales-promedio.	73
<b>Figura 6.</b> Proceso de comunicación- promedio.	75
<b>Figura 7.</b> Proceso de influencia- promedio.	77
<b>Figura 8.</b> Proceso de toma de decisiones- promedio.	79
<b>Figura 9.</b> Proceso de planificación- promedio.	81
<b>Figura 10.</b> Proceso de control- promedio.	83
<b>Figura 11.</b> Rendimiento y desempeño- promedio.	85
<b>Figura 12.</b> Valor promedio de cada dimensión.	86
<b>Figura 13.</b> Tipo de Clima Laboral en AFP Horizonte- Cajamarca.	86

## GLOSARIO

**Clima laboral:** Características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en el mismo.

**Desarrollo Organizacional (DO):** Proceso de desarrollo que abarca una amplia variedad de criterios administrativos y conductistas planeados para hacer más efectivos el comportamiento humano y las relaciones en una organización, analizando y probando los problemas de comportamiento, las actitudes, los motivos y los valores de los participantes, adoptando técnicas para hacer más efectiva la coordinación.

**Percepción:** La percepción es un factor importante a considerar dentro de la empresa, ya que de ésta depende como se interpreta la realidad, debido a que cada persona puede tener una interpretación diferente del mismo hecho, incluso contradictorias, que pueden perjudicar a los trabajadores y misma organización. La percepción posibilita la formación de juicios.

## RESUMEN

El clima laboral y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de AFP Horizonte-Cajamarca; es un trabajo de investigación que ha permitido analizar la importancia que tiene el clima laboral, para valorar el desenvolvimiento, las competencias y la preparación del talento humano, para consolidar el acercamiento a una gestión eficiente, propiciando una mayor motivación, compromiso y por tanto una mejor productividad por parte del personal de una organización. Teniendo en cuenta que el clima laboral de una empresa es muy importante, pues su principal activo son sus empleados, siendo este un punto clave para el beneficio de la misma. Para la investigación, se ha considerado como unidad de análisis a la Empresa AFP Horizonte-Cajamarca, estudiando y analizando la generación del clima laboral que tiene, para poder determinar su incidencia en el Desarrollo Organizacional, proponiendo estrategias de mejora. Se ha realizado la recolección de la información a través de la observación directa, además de aplicación de encuestas y entrevistas al personal. Para el desarrollo del marco teórico se hizo uso de fuentes secundarias (bibliografía e internet). Para el procesamiento de la información se ha utilizado la estadística descriptiva. Los resultados obtenidos en campo reflejan que el clima laboral en AFP Horizonte es regular dificultando un eficiente Desarrollo Organizacional en la empresa. Por tanto, existe una asociación entre ambas variables. A partir de la información obtenida se presenta una propuesta para mejorar el clima laboral y lograr una incidencia positiva en el Desarrollo Organizacional de la empresa.

Palabras clave: clima laboral, desarrollo organizacional, incidencia, satisfacción laboral.

## **ABSTRACT**

The work climate and its impact on the Organizational Development of AFP Horizonte-Cajamarca; It is a research work that has allowed us to analyze the importance of the work environment, to assess the development, skills and preparation of human talent, to consolidate the approach to efficient management, promoting greater motivation, commitment and therefore a Better productivity by the staff of an organization. Taking into account that the work environment of a company is very important, since its main asset is its employees, this being a key point for the benefit of it. For the investigation, the AFP Horizonte-Cajamarca Company has been considered as a unit of analysis, studying and analyzing the generation of the labor climate that it has, in order to determine its impact on Organizational Development, proposing improvement strategies. The collection of information has been done through direct observation, as well as the application of surveys and interviews with staff. For the development of the theoretical framework, secondary sources were used (bibliography and internet). For the processing of information, descriptive statistics have been used. The results obtained in the field reflect that the work climate in AFP Horizonte is regular, making it difficult for an efficient Organizational Development in the company. Therefore, there is an association between both variables. Based on the information obtained, a proposal is presented to improve the working environment and achieve a positive impact on the Organizational Development of the company.

Key words: work climate, organizational development, incidence, job satisfaction.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### **1.1. Planteamiento del problema de investigación**

#### **1.1.1. Descripción del problema**

El estudio del clima laboral proporciona información relativa a la percepción que las personas tienen con respecto a la empresa, sus líderes y sus puestos de trabajo Universia Perú, (2010) el clima laboral permite identificar aspectos que impiden o motivan el alto desempeño mediante la expresión objetiva y válida de las opiniones de los empleados. Los resultados del diagnóstico del clima pueden ser el punto de partida para sugerir e implementar acciones de mejora. Es importante tener la capacidad para analizar los resultados y establecer relaciones e influencias entre los aspectos identificados, esta información permite diseñar una estrategia con acciones concretas. Dado que los líderes juegan un papel central para lograr los objetivos que la empresa se ha planteado, la capacidad y el estilo de liderazgo es una de las variables de mayor importancia que puede medirse en los estudios del clima. Permite evaluar el impacto que este genera en el ambiente de trabajo y si fomenta u obstaculiza el alto desempeño dentro de la organización.

Garza, (2010. p. 8) señala que en la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer que motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí, entenderlos, investigar el clima organizacional, ya que el comportamiento de los individuos en la organización trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectará tanto a los individuos como a los

objetivos de la misma. Tomando en consideración que gran parte de la vida de cualquier individuo se desarrolla en una organización, es de interés interrelacionar conceptos de calidad de vida, o calidad de empleo, factores inherentes al ambiente y comportamiento organizacional. Este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, por lo tanto el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, se realizó el estudio teniendo como caso práctico a la empresa AFP Horizonte- Cajamarca ya que en la actualidad se ve afectada por diversos factores como la falta de capacitación del personal lo que obstaculizan su rendimiento y desempeño; no hay tampoco control por parte de los jefes inmediatos; así también no existe una buena planificación para el cumplimiento de objetivos de la sucursal; se ve relegado también que no hay una eficiente toma de decisiones por parte de los directivos ya que en ocasiones se designa tareas que no son de competencia de algún trabajador, es decir no hay una correcta designación de funciones al personal, llegando en ocasiones a sanciones injustas; tampoco existe una buena interacción entre el superior y el subordinado, ya que no hay una fluida comunicación entre ellos; los superiores o jefes por tanto muestran falta de liderazgo; el personal se ve desmotivado para cumplir sus actividades.

Por tanto, para fines de la presente investigación se estudió el problema relativo al clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional del AFP Horizonte- Cajamarca.

### **1.1.2. Formulación del problema**

#### **Problema general**

¿Cuáles son los factores que caracterizan al clima laboral y de qué manera incide en el Desarrollo Organizacional del AFP Horizonte-Cajamarca?

#### **Problemas específicos**

- a. ¿Cómo es el clima laboral en AFP Horizonte – Cajamarca?
- b. ¿Cómo es el desarrollo organizacional en AFP Horizonte – Cajamarca?
- c. ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el Desarrollo Organizacional de AFP Horizonte-Cajamarca?
- d. ¿Qué estrategias se pueden diseñar para mejorar el clima laboral en AFP Horizonte - Cajamarca?

### **1.2. Justificación**

El presente trabajo de investigación pretende tener una orientación claramente práctica, que facilite su aplicación a la realidad que se necesite, haciendo ver la importancia de un buen clima laboral dentro de una empresa, proponiendo estrategias para mejorarlo.

Jiménez, (2009. p. 1) señala que en vista de la importancia que ha venido tomando en el entorno actual la gestión del clima laboral como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, hay que resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible. El clima laboral, es una percepción

individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; formando un entorno en el cual puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.

Peralta, (2002) el tener un buen clima laboral es tan importante como la ejecución de las metas de la empresa, pues si no se cuenta con un buen ambiente las personas no laborarán con un eficiente desempeño de sus capacidades. Para esto, es indispensable que los directivos comprendan que en primer lugar la empresa está conformada por personas y, por ende, es entre ellos que tienen que mantener una buena relación para contar con un equipo de trabajo que persigue el mismo fin y comprometidos, mas no con un simple grupo de personas que laboran en el mismo lugar. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima laboral, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

(Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat de Argentina), un diagnóstico del clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que

sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.

Es por ello que la finalidad de la presente investigación es dar a conocer a AFP Horizonte - Cajamarca la importancia de contar con un buen clima laboral, que contribuya al Desarrollo Organizacional, que pueda mejorar la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la empresa y que va a incidir directamente en el desempeño de sus funciones, así como también para incrementar su competitividad y calidad en el servicio, logrando proyectar una mejor imagen a sus clientes y público objetivo.

#### **1.2.1. Justificación científica**

Este estudio permitió conocer la incidencia del clima laboral en el desarrollo organizacional de AFP Horizonte, en una realidad concreta que servirá de referencia para estudios posteriores; los resultados muestran una relación directa entre ambas variables, por lo que los resultados pueden ser generalizados según las condiciones de trabajo de cada empresa.

#### **1.2.2. Justificación técnica-práctica**

La presente investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la empresa objeto de estudio.

#### **1.2.3. Justificación institucional y personal**

Se busca la reflexión en los directivos de la empresa respecto a los constructos del estudio, en lo importante que es tener un clima laboral favorable para un buen desarrollo organizacional en una empresa en este caso AFP Horizonte.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

#### **1.3.1. Delimitación geográfica**

El área geográfica de la investigación comprende la provincia de Cajamarca, ya que el AFP Horizonte cuenta con una sucursal en esta ciudad.

#### **1.3.2. Delimitación temporal**

El estudio se desarrolló en el año 2013

#### **1.3.3. Delimitación social**

El estudio comprende al personal del AFP Horizonte-Cajamarca.

### **1.4. Limitaciones**

- Disponibilidad inmediata por parte de los directivos de AFP Horizonte-Cajamarca para poder proporcionar la información necesaria que permita desarrollar la investigación.
- La información con que cuenta AFP Horizonte-Cajamarca es confidencial. Ya que no se puede proporcionar datos a cualquier persona.
- Disponibilidad inmediata para contestar el cuestionario por parte de los encuestados.

### **1.5. Objetivos de la investigación**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Conocer los factores que caracterizan el clima laboral para establecer su incidencia en el Desarrollo Organizacional de AFP Horizonte – Cajamarca, y poder diseñar estrategias de mejora.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a. Identificar la situación del clima laboral de AFP Horizonte-Cajamarca.
- b. Identificar la situación del desarrollo organizacional en AFP Horizonte – Cajamarca.
- c. Determinar la relación entre el clima laboral y el Desarrollo Organizacional para AFP Horizonte - Cajamarca.
- d. Elaborar estrategias para mejorar el clima laboral en AFP Horizonte – Cajamarca.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. A nivel internacional

Garza, (2010) en su tesis *“El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas”*, de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, con sede en la ciudad Victoria, México, en la que se llega a la conclusión de que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, así como el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de empresa, son un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto; es decir es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Cortez, (2009) en su investigación *“Diagnóstico del Clima Laboral Hospital Dr. Luis F. Nachón. Veracruz”*, de naturaleza descriptiva, transversal y observacional, diagnosticó las dimensiones del clima laboral y determinó el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad de sus trabajadores. Población considerada 727: 130 médicos, 200 enfermeras, 171 paramédicos y 226 administrativos. Concluyó que las autoridades no contribuyeron en la realización personal y profesional, así como no existió retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales, siendo el liderazgo el de mejor calificación. El personal en

general manifestó una percepción no satisfactoria del clima laboral que implicó a todas sus dimensiones.

Uria, (2011) en su tesis *“El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. de la ciudad de Ambato”* de la biblioteca de Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas; ubicada en la ciudad de Ambato-Ecuador. En donde se recomienda implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional, que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor.

Nieves, (1997) en su investigación titulada *“Desempeño docente y clima organizacional en el liceo “Agustín Codazzi” en Venezuela, estableció la relación existente entre el desempeño Docente y el Clima Organizacional en una institución educativa pública del Estado Aragua”*. Se seleccionó una muestra probabilística al azar simple y estratificada aplicando un procedimiento sistemático y por fijación proporcional. Previo ajuste, la muestra quedó conformada por quince (15) profesores TC, miembros del Consejo Técnico Asesor, veinte (20) profesores PH y sesenta (60) alumnos cursantes del Segundo Año, mención Ciencias, durante el periodo escolar (1994 – 1995). Se desarrolló una investigación de campo no experimental, tipo descriptiva – correlacional de corte transversal o transaccional. Se aplicaron las Escalas Efido y Evado y el Cuestionario

Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional (CDPCO). La validez de dichas Escalas, tipo Likert, ha sido constatada en investigaciones anteriores, al igual que sus niveles de confiabilidad. Sin embargo, el investigador procesó dichos resultados y se obtuvieron excelentes niveles de validez y confiabilidad. Para el análisis e interpretación de los resultados, se utilizaron estadísticas descriptivas, de variabilidad e inferencia. Los resultados, en general indican que existe, salvo algunas excepciones, una relación baja positiva y no significativa entre las variables estudiadas de acuerdo a la opinión emitida por docentes y alumnos. En función de los resultados, se emitió las recomendaciones pertinentes.

Marroquín, (2011) en su tesis *“El Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”*, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, donde se explica que la relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Burger King está influenciada por otros factores, como por ejemplo, las expectativas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción de eficacia de sus actividades; se basa en que mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor; el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral. La importancia al aumentar el

desempeño laboral, es que merece la atención por parte de la empresa para brindar los recursos necesarios con enfoque al desarrollo del empleado, en toda la estructura de la empresa; mejorar los niveles de autoestima de los empleados, por ejemplo, fomentando un mayor desempeño laboral y mejorando la eficiencia en las utilidades de la organización.

### **2.1.2. A Nivel Nacional**

Monteza, (2010) en su *investigación “Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico Hospital EsSalud Chiclayo”*, de naturaleza descriptiva y transversal, cuyo objetivo general fue analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico Hospital EsSalud Chiclayo, en una población de 46 enfermeras. En los resultados se encontró que existe asociación y por lo tanto influencia entre el clima laboral y la satisfacción de las enfermeras en centro quirúrgico del Hospital Nacional “Almanzor Aguinaga Asenjo” de Chiclayo, situación que se comprobó vía la contrastación de hipótesis realizada ( $p < 0.05$ ).

Palma, (2009) en su tesis *“Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias de Lima”*, investigación cuantitativa, descriptiva cuyo objetivo fue determinar la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral y diferencias solo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así sin embargo en relación al clima laboral en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de

estudio. Resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

Frías, (2003) en su tesis "*Clima Organizacional entre grupos de docentes secundarios de una Unidad de Servicios Educativos de Lima Metropolitana*", de la Universidad San Martín de Porres; teniendo como objetivo describir y comparar el clima en una muestra conformada por cien docentes de la unidad de servicios educativos, en función a características sociodemográficas, tipo de muestreo intencional, empleando como instrumento la escala de Clima Social en el trabajo (WE) de Trickett & Moos, que fue validada por la técnica de validez de contenido por Villavicencio (2003). Los principales resultados obtenidos de acuerdo a las características sociodemográficas se hallaron que en función a la característica de sexo sólo se observó que las mujeres presentan percepciones con tendencia favorable sólo hacia la sub-escala Presión. Para la característica edad no se halló diferencias a nivel sub-escalas, más si por las dimensiones, en el que se observa que los docentes de 35 a 39 años presentan percepciones con tendencia desfavorable hacia la II dimensión: Autorrealización. Para la característica grado de instrucción, no se evidenció diferencias en ninguna sub-escala. Para la característica Estado Civil, los docentes solteros evidencian percepciones con tendencia favorable sólo hacia la sub-escala Cohesión. Para la característica Condición Laboral, los docentes contratados evidencian percepciones con tendencia desfavorable sólo hacia la sub-escala: Presión; mientras que

los docentes nombrados evidencian percepciones con tendencia desfavorable sólo hacia la sub-escala Innovación y para la característica Tiempo de Servicio, los docentes con menos de un año de Tiempo de Servicio evidencia percepciones con tendencia favorable hacia la sub-escala Cohesión.

Quevedo, (2003) en su tesis: *“Estudio de Clima Organizacional basado en el modelo funcionamiento de las organizaciones: Octógono”*, de la Universidad de Piura; en donde la herramienta propuesta en esta tesis se basa en el modelo antropológico de funcionamiento de las organizaciones: OCTÓGONO, propuesto por Pérez López, el cual desde hace varios años se utiliza en distintas escuelas de dirección, una de las cuales es la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, para realizar el diagnóstico de una empresa. En este trabajo de investigación se le ha dado a dicho modelo otra aplicación que es el de análisis del clima organizacional. Con ello, se asegura que no se deje de medir la percepción de los empleados acerca de algún factor relevante de la empresa.

Chupayo y Pérez, (2007) en su tesis con título: *“Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo”*, de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Facultad de Ciencias de la Comunicación; llegando a concluir que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad. La percepción que tienen los trabajadores sobre el clima organizacional y desempeño laboral está enfocada en un nivel alto. Sin embargo existen áreas como la insatisfacción

del apoyo que reciben de su jefe, el poco trabajo en equipo, la falta de libertad que tienen para establecer sus propios métodos de trabajo, la débil comunicación que se da entre los compañeros, la falta de reconocimiento que reciben de sus jefes, la existencia de favoritismo, la desmotivación para innovar e implementar nuevas formas de hacer el trabajo, la insatisfacción por los sueldos que perciben, las necesidades de capacitación así como las deficientes instalaciones en las que se desenvuelven, son temas que afectan al clima organizacional y esto influye de manera directa en el comportamiento y desempeño laboral de los trabajadores.

### **2.1.3. A Nivel Local**

En la Biblioteca de la Escuela de Postgrado de la UNC, se encuentran las siguientes tesis:

Muñoz, (2008) en su tesis de postgrado titulada *“Relación entre el estilo gerencial y el clima organizacional como factor de desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pio X” Ltda. De Cajamarca”*, concluye que se utilizaron dos tipos de estilos gerenciales: el estilo autocrático y el estilo democrático, analizados a través de sus formas de administrar. En el estilo autocrático: El dirigente autócrata, cree que la gente no cumple por naturaleza y refuerza la necesidad de “estar encima”, de controlar, de no delegar. No valoran el escuchar porque “él lo sabe todo”; según su criterio los trabajadores están para hacer lo que él dice, nada más. Lo cual creó un clima organizacional de tipo autoritario, donde sus colaboradores se sienten mal porque no se les consulta nada. En el estilo democrático, el dirigente, con mentalidad progresista, pensó en el enorme potencial de creatividad e innovación disponible en sus colaboradores y los

estimuló convenientemente, creando un clima organizacional de tipo participativo, donde la administración se realizaba en forma horizontal; los empleados estaban motivados por la participación, donde existía una relación de amistad y confianza entre superiores y subordinados.

Ramírez, (2013) en su tesis de *Postgrado “Análisis del clima laboral en la EPS SEDACAJ S.A. y su incidencia en la productividad periodo 2007 - 2008”*, llega a las siguientes conclusiones: El clima laboral de la empresa de servicios de saneamiento y agua SEDACAJ S.A. es evaluado de forma negativa por sus trabajadores, aunque hay algunas dimensiones del clima laboral mejor evaluadas que otras. El 53.03% sostiene que el clima es malo, el 15.91% es muy malo, en tanto que para el 31.06% de trabajadores el clima es regular. Es importante destacar que las escalas de excelente y bueno no alcanzaron ningún puntaje. Los principales motivos por los que se experimenta un clima laboral negativo en la empresa SEDACAJ S.A. son: la injerencia política y la empresa no califica, los cambios constantes en los puestos gerenciales que provocan inestabilidad y poco compromiso de los trabajadores. Después del Análisis del Clima Laboral Negativo en la EPS SEDACAJ S.A. se pudo determinar que la mayoría de los trabajadores manifiestan que, si rendirían más si el clima fuera más favorable, incluso su productividad aumentaría en 42%.

Velásquez, (2013) en su tesis de *Postgrado “Clima organizacional y niveles de satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca”*, llega a la conclusión que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, respecto al clima

organizacional lo calificaron de regular, predominando el factor involucramiento laboral, estando impedidos de lograrlo en su máxima expresión debido a que existe poca colaboración entre el personal de las áreas, cada trabajador aún no asegura sus niveles de logro en el trabajo, en la entidad aún no se afrontan y superan los obstáculos; contribuyendo en la insatisfacción y desmotivación, necesidad que no es atendida por la Gerencia Municipal. La investigación realizada determinó que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, situación que se comprobó vía la contrastación de hipótesis realizada ( $p < 0.05$ ). Estos resultados permitirán a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca fortalecer sus capacidades para poder desarrollarse y contribuir con un servicio de calidad a la comunidad que seguramente se verá favorecida, por esta situación que se acaba de investigar y que es muy relevante para todo tipo de organización.

Corrales, (2006) en su tesis "*Cultura Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de los hoteles del distrito de Cajamarca, 2006*", concluye que el gran problema que se presenta en los servicios de los hoteles es la falta de calidad en los mismos, y esto entre otras cosas es consecuencia de la cultura de las organizaciones. De igual modo concluye que los trabajadores de los hoteles del Distrito de Cajamarca no tienen claramente definidos los parámetros y lineamientos referentes a la atención al cliente y desempeño laboral, que su organización considera aceptables y adecuados.

Coronel, (2011) en su tesis: *“El clima laboral y su incidencia en el Desarrollo Organizacional del Banco Continental Cajamarca”*; en donde se concluye que en el Banco Continental-Cajamarca, el clima laboral presenta características en las que se pueden visualizar fortalezas y debilidades, las mismas que se pueden manifestar que el 60% tiene un espacio físico agradable, pero, por otro lado, el empleado no se encuentra integrado al Banco. Se puede observar que los trabajadores son resistentes al cambio que es lo que permite el desarrollo organizacional; y un 80% manifiesta que no recibe un adecuado entrenamiento para desarrollar su trabajo. La influencia del Clima Laboral en el Banco Continental-Cajamarca es negativa en el desarrollo organizacional, lo que dificulta el mejor desempeño de las actividades laborales, la productividad y la eficiencia de los empleados.

## **2.2. Bases teóricas**

Las empresas modernas buscan un fin eminentemente práctico: obtener resultados, de ahí que todo el conjunto de principios, reglas e instrumentos auxiliares deben ir orientados precisamente a alcanzar esos resultados, lo cual es altamente favorecido con la aplicación de diversos enfoques contemporáneos, que están siendo introducidos paulatinamente en nuestras organizaciones y que persiguen entre otras cosas, la integración de objetivos organizacionales e individuales.

Chiavenato, (1996. p.109) para la administración de recursos humanos no hay leyes ni principios universales; es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las

políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza, y sobre todo de la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización. De ahí el carácter contingente o situacional de la Administración de Recursos Humanos, cuyas reglas no son rígidas e inmutables, sino altamente flexibles, adaptables y sujetas a un desarrollo dinámico.

Bohlander, Snell y Sherman, (2001. p. 22), las personas han sido siempre esenciales para la organización, pero su importancia estratégica está en aumento en las industrias actuales cuyo desarrollo se basa en el conocimiento. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, las habilidades y destrezas del personal. La fuerza laboral es cada vez más diversa y las organizaciones están dedicándose más a tratar los intereses de los empleados y maximizar los diferentes tipos de prestaciones otorgadas a éstos. Los cambios demográficos, las diferencias sociales y culturales, y el cambio de actitudes hacia el trabajo pueden constituir una fuente rica de variedad para las organizaciones, pero para beneficiarse de la diversidad los gerentes deben reconocer los intereses potenciales de los empleados y asegurarse de que el intercambio entre la organización y el empleado beneficie a ambos.

### **2.2.1. Calidad de vida laboral**

Werther y Davis, (2008. p. 318) la calidad de vida laboral de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se

retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo. El concepto de calidad de vida laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades. La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados ni perjudicar o degradar el aspecto humano del mismo.

Werther y Davis, (2008. p. 318) plantea que los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

### **2.2.2. El clima laboral**

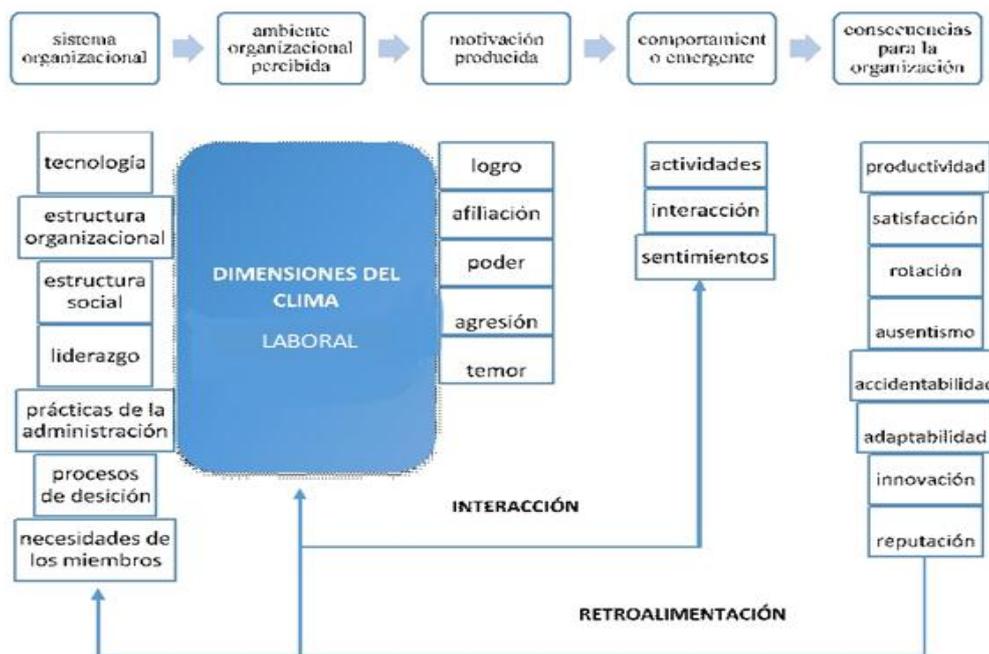
Heberto, (1992. p. 75) explica que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. Estos preconceptos reaccionan frente a

diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima laboral.

Pérez, (2010. p. 235) el Clima laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Litwin y Stinger, (1978) dicen que el Clima laboral es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las

tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). De acuerdo a las consideraciones anteriores, ellos proponen el siguiente esquema de Clima Laboral:



**Figura 1.** Dimensiones del Clima Laboral, *Fuente:* Berbel, (2007).

Gaspar, (2007. p. 196) Desde esa perspectiva el clima laboral es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima laboral se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

### **2.2.2.1. Características**

Goncalves, (2000) el clima laboral se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima laboral es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

### **2.2.2.2. Importancia**

Mondy y Noe, (2005. p. 62) dice que "Un empleado no opera en el vacío. Lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece, y qué es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opinión de su grupo de trabajo, para determinar cómo ve su empleo y su ambiente. En otras palabras, el desempeño del empleado se gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja".

Cruz, (2012) hace algunos años Kurt Lewin dijo que "el comportamiento humano era una función del "campo"

psicológico o ambiente de la persona y de su personalidad". Más recientemente, Litwin y Stirnger han hecho ver que "el concepto de clima puede ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización (tales como su tecnología, liderazgo y reglamento) con la motivación y el comportamiento de los empleados. La importancia del concepto de clima en nuestro marco de referencia proviene de su función como vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores. El liderazgo, sobre todo, es un factor principal del clima, y por consiguiente de la conducta de los empleados".

### **2.2.3. Teoría del Clima Laboral de Rensis Likert (Cruz. 2012)**

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Al obtener los resultados semejantes en otros estudios,

Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores. Además, Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente laboral de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente laboral. Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder. El que denominó **sistema 1** corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.

El superior que administra mediante el **sistema 2** es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”, Bajo el **sistema de administración 3**, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el **estilo 4** usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. La siguiente tabla resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert.

**Tabla 1***Sistemas de administración propuestos por Likert.*

<b>Variable del liderazgo</b>	<b>Sistema 1 (explotador)</b>	<b>Sistema 2 (paternalista)</b>	<b>Sistema 3 (consultivo)</b>	<b>Sistema 4 (participativo)</b>
<b>Confianza en los subordinados</b>	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma que un amo a un sirviente.	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control en las decisiones.	El líder confía plenamente en ellos.
<b>Sentimientos de libertad de los subordinados</b>	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.
<b>Búsqueda del involucramiento de los subordinados por parte del superior</b>	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas del trabajo.	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente.

**Fuente:** (Cruz, 2012).

Según Hodgets, la utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado.

### **Tipos de variables**

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

**Variables causales:** son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización.

Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

**Variables intervinientes:** reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

**Variables de resultados finales:** son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes. Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales. Para facilitar su comprensión, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas o castigos. En cada uno de los cuatro sistemas administrativos que se definen enseguida, esas cuatro variables presentan diferentes características.

### a) Sistema 1: Autoritarismo Coercitivo o Explotador

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son:

- **Proceso decisorio:** totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio.
- **Sistema de comunicación:** es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas.
- **Relaciones interpersonales:** las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para impedirla, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí.

- **Sistema de recompensas y castigos:** se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

#### **b) Sistema 2: Autoritarismo Benevolente o Paternalista**

Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema 1. En el fondo es un sistema 1, pero condescendiente y menos rígido. Sus principales características son:

- **Proceso decisorio:** aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior; sistema de comunicación: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles más bajos, como retroinformación de sus decisiones.
- **Relaciones interpersonales:** la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización

informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa.

- **Sistemas de recompensas y castigos:** si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

### **c) Sistema 3: Consultivo**

Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En él, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. Sus principales características son las siguientes:

- **Proceso decisorio:** es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración.
- **Sistema de comunicación:** prevalecen las comunicaciones verticales, en sentido descendente (pero más dirigido hacia la orientación amplia que hacía órdenes específicas) y ascendente, como también

comunicaciones horizontales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo.

- Relaciones interpersonales: el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema 1 y en menor grado en el sistema 2. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva.
- Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

#### **d) Sistema 4: Participativo**

Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. Sus principales características son las siguientes:

- Proceso decisorio: las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos.
- Sistema de comunicación: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información.

- Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales. El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles.
- Sistema de recompensas y castigos: existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

**Tabla 2**  
*Sistemas de administración.*

<b>Variables principales</b>	<b>(1) Autoritario-coercitivo</b>	<b>(2) Autoritario-benevolente</b>	<b>(3) consultivo</b>	<b>(4) participativo</b>
<b>Proceso decisorio</b>	Totalmente centralizado en la cúpula administrativa	Centralizado en la cúpula de la administración, aunque permite una pequeña delegación de carácter rutinario.	Consulta los niveles inferiores y permite su participación y delegación.	Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados.
<b>Sistema de comunicación</b>	Bastante precario, sólo comunicaciones verticales, descendentes, dando órdenes.	Relativamente precario. Prevalen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal.	Sistemas de comunicación eficientes, son fundamentales para el éxito de la empresa.
<b>Relaciones interpersonales</b>	Provocan desconfianza. Se prohíbe la organización informal y se le considera perjudicial. Los cargos y tareas aíslan a las personas.	Son toleradas con cierta condescendencia. Organización informal incipiente, se considera como una amenaza para la empresa.	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana.	Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intenso.
<b>Sistemas de recompensas y castigos</b>	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Escasas recompensas (de origen estrictamente salarial)	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias, aunque con menor arbitrariedad. Recompensas sociales muy escasas.	Énfasis en las recompensas (principalmente salarios) Recompensas sociales ocasionales. Casi no existen castigos o penas.	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Los castigos son raros y cuando ocurren son definidos por los grupos.

**Fuente:** Cruz, (2012).

Los cuatro sistemas propuestos por Likert tienen la ventaja de mostrar las diversas y graduales alternativas existentes para administrar las empresas. Mientras que el sistema 1 se refiere al manejo organizacional autocrático.

El sistema 1 se encuentra generalmente en empresas que utilizan mano de obra intensivamente y tecnología rudimentaria, y en donde el personal empleado es de nivel intelectual extremadamente bajo, como ocurre en el área de producción de las empresas de construcción civil o construcción industrial (como en los casos de construcciones hidroeléctricas, pavimentación de autopistas, etc.).

El sistema 2 se encuentra frecuentemente en empresas industriales que utilizan una tecnología más avanzada y mano de obra más especializada, pero que mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas (como en el caso del área de producción y montaje de empresas industriales, y en las oficinas de ciertas fábricas, etc.)

El sistema 3 se emplea, por lo general, en las empresas de servicios (como en el caso de los bancos e instituciones financieras) y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más organizadas y avanzadas, en términos de relaciones con sus empleados.

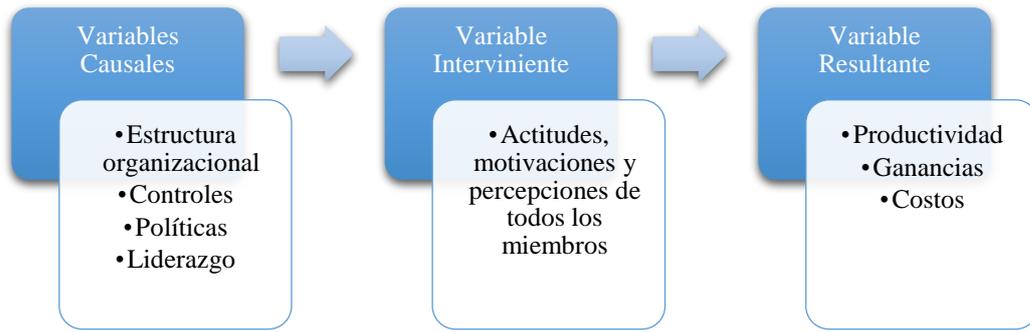
El sistema 4 se encuentra poco en la práctica. Se ha localizado en empresas que utilizan tecnología sofisticada y en donde el personal es muy especializado y desarrollado (como es el caso de las empresas de servicios y de publicidad, de consultoría en ingeniería y en administración), en las cuales los profesionales realizan actividades complejas.

Likert destaca que los cuatro sistemas no tienen límites definidos entre sí: una empresa puede estar situada por encima del sistema 2 y por debajo del sistema 3, o sea, alrededor de 2.5. Puede actuar como 2 en el proceso decisorio y como 3 en los sistemas de recompensas. Asimismo, puede

tener un departamento o una subunidad, en donde predomine el sistema 1, mientras que en otro departamento o subunidad predomina el sistema 4.

Likert elaboró una especie de cuestionario para detectar las características organizacionales de las empresas, con el fin de saber cuál sistema administrativo utilizan. Ese cuestionario define el llamado perfil organizacional de Likert y sitúa a la empresa en función del sistema de administración que en ella se utiliza. Como consecuencia de sus investigaciones, Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema 4 este situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado, cuanto más se aproxime una empresa al sistema 1, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras. Una rápida transformación del estilo de administración hacia el sistema 4 no produce generalmente aumentos rápidos de productividad y mejoramiento sustancial en las relaciones de trabajo. Lo importante es que este sistema construye de manera paulatina, una estructura firme de espíritu de grupo, flexible y responsable que proporciona una especie de guía variable para el comportamiento de sus empleados y para sus

Likert se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. Para él, las variables administrativas (como el estilo de administración, las estrategias, la estructura organizacional, etc.) son variables causales, mientras que los elementos del comportamiento reciben el nombre de variables intervinientes y crean respuestas llamadas variables de resultado.



**Figura 2.** El modelo de organización de Likert. Fuente: Cruz, (2012)

### **2.2.3.1. Componentes y resultados del Clima Laboral**

Los componentes del ambiente de una organización son las personas, los recursos físicos y el clima, las condiciones económicas y mercantiles, las actitudes y las leyes. Todos estos elementos que componen el ambiente de las organizaciones las afectan en una u otra forma. Algunos son importantes porque ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos. Otros elementos del ambiente se interponen, y todo ambiente de una organización es distinto.

#### **Las personas**

El primer elemento en el ambiente de una organización lo constituyen las personas. Sin personas que interactúen y hagan el trabajo de ésta, en realidad no existiría. Una empresa manufacturera sólo puede tener éxito si su comunidad puede proporcionarle trabajadores con las especialidades necesarias. Por lo tanto, las personas son el recurso indispensable de una organización. Las personas determinan la disponibilidad de otros recursos para la organización, así como lo que ésta hace y la forma

en que funciona. Por lo tanto, las personas están comprendidas en los otros elementos del ambiente tratados a continuación.

### **Recursos físicos y clima**

Los recursos físicos suelen determinar la ubicación de una organización o afectar sus operaciones. Las empresas manufactureras deben contar con materias primas requeridas para sus productos. También deben tener las instalaciones y máquinas necesarias en la planta. Los aserraderos, por lo general, están situados cerca de los bosques, las refinerías cerca de los campos petrolíferos, etc.

El clima afecta la ubicación y las operaciones de una organización. Un centro para esquiar en la nieve, requiere un clima frío, mucha nieve y montañas. Incluso los planes de estudio son afectados por el clima y otros factores geográficos. Por ejemplo, las escuelas de minería están ubicadas en los estados con superficies más montañosas.

### **Condiciones económicas y mercantiles**

¿Está el mercado (el ambiente) dispuesto a pagar un precio satisfactorio por los productos o servicios de una organización? Si es así, ésta puede prosperar; de lo contrario, es casi seguro que fracasará. En períodos de prosperidad, la mano de obra y otros recursos pueden escasear. En los períodos de depresión, muchas empresas pueden verse demasiado presionadas sólo para sobrevivir. Las políticas monetarias y fiscales del gobierno son

observadas atentamente por millones de personas a causa de sus profundos efectos. Los cambiantes gustos de los consumidores afectan mucho a quienes proporcionan bienes y servicios. En un sentido general, algunos ambientes pueden enfatizar el capitalismo individual, otros pueden valorizar el socialismo, o quizá el fascismo o el comunismo.

### **Actitudes**

Las actitudes sociales, culturales, religiosas, políticas y filosóficas son factores de importancia en el ambiente de una organización. La importancia de las actitudes como factores ambientales en ocasiones puede no ser plenamente apreciada debido a que tales actitudes son intangibles. Las actitudes religiosas respecto a ética, costumbres y significado de la vida son factores vitales en el ambiente de las organizaciones.

### **Leyes**

Las leyes son las “reglas del juego” de acuerdo con las cuales la sociedad dice que debe operar una organización. Algunas organizaciones, tales como las empresas y agencias gubernamentales, son establecidas por ley. Por otra parte, en ocasiones las leyes prohíben la existencia de algunas organizaciones, como las dedicadas a la ejecución de actos ilegales. Sin embargo, en la mayoría de los casos las leyes permanecen más en segundo término, pero sí influyen –directa o indirectamente- en una gran porción de las actividades organizacionales.

### **Efectos del ambiente en las organizaciones**

Los factores ambientales afectan a una organización en dos formas: fijan límites y proporcionan oportunidades y desafíos. Los límites, como los mismos factores, en ocasiones son visibles y tangibles. En ocasiones pueden ser invisibles, pero, sin embargo, muy reales: la situación social en la cual existe una organización especifica la clase de comportamiento que será tolerado. Un fabricante ruidoso puede encontrar dificultades si se establece en un vecindario tranquilo. Además de fijar límites, los factores ambientales también proporcionan oportunidades y desafíos. El ambiente proporciona el mercado para un nuevo producto que podría tener mucho éxito.

### **Efectos de la organización sobre su ambiente**

Los efectos de la organización sobre su ambiente pueden tener tanta importancia como los efectos de este sobre aquella. La influencia de una sobre el otro es recíproca y cambia constantemente en clase y grado. La organización existe dentro de un ambiente, y todos los bienes, servicios, dinero u otros factores que provienen de las organizaciones afectan al ambiente. Existen algunos factores ambientales sobre los cuales una organización posee un elevado grado de control. Sin embargo, con mucha frecuencia una organización ni siquiera reconoce estos factores o puede no darse cuenta de su importancia. Un mayor conocimiento y esfuerzo para mejorar los factores ambientales ayudará tanto a las organizaciones como al ambiente, por lo menos a largo plazo.

### **2.2.3.2. Dimensiones del Clima Laboral**

Sandoval, (2004) señala que las dimensiones del clima laboral son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, Likert mide la percepción del clima laboral en función a ocho dimensiones:

- 1.<sup>a</sup> Métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- 2.<sup>a</sup> Características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- 3.<sup>a</sup> Características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- 4.<sup>a</sup> Características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- 5.<sup>a</sup> Características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- 6.<sup>a</sup> Características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- 7.<sup>a</sup> Características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8.<sup>a</sup> Objetivos de rendimiento y desempeño. La planificación, así como la formación deseada.

Algunos autores mencionan que cada organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y usos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así como las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. De la misma manera como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivas, que se transmiten a los nuevos miembros del grupo.

#### **2.2.4. Desarrollo Organizacional**

Beckard, (1969, P. 69) el Desarrollo Organizacional es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”

Garzón, (2005, p. 36) el Desarrollo Organizacional es el esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura

organizacional (con énfasis en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupal), con la asistencia de un consultor-auditor y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluidas la acción y la investigación.

. Garzón, (2005. p. 90) el Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introduce las prácticas de las ciencias del comportamiento de las organizaciones, trata del desarrollo, funcionamiento y efectividad de las organizaciones humanas, además del esfuerzo libre e incesante de los miembros para hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, poniéndole énfasis al capital humano, dinamizando los procesos, creando estilo, señalando un norte desde la institucionalidad

Zamora, (2012, p. 33) el Desarrollo Organizacional puede ser también como una herramienta que por medio del análisis interno de la organización y del entorno que lo rodea le permite obtener una información, que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia la evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en que se encuentre, logrando la eficiencia en todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de la organización. Esto se requiere porque una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por lo tanto el desarrollo organizacional en una necesidad. Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y

habilidades produciendo cambios en su comportamiento, es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

#### **2.2.4.1. El papel del consultor – facilitador en el Desarrollo Organizacional**

Manejar el proceso de cambio, que constituye el énfasis principal del desarrollo organizacional, está puesto entre los individuos y entre los grupos, por lo tanto, la intervención es orientada a influenciar la relación de individuos y grupos con el propósito de impactar eficazmente a la organización como un sistema integral, y se pueda definir como un proceso para definir procesos lo define Vaill en el año 1989. Quien sugiere a la vez que los consultores tratan de ayudar a los clientes a partir de las ciencias del comportamiento, tales como la psicología, sociología, antropología y otras disciplinas por lo que muchas sugerencias sobre ello indica que el desarrollo organizacional implica cambio. El consultor-facilitador colabora en el mejoramiento de la organización, es conocido también como agente del cambio o consultor en el desarrollo organizacional. Es aquel capaz de desarrollar en la organización actitudes y procesos que permitan a la organización tranzar proactivamente con los aspectos del medio interno y externo. El agente de desarrollo organizacional es aquel que ayuda al organismo, con el objeto de extraer y explicar los desajustes entre actores contiguos, para

desencadenar líneas divisorias para lograr fuerzas dinámicas que tienden a equilibrar o a sanear los sistemas humanos, cualquiera que sea su magnitud siempre es un apoyo o un instrumento, no debe formar parte ni ser miembro esencial.

El agente de desarrollo organizacional que así se le denomina al consultor- facilitador, actúa como facilitador en las acciones de cambio, no es el autor directo de las mismas, sino colaborador con el sistema del cliente para lograr motivarlas de la forma más efectiva posible.

Si desea que el agente del desarrollo organizacional cumpla con las funciones que se le han asignado debería manifestar pericia en el manejo de tres diferentes áreas de habilidad:

- 1.<sup>a</sup> Evaluación por parte del agente de desarrollo organizacional, de sus motivaciones personales y de sus relaciones con el individuo afectado por el cambio.
- 2.<sup>a</sup> Comprender una su propia motivación de detectar una necesidad de cambio y querer llevarla a cabo, comprender y trabajar en función a una filosofía y ética de cambio lo que parece realizable, lo que es factible de realización, determinar el carácter y estructura del grupo de individuos afectados por el cambio, determinar recursos disponibles para vencer los obstáculos, luego la descripción. Lagos, (1994. p. 147).

#### **2.2.4.2. Tareas específicas de Desarrollo Organizacional**

Pauchard, (2010, p.111) la eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello. Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen. En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar. Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana. Confluye igualmente en esta problemática las modalidades de conducción (liderazgo) de los cuadros directivos de la organización. Desgraciadamente esta conducción es dejada a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad. Esto sin considerar que una buena dirección implica el disponer de conocimientos modernos en el área y de su aplicación apropiada.

El conocimiento efectivo de los distintos fenómenos tanto individuales como sociales, ayuda a cada cual a comprender su propia acción y la de los otros, permitiendo en consecuencia una mejor adecuación en relaciones humanas. Se evitan así los roces y conflictos que constituyen un verdadero cáncer en la productividad de los grupos de trabajo. Es por eso necesario desarrollar programas de capacitación en el área, con un balance adecuado entre teoría y práctica (porque solamente aprendizaje mecánico de procedimientos, sin entender la significación de ellos, puede llevar a resultados absolutamente contraproducentes). En suma, la capacitación de Directivos y Supervisores es esencial en el Desarrollo Organizacional. Una tarea fundamental, compleja y ardua es la del manejo eficiente de la información. Para ello se requiere de comunicaciones eficientes cuya base esencial son buenas relaciones humanas (recordar al respecto aquello de que "No hay peor sordo que el que no quiere oír". La gran cuestión en toda organización es la productividad que allí desarrollen los distintos equipos de trabajo. Desde luego se trata de alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos sin olvidarnos de la efectiva colaboración individual para los objetivos de que se trate, lo que es absolutamente indispensable para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de proseguir en un progreso satisfactorio.

Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración de todos y cada uno de los miembros del personal. Esta colaboración (que corresponde al conocido "ponerse la camiseta") es la resultante de una cantidad de factores entre los cuales destaca la relativa satisfacción que tenga cada uno en cuanto a su participación dentro de las actividades de la organización. Se trata entonces de promover las condiciones que confluyan en este sentido y, asimismo, eliminar en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello. Las características mismas de la organización y su eficiencia en cuanto a las tareas y funciones implicadas es otro elemento que participa en la buena o mala moral de grupo, además de intervenir directamente en la productividad y fluidez de las distintas actividades de la organización. El conformar la organización a sus objetivos y tareas se convierte por lo tanto en una acción ineludible. En suma el Desarrollo Organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier Organización: 1) los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias, 2) las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, etc.) y 3) los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que le dan vida y permiten el desarrollo de la organización.

#### **2.2.4.3. Los planes de capacitación Obed, (2012, p.71)**

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales, esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado o trabajador para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio, por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización. A través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecúa a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

#### **Proceso de elaboración del plan de capacitación**

El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación mencionamos:

- a. Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
- b. Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades...
- c. Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.
- d. Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.
- e. Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, los pros y los contras del mismo.

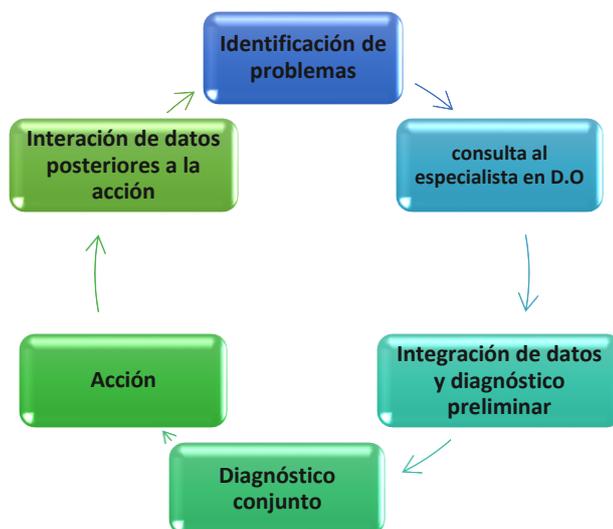
La capacitación en recursos humanos es un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos de una organización. Desarrollar tanto actitudes como destrezas, crecimiento personal y profesional en los trabajadores y empleados permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

La capacitación es, por tanto, una inversión para la organización. Pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

La utilización efectiva de los recursos humanos de una organización depende de la correcta aplicación de un plan de capacitación, descrito anteriormente, tales como: Detectar necesidades de capacitación; identificar los recursos para

la capacitación y adiestramiento, diseño del plan de capacitación; ejecución del programa de capacitación, y la evaluación, control y seguimiento del mismo. Esta labor permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles. El plan de capacitación juega un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

**2.2.4.4. Modelo cíclico del desarrollo organizacional** Garzón, (2005, p. 88)



**Figura 3.** Modelo cíclico del D.O *Fuente:* Garzón, (2005)

**a. Identificación del problema**

Una persona clave en la organización siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio. El problema pudiera involucrar movimiento de

empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de desarrollo organizacional deben estar apoyados por la alta dirección para ser efectivo.

#### **b. Consulta al especialista en D.O**

Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes mencionados. Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema se auxilian uno al otro. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

#### **c. Integración de datos y diagnóstico preliminar**

Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por semiestructuradas entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico. De acuerdo con Michael Beer, "Esta secuencia permite un efecto embudo, cambiando del énfasis

en observaciones generales a mediciones específicas y diagnóstico". La participación es especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.

#### **d. Retroalimentación**

En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no está preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.

En una ocasión, un administrador de planta preguntó a un consultor de DO por qué el staff de la administración no trabajaba mejor junto con él. Después de entrevistar al staff, el consultor determinó que el staff no respetaba el conocimiento técnico del administrador de la planta. También, los miembros del staff

estaban confiados en que el administrador podría ser acabado por la oficina corporativa a causa de su ineffectividad. Consecuentemente, miembros del staff estaban compitiendo entre ellos mismos por una posible promoción a la posición de administrador de planta. En el reporte de lo descubierto del administrador de la planta, el consultor no debía identificar las fuentes de su información. Sin embargo, en la retroalimentación había presentado diplomáticamente la información para prevenir reacciones defensivas.

#### **e. Diagnóstico conjunto de problemas**

En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. Schein nota que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el cliente es a veces "no está dispuesto a creer el diagnóstico o a aceptar la prescripción... yo sospecho muchas empresas tienen sus cajones llenos de reportes de consultores, cada uno con diagnósticos y recomendaciones las cuales no han sido lo suficientemente entendidas o no han sido aceptadas por el 'paciente' ". En este punto el cliente puede decidir

que el problema no es valioso o serio para ser atendido. Por ejemplo, en una situación de un empleado de alto nivel que aparecía como el problema, puede cambiar; al respecto, después de exhaustivos análisis llegó a ser obvio que él no había tomado la suficiente capacitación como empleado de primer ingreso para desarrollarse adecuadamente. Al cambiar la posible solución, ésta tendría un costo mayor de lo que parecía el problema.

#### **f. Acción**

En seguida, el consultante y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

#### **g. Integración de datos después de la acción**

Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de DO es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.

### 2.3. Definición de términos básicos

- **Actitud:** Es una forma de respuesta a alguien o a algo aprendida y relativamente permanente.
- **Ambiente laboral:** Se utilizó la definición de Hodgetts y Altman, (1985) quienes definen al clima laboral como un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo. Estas características pueden ser estructura, descripciones de puestos, normas de desempeño, remuneraciones, tipo de liderazgo, apoyos y valores de trabajo.
- **Cambio:** Significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo.
- **Capacitación:** Desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar futuras demandas.
- **Comportamiento organizacional:** El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción de personas y la organización, y la organización misma.
- **Conflictos:** Es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.
- **Cultura:** Son los valores, hipótesis, creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan.
- **Cultura Organizacional:** Comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización.

- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo.
- **Desarrollo:** Criterio de eficiencia que se refiere a la capacidad de una organización para incrementar su capacidad de reacción ante presiones presentes o previstas.
- **Entrenamiento:** Familiarizar al trabajador con el propósito, naturaleza, características, funciones y procedimientos del cargo en aras de la mayor eficiencia en la ejecución.
- **Estrés:** Es toda demanda física o psicológica fuera delo habitual y bajo presión que se le haga al organismo, provocándole un estado ansioso.
- **Incentivos:** Animar a una persona por medio de un premio o gratificación económica para que trabaje más o consiga un mejor resultado en una acción o actividad.
- **Incidencia:** Influencia o efecto que tiene una cosa sobre otra. Circunstancia o suceso secundario que ocurre en el desarrollo de un asunto o negocio, pero que puede influir en el resultado final.
- **Involucrar:** Comprometer a alguien en un asunto.
- **Liderazgo:** Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.
- **Motivación:** Es el estímulo que lleva a la persona a realizar determinada acción y persistir en ella para su culminación La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas.

- **Organización:** Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran.
- **Proceso:** Es un flujo identificable de acontecimientos correlacionados que se mueven a lo largo del tiempo hacia una meta general.
- **Proceso de comunicación:** Es el proceso de transmitir información y comprenderla, lo que permite que las personas se relacionen a través de datos, ideas, pensamientos y valores. Este proceso permite emitir y obtener información, transmitir modelos de conducta, metodologías de pensamiento y permite conocer necesidad de los miembros de la empresa y sus clientes.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- **Recompensa:** Una recompensa es ofrecida a menudo por un grupo como incentivo para la realización de una tarea a alguien no asociado generalmente al mencionado grupo. Las recompensas se anuncian comúnmente para la captura o la recuperación de una persona o de una cosa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- **Relaciones:** Percepción por parte de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como jefes y subordinados.
- **Satisfacción laboral:** Actitud general de un individuo hacia su empleo.

- **Valores:** Son elementos propios de cada empresa, los cuales incluye costumbres, actuaciones, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta. Constituyen la filosofía institucional y el soporte a la vida de la organización.

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis.

##### 3.1.1. Hipótesis general

Los factores que caracterizan al clima laboral son: Métodos de mando de los funcionarios, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, proceso de influencia, proceso de toma de decisiones, proceso de planificación, proceso de control, y rendimiento y desempeño; los mismos que tienen una incidencia directa en el desarrollo organizacional de AFP Horizonte-Cajamarca.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

- La situación del clima laboral de AFP Horizonte-Cajamarca, es baja, que se manifiesta en relaciones interpersonales débiles.
- La situación del desarrollo organizacional de AFP Horizonte-Cajamarca, es baja que se refleja en la falta de un plan de capacitación y de liderazgo y compromiso.
- La relación entre el clima laboral y el Desarrollo Organizacional para AFP Horizonte – Cajamarca, es directa y significativa.
- Las estrategias para mejorar el clima laboral en AFP Horizonte – Cajamarca, está relacionada fundamentalmente con el diseño e implementación de un plan de capacitación.

### 3.2. Variables

#### 3.2.1. Variable “X”:

Clima Laboral

#### 3.2.2. Variable “Y”:

Desarrollo Organizacional

### 3.3. Operacionalización de variables

**Tabla 3**

*Matriz de operacionalización de variables.*

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Índices	Técnicas de recolección de datos
Variable “X” Clima laboral	Características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en el mismo.	Métodos de mando ejecutivos	Liderazgo		Escala de Likert Técnicas: Encuesta
		Fuerzas motivacionales.	Confianza Trato		
		Procesos de comunicación	Información		
		Proceso de influencia.	Motivación		
		Proceso de toma de decisiones.	Trabajo en equipo		
		Proceso de planificación.	Participación		
		Proceso de control	Evaluación		
Variable “Y” Desarrollo organizacional	Metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, tecnologías, procesos y estructuras organizacionales.	Objetivos de la Organización	- Cambio para el desempeño - Trabajar para un futuro mejor		
		Visión de la Organización	Innovación		
		Planes de capacitación	Capacitación		

**Fuente: Elaboración propia**

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Métodos y diseño de la investigación

##### 4.1.1. Métodos de la investigación

###### 4.1.1.1. Métodos Generales

**Deductivo**, Este método científico permite hallar las conclusiones a partir de premisas establecidas en el marco teórico.

**Analítico**, porque se analiza las percepciones manifestadas por el personal de AFP Horizonte y en base a ello hacer el análisis, interpretación y discusión de resultados

###### 4.1.1.2. Métodos Específicos

**Descriptivo**, porque el estudio describe cada dimensión de las variables de estudio para conocer la situación del clima laboral y el desarrollo organizacional y en base a ello hacer la discusión de resultados y posteriormente las conclusiones.

**Estadístico**, la investigación empleó el coeficiente de Pearson para ver la correlación existente entre las variables de estudio.

##### 4.1.2. Tipo de investigación

La investigación es de tipo aplicada, ya que utiliza conocimientos existentes y porque se utilizan para explicar una realidad practica como es la empresa AFP Horizonte-Cajamarca.

#### 4.1.3. Nivel de investigación

El estudio es correlacional, porque busca determinar el grado de asociación entre las variables clima laboral y desarrollo organizacional.

#### 4.1.4. Diseño de investigación

Por su temporalización se trata de un estudio transversal ya que se lleva a cabo en un momento dado del tiempo en este caso el año 2013.

Por el tipo de manipulación de las variables se trata de un estudio no experimental porque no se manipularon las variables.

#### 4.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis está constituida por los trabajadores que laboran en la empresa AFP Horizonte-Cajamarca.

#### 4.3. Población

La población objeto de estudio está constituida por el personal que labora en AFP Horizonte – Cajamarca, la cual está ubicada en Jr. Del Comercio N° 816, que en total es de 9 trabajadores. Debido al tamaño de la población, la muestra es no probabilística tipo censo. Es decir, se encuestó a todo el personal.

**Tabla 4**  
*Población de AFP Horizonte-Cajamarca.*

<b>Área</b>	<b>Cantidad</b>
Área Comercial	1
Área Ventas	5
Área de Servicio al Cliente	3
<b>Total</b>	<b>9</b>

**Fuente:** Tomado de Intranet AFP Horizonte-Cajamarca

#### **4.4. Instrumentos de recolección de datos**

**Encuesta**, aplicada a los trabajadores de AFP Horizonte – Cajamarca, mediante ella se obtuvo información acerca del clima laboral a través de un cuestionario de Likert. La encuesta está conformada por las preguntas de la 1 a la 5 referente a la primera dimensión métodos de mando, de la 6 a la 10 a la segunda dimensión fuerzas motivacionales, de la 11 a la 15 de la tercera dimensión proceso de comunicación, de la 16 a la 20 a la cuarta dimensión proceso de influencia, de la 21 a la 25 a la quinta dimensión proceso de toma de decisiones, de la 26 a la 30 a la sexta dimensión proceso de planificación, de la 31 a la 35 a la séptima dimensión proceso de control y de la 36 a la 40 a la octava dimensión rendimiento.

#### **4.5. Procesamiento de los datos**

El procesamiento de los datos se realizó a través de la presentación de tablas resúmenes con cantidades y porcentajes de los factores investigados (dimensiones) del clima laboral; obtenidos de la encuesta aplicada.

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa Microsoft Excel (hoja de cálculo).

#### **4.6. Análisis, interpretación y discusión**

En la investigación luego de tabulada y procesada la información, se procedió a analizar e interpretar las tablas y figuras en función de las dimensiones e indicadores de cada variable del estudio, que sirvió para hacer las conclusiones y recomendaciones correspondientes de acuerdo a los objetivos de la investigación.

#### 4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 5

Matriz de consistencia metodológica.

El Clima Laboral y su incidencia en el Desarrollo Organizacional del BBVA AFP Horizonte-Cajamarca								
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variable/ categorías	Dimensiones/ factores	Indicadores/ cualidades	instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
<b>Pregunta general</b> ¿Cuáles son los factores que caracterizan al clima laboral y de qué manera incide en el Desarrollo Organizacional del AFP Horizonte-Cajamarca?	<b>Objetivo general</b> Conocer los factores que caracterizan el clima laboral para establecer su incidencia en el Desarrollo Organizacional de AFP Horizonte – Cajamarca, y poder diseñar estrategias de mejora.	<b>Objetivo general</b> Los factores que caracterizan al clima laboral son: Métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, proceso de influencia, proceso de toma de decisiones, proceso de planificación, proceso de control, y rendimiento y desempeño; los mismos que tienen una incidencia directa en el desarrollo organizacional de AFP Horizonte-Cajamarca.	<b>Variable “X”:</b> Clima laboral	Métodos de mando de ejecutivos Fuerzas motivacionales. Procesos de comunicación Proceso de influencia. Proceso de toma de decisiones. Proceso de planificación. Proceso de control Rendimiento	Liderazgo de - Confianza - Trato Información Motivación Trabajo en equipo Participación Evaluación Desempeño	Encuesta Entrevista	- Investigación de tipo aplicada - Estudio correlacional - Diseño transversal y no experimental	La población objeto de estudio está constituida por el personal que labora en AFP Horizonte – Cajamarca, que en total es de 9 trabajadores. Debido al tamaño de la población la muestra es no probabilística tipo censo
			<b>Variable “Y”:</b> Desarrollo organizacional	Objetivos de la Organización Visión de la Organización Planes de capacitación	- Cambio para el desempeño - Trabajar para un futuro mejor Innovación Capacitación			

---

Objetivos de la Organización

- Cambio para el desempeño
- Trabajar para un futuro mejor

---

<b>Preguntas auxiliares</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>
- ¿Cómo es el clima laboral en AFP Horizonte – Cajamarca?	- Identificar la situación del clima laboral de AFP Horizonte- Cajamarca.	- La situación del clima laboral de AFP Horizonte- Cajamarca, es baja.
- ¿Cómo es el desarrollo organizacional en AFP Horizonte – Cajamarca?	- Identificar la situación del desarrollo organizacional en AFP Horizonte – Cajamarca.	- La situación del desarrollo organizacional de AFP Horizonte- Cajamarca, es baja.
- ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el Desarrollo Organizacional de AFP Horizonte- Cajamarca?	- Determinar la relación entre el clima laboral y el Desarrollo Organizacional para AFP Horizonte - Cajamarca.	- La relación entre el clima laboral y el Desarrollo Organizacional para BBVA AFP Horizonte – Cajamarca, es directa.
- ¿Qué estrategias se pueden diseñar para mejorar el clima laboral en AFP Horizonte - Cajamarca?	- Elaborar estrategias para mejorar el clima laboral en AFP Horizonte – Cajamarca.	- Las estrategias para mejorar el clima laboral en AFP Horizonte – Cajamarca, es fundamentalmente un plan de capacitación.

---

**Fuente:** Elaboración Propia

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **5.1. Presentación de los resultados**

##### **5.1.1. Análisis de la percepción del personal de AFP Horizonte-Cajamarca con respecto al Clima Laboral y su incidencia en el Desarrollo Organizacional**

Después de obtener información de la problemática a través de la observación y entrevistas que se hicieron al personal, pudiendo analizar el estado actual, se utilizó el cuestionario de Likert para poder detectar las características del clima laboral de AFP Horizonte- Cajamarca; y poder establecer su incidencia en el desarrollo organizacional, que puede ser utilizado como instrumento de apoyo para establecer estrategias de mejora.

Para la medición del clima laboral de AFP Horizonte – Cajamarca, se propone una escala de medida ordinal, empleando un instrumento de 40 ítems, el cual corresponde a una escala de frecuencia con cinco categorías.

Las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces, nunca. Los puntajes para los ítems implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo a como se percibe el clima organizacional de la empresa.

### 5.1.2. Metodología para el cálculo de los valores

- a. La encuesta consta de 8 dimensiones; las cuales tienen 5 ítems cada una; teniendo en total de 40 ítems., como se muestra a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 6**

*Dimensiones y número de ítems de la encuesta.*

<b>Dimensiones</b>	<b>No. de Ítems</b>
Métodos de mando	5
Fuerzas motivacionales	5
Proceso de comunicación	5
Proceso de influencia	5
Proceso de toma de decisiones	5
Proceso de planificación	5
Proceso de control	5
Rendimiento y desempeño	5

*Fuente:* Encuesta dirigida al personal de AFP Horizonte-Cajamarca.

- b. Cada ítem tiene 5 respuestas para que el encuestado pueda marcar (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca), y para cada una de estas respuestas se ha asignado un valor como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 7**

*Asignación de valor para cada respuesta de la encuesta.*

<b>Respuestas</b>	<b>Valor</b>
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Muy pocas veces	2
Nunca	1

*Fuente:* Encuesta dirigida al personal de AFP Horizonte-Cajamarca.

- c. Se elabora la Escala de Likert que nos permita identificar en qué tipo de Clima Laboral se encuentra AFP Horizonte-Cajamarca; tomando en cuenta para ello 5 valores (muy malo, malo, regular, bueno y excelente),

asignándoles valores del 1 al 5 según corresponda, así como también los sistemas de administración que propone Likert, como se muestra:

**Tabla 8**  
*Escala de Likert para el tipo de Clima Laboral.*

<b>Muy Malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Sistema 1</b>		<b>Sistema 2</b>		<b>Sistema 3</b>
Autoritarismo coercitivo o explotador		Autoritarismo benevolente o paternalista		Participativo

*Fuente:* encuesta dirigida al personal de AFP Horizonte-Cajamarca

- d. A continuación, se elabora un cuadro en donde se tabula y por tanto consolida la suma de las respuestas de cada ítem que ha sido elegido al responder la encuesta el personal de AFP Horizonte-Cajamarca; el total en la columna final debe dar el número de personas encuestadas. Se muestra la plantilla para dicha tabla:

**Tabla 9**  
*Plantilla para tabulación de la encuesta.*

Respuestas	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
	<b>Nunca</b>	<b>Muy Pocas Veces</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>	
<b>Preguntas (ítems)</b>	1					
	2					
	3					
	4					
	5					

*Fuente:* Encuesta dirigida al personal de AFP Horizonte-Cajamarca.

- e. Después se elabora otra tabla en donde se multiplicará cada suma consolidada de respuestas de cada ítem por su valor; luego se sumará cada respuesta obtenida y se colocará en la columna total; en seguida cada total se dividirá entre el número de personas encuestadas, dando como

resultado un valor para cada ítem; finalmente se calculará un promedio de todos esos valores; el cual nos indicará según la Escala de Likert en qué nivel o escala se encuentra dicha dimensión. A continuación, se muestra la plantilla:

**Tabla 10**

*Plantilla para el cálculo del nivel o escala de cada dimensión.*

Valores de cada respuesta	1	2	3	4	5	Total (Σ de respuestas de cada ítem)	Valor (Total/# de encuestados)	Promedio
Respuestas	Nunca	Muy Pocas Veces	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre			
Preguntas	1	(respuestas*valor)						
	2							
	3							
	4							
	5							
<b>Total</b>								

*Fuente: Tabla 9: plantilla para tabulación de la encuesta).*

- f. Finalmente se elabora un cuadro en donde se calculará el valor promedio de la suma de cada dimensión; el cual se ubicará en la Escala de Likert y nos mostrará el tipo de clima laboral de AFP Horizonte- Cajamarca.

### **5.1.3. Resultado del cuestionario por escala de Likert aplicado en AFP Horizonte-Cajamarca**

#### **5.1.3.1. Primera dimensión: Métodos de mando**

**Tabla 11**

*Primera dimensión - Métodos de mando.*

<b>1</b>	<b>Cree que el jefe de ventas de AFP HORIZONTE-Cajamarca aplica un buen liderazgo</b>
<b>2</b>	Considera que el tipo de liderazgo en AFP HORIZONTE-Cajamarca es participativo
<b>3</b>	La delegación de las funciones se da acorde a las habilidades de cada uno
<b>4</b>	Los lineamientos de conducta se aplican a todos por igual
<b>5</b>	De darse una orden contraria a sus valores, optaría por no cumplirla

*Fuente: Encuesta realizada al personal de AFP HORIZONTE-Cajamarca*

**Tabla 12**

1A – Métodos de Mando.

	Respuestas	1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Preguntas	1	0	0	2	6	1	9
	2	0	1	7	1	0	9
	3	0	4	2	3	0	9
	4	0	3	4	1	1	9
	5	2	1	3	3	0	9

Fuente: Encuesta realizada al personal de AFP HORIZONTE-Cajamarca

**Tabla 13**

1B – Métodos de Mando-promedio.

	Respuestas	1	2	3	4	5	Valor Promedio
		Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Preguntas	1	0	0	6	24	5	3.89
	2	0	2	21	4	0	3.00
	3	0	8	6	12	0	2.89
	4	0	6	12	4	5	3
	5	2	2	9	12	0	2.78
<b>Total</b>							15.56

Fuente: Tabla 12

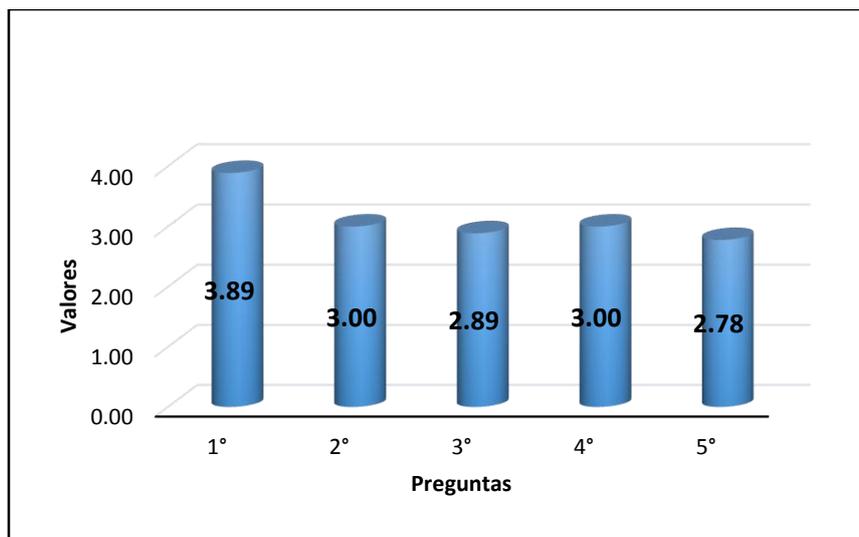


Figura 4. Métodos de mando- promedio, Fuente: Tabla 13

### **Interpretación:**

En cuanto a la primera dimensión: “Métodos de Mando”, se llegó a un puntaje promedio de 3.11, lo cual según la escala de Likert esto indica que esta dimensión se encuentra en una escala regular, y esto es debido a que se refleja que no existe un compromiso con la empresa, sino más por uno mismo, se persiguen más fines individuales y no se entiende que la empresa es un sistema integrado por todo el personal que labora en ella, y se debería perseguir un fin común entre todos.

Así también según la investigación también se puede decir que la delegación de las funciones o tareas no están acorde con la especialidad del personal (en algunos casos), es decir se tiene la percepción de que, si se posee una carrera profesional muy distinta a la requerida para un perfil laboral, no debería de ocupar ese o tal puesto de trabajo, ya que no estaría en condiciones de realizarlo eficientemente. Así también los lineamientos de conducta tampoco se aplican a todos por igual, es decir que no a todos se les exige cumplir con las normas éticas establecidas, pudiendo decirse que hay un favoritismo en el momento de exigir al personal que cumpla con sus funciones.

En una ocasión en que la sucursal requería personal y tenía un puesto vacante, el jefe de ventas le comunicó a un trabajador que se encargue de llamar a empresas encargadas de seleccionar personal como MANPOWER, ADECCO, BUMERAN entre otras, para poder encontrar al profesional idóneo para ese puesto. El trabajador realizó lo solicitado por el jefe de ventas, pero cuando en la central de Lima se enteraron de

estas acciones, sancionaron al trabajador por haber hecho eso sin autorización de la central. Cabe resaltar que el jefe de ventas no fue sancionado, a pesar que se tenía como prueba el e-mail en donde el jefe de ventas solicita al trabajador que realice esas acciones. Esto indica que los lineamientos de conducta no se aplican a todos por igual, se puede identificar que es muy injusta esta sanción y que el trabajador solo siguió las órdenes del jefe de ventas, quien finalmente fue él el que debió ser sancionado, pero se hizo lo contrario. Cabe resaltar que dicho trabajador ya no estará comprometido con la empresa, y tampoco en el futuro tendrá la certeza de seguir las órdenes del jefe de ventas. Y si las realiza será solo por cumplir y no de una manera afectiva.

### 5.1.3.2. Segunda dimensión: Fuerzas motivacionales

**Tabla 14**

*Segunda Dimensión - Fuerzas motivacionales.*

1°	Se reconoce el buen desempeño oportunamente
2°	Recibe usted programas de capacitación para mejorar sus habilidades
3°	Se siente satisfecho con la remuneración recibida mensualmente
4°	Mi trabajo me permite desarrollar mis capacidades y habilidades
5°	Dispongo de las herramientas necesarias para realizar mi trabajo

*Fuente:* Encuesta realizada al personal de AFP HORIZONTE-Cajamarca

**Tabla 15**

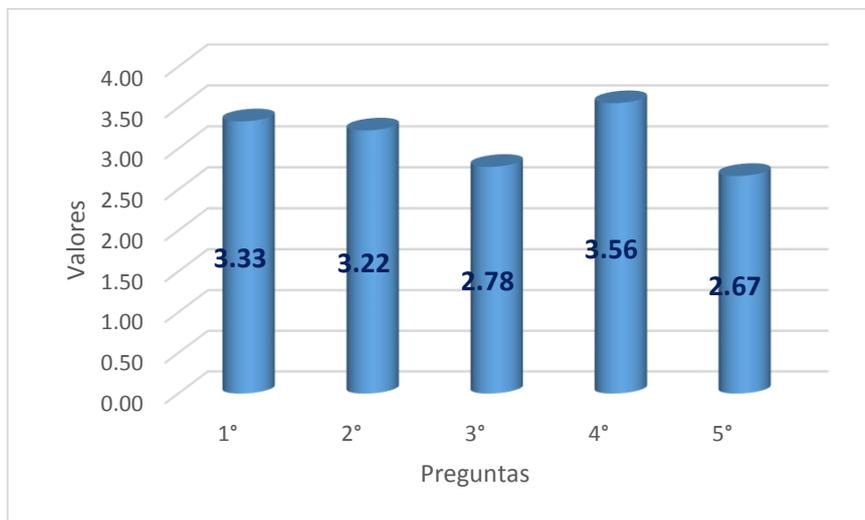
*2A – Fuerzas Motivacionales*

Respuestas	1	2	3	4	5	Total
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Preguntas 1	0	2	4	1	2	9
2	0	3	3	1	2	9
3	0	5	1	3	0	9
4	0	2	1	5	1	9
5°	0	5	2	2	0	9

*Fuente:* Encuesta realizada al personal de AFP HORIZONTE-Cajamarca

**Tabla 16***2B – Fuerzas Motivacionales-promedio.*

Respuestas	1	2	3	4	5	Valor	Promedio
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre		
Preguntas	1	0	4	12	4	10	3.33
	2	0	6	9	4	10	3.22
	3	0	10	3	12	0	2.78
	4	0	4	3	20	5	3.56
	5	0	10	6	8	0	2.67
<b>Total</b>						<b>15.56</b>	<b>3.11</b>

*Fuente:* Tabla 15**Figura 5.** Fuerzas motivacionales-promedio, *Fuente:* Tabla 16**Interpretación:**

En cuanto a la segunda dimensión: “Fuerzas Motivacionales”, se llegó a un puntaje promedio de 3.11, lo cual según la escala de Likert esto indica que el factor de motivación en AFP Horizonte, se encuentra en una escala regular, y esto es debido principalmente a que el personal no cuenta con las herramientas o equipos de cómputo necesarios y actualizados, ya que todo el personal cuenta con computadoras casi obsoletas, que muchas veces se cuelga el sistema operativo, provocando demoras en los procesos y atención al cliente, muchas veces se ha tenido

que reiniciar el sistema y eso demora un buen tiempo, generando esto un malestar en el trabajador y también en el cliente, provocando en varias ocasiones discusiones entre ellos. Es necesario también que en este punto se hable acerca del mobiliario (muebles, sillas, mesas, andamios, entre otros) con que cuenta la empresa, ya que se encuentra en muy malas condiciones y esto muestra una mala imagen para la misma. Otro punto también importante es que el personal (algunos) no se siente satisfecho con la remuneración mensual recibida, y las razones que explican algunos de ellos son que se encuentran laborando varios años en la empresa y continúan con el mismo sueldo y ocupando el mismo cargo.

### 5.1.3.3. Tercera dimensión: Proceso de comunicación

**Tabla 17**

*Tercera Dimensión - Proceso de comunicación.*

<b>1</b>	<b>Existe un adecuado sistema de comunicación en AFP Horizonte-Cajamarca</b>
<b>2</b>	Considero que la comunicación es importante para el logro de objetivos
<b>3</b>	Se realizan reuniones para fortalecer la comunicación interna
<b>4</b>	El flujo de información es coherente
<b>5</b>	El sistema de comunicación es directo y rápido

*Fuente:* Encuesta realizada al personal de AFP Horizonte-Cajamarca

**Tabla 18**

*3A – Proceso de Comunicación.*

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Respuestas</b>		Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	<b>Total</b>
	<b>Preguntas</b>	1	0	1	6	2	0
2		0	1	1	3	4	9
3		0	0	4	4	1	9
4		0	3	4	2	0	9
5		0	2	4	3	0	9

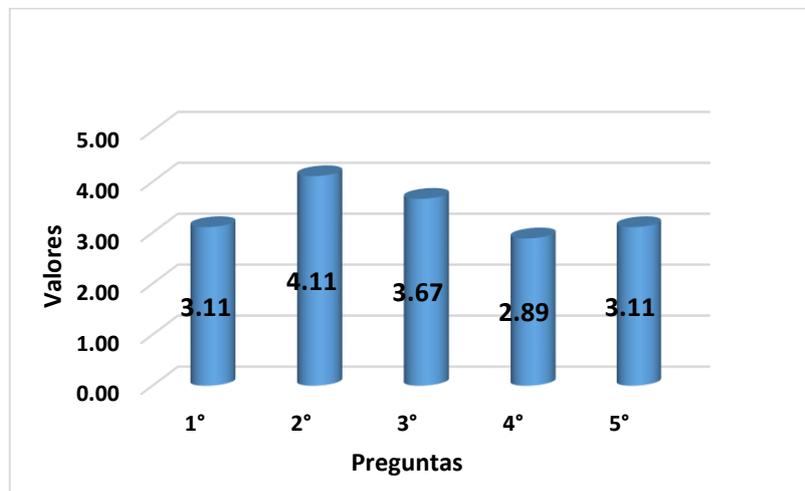
*Fuente:* Encuesta realizada al personal de AFP Horizonte-Cajamarca

**Tabla 19**

*3B: Proceso de Comunicación-promedio.*

		1	2	3	4	5	Valor	Promedio
Respuestas		Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre		
<b>Preguntas</b>	1	0	2	18	8	0	3.11	3.38
	2	0	2	3	12	20	4.11	
	3	0	0	12	16	5	3.67	
	4	0	6	12	8	0	2.89	
	5	0	4	12	12	0	3.11	
<b>Total</b>							16.89	

*Fuente:* Tabla 18



**Figura 6.** Proceso de comunicación- promedio. *Fuente:* Tabla 19

**Interpretación:**

En cuanto a la tercera dimensión: “Proceso de comunicación”, se llegó a un puntaje promedio de 3.38, lo cual según la escala de Likert esto indica que el factor comunicación se encuentra en una escala regular, y esto es debido principalmente a que el flujo de información muchas veces no es coherente, esto se dan en ocasiones en que se realizan comunicados de tareas o funciones al personal directamente de la central de la empresa en Lima, y luego cambian constantemente esa información

por otra, provocando un deficiente proceso de comunicación y credibilidad de la información.

Es importante también indicar que la comunicación en AFP Horizonte es vertical ya que, si un trabajador del área de ventas quisiera comunicarse con algún jefe en Lima para alguna consulta o reclamo urgente, no podría hacerlo, provocando que en ocasiones se genere lentitud en los procesos y no se de una atención eficiente al cliente.

Es por ello que en situaciones como estas pueden surgir problemas al no ser resueltos inmediatamente, al no contar con una comunicación de tipo horizontal, que permita en casos de emergencia que el subordinado se pueda comunicar con algún gerente o coordinador en la central en Lima para poder dar soluciones rápidas y adecuadas.

#### 5.1.3.4. Cuarta dimensión: Proceso de influencia

**Tabla 20**  
*Cuarta Dimensión - Proceso de influencia.*

<b>1</b>	<b>Existe buena relación entre el personal y el jefe de ventas de AFP Horizonte-Cajamarca</b>
<b>2</b>	De no saber de algún tema, cuento con apoyo de mis compañeros de trabajo
<b>3</b>	La saturación de trabajo compromete mi estado de ánimo
<b>4</b>	El jefe de ventas crea una atmosfera de confianza y buen trato
<b>5</b>	Creo que el jefe de ventas tiene preferencias dentro del personal

*Fuente:* Encuesta realizada al personal de AFP Horizonte-Cajamarca

**Tabla 21**  
*4A – Proceso de Influencia.*

	Respuestas	1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
<b>Preguntas</b>	1	0	0	2	5	2	9
	2	0	1	5	3	0	9
	3	0	1	3	4	1	9
	4	0	0	4	3	2	9
	5	1	2	5	0	1	9

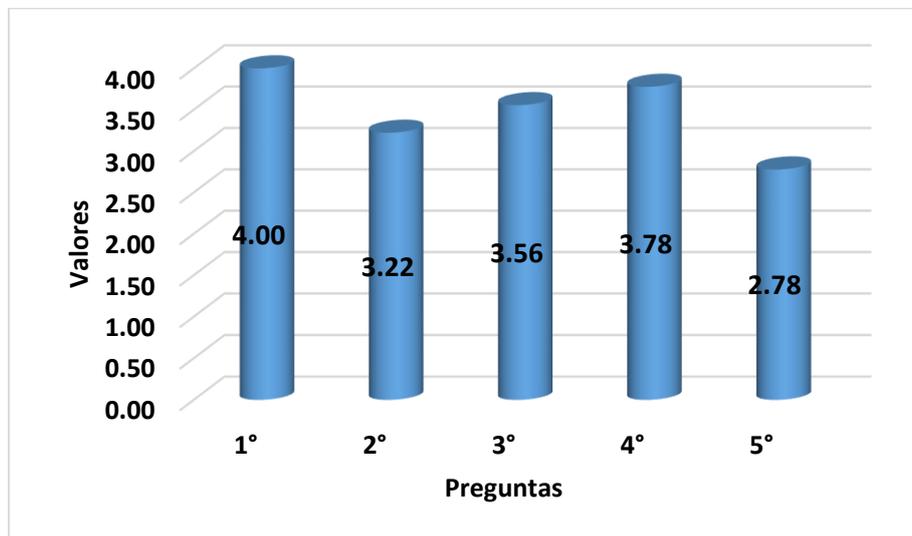
*Fuente:* Encuesta realizada al personal de AFP Horizonte-Cajamarca

**Tabla 22**

*4B – Proceso de Influencia-promedio.*

Respuestas	1	2	3	4	5	Valor	Promedio
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre		
Preguntas	1	0	0	6	20	10	4
	2	0	2	15	12	0	3.22
	3	0	2	9	16	5	3.56
	4	0	0	12	12	10	3.78
	5	1	4	15	0	5	2.78
Total						<b>17.33</b>	<b>3.47</b>

*Fuente:* Tabla 22



**Figura 7.** Proceso de influencia- promedio. **Fuente:** Tabla 22

**Interpretación:**

En cuanto a la cuarta dimensión: “Proceso de influencia”, se llegó a un puntaje promedio de 3.47, lo cual según la escala de Likert esto indica que este factor se encuentra en una escala regular, y esto es debido principalmente a causa de que la mayoría de los trabajadores cree que el jefe de ventas tiene preferencias dentro del personal, esto se ha generado ya que en algunos casos se ha permitido ayudar en el logro de las metas

a trabajadores realizando viajes para buscar y obtener clientes, mientras que a otros no se les daba el mismo apoyo.

Se ha identificado también que no existe un apoyo y colaboración constante entre el personal, esto se ha generado en muchas ocasiones debido a la competencia constante que existe entre ellos para tener la mejor producción, persiguiendo objetivos individuales. Aún no se ha entendido que el personal no debe estar aislado, debe de haber una buena integración.

#### 5.1.3.5. Quinta dimensión: Proceso de toma de decisiones

**Tabla 23**

*Quinta Dimensión - Proceso de toma de decisiones.*

<b>1</b>	<b>El personal participa en la toma de decisiones, referidas a las áreas de trabajo</b>
<b>2</b>	Se comunica a tiempo las decisiones tomadas por los directivos, para no perjudicar el trabajo de las áreas.
<b>3</b>	Considero que algunas decisiones han perjudicado al personal.
<b>4</b>	Cada área tiene libertad para tomar decisiones referidas a su trabajo, en situaciones de emergencia.
<b>5</b>	Las decisiones referidas al tiempo libre del personal, son previamente acordadas entre el jefe de ventas y el personal.

*Fuente:* Encuesta realizada al personal de AFP Horizonte-Cajamarca

**Tabla 24**

*5A – Proceso de Toma de Decisiones.*

Respuestas	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Total
	<b>Nunca</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>	
<b>Preguntas</b>	1	3	4	2	0	9
	2	0	2	0	6	9
	3	0	2	5	2	9
	4	0	6	2	1	9
	5	0	6	2	1	9

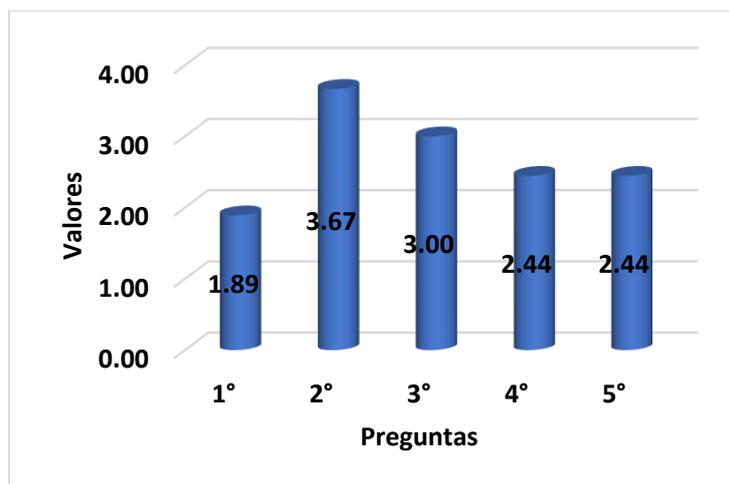
*Fuente:* Encuesta realizada al personal de AFP Horizonte-Cajamarca

**Tabla 25**

*5B – Proceso de Toma de Decisiones- promedio.*

Respuestas						Valor	Promedio
	1	2	3	4	5		
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre		
Preguntas	1	3	8	6	0	0	1.89
	2	0	4	0	24	5	3.67
	3	0	4	15	8	0	3.00
	4	0	12	6	4	0	2.44
	5	0	12	6	4	0	2.44
<b>Total</b>						<b>13.44</b>	<b>2.69</b>

*Fuente:* Tabla 24



**Figura 8.** Proceso de toma de decisiones- promedio. **Fuente:** Tabla 25

**Interpretación:**

En cuanto a la quinta dimensión: “Proceso de toma de decisiones”, se llegó a un puntaje promedio de 2.69, lo cual según la escala de Likert esto indica que este factor se encuentra en un nivel entre malo y regular, y esto es debido principalmente a que el personal de AFP Horizonte, no participa en la toma de decisiones referidas a las áreas de trabajo y tampoco tiene libertad para tomar decisiones en caso de emergencia, y

en el caso de que lo hicieran serían sancionados, es por ello que la toma de decisiones está dada solamente por parte de los jefes y subgerentes.

En caso de que no se encuentre en la sucursal el jefe de ventas para comunicarle sobre algún inconveniente o situación de emergencia que ha surgido, y el personal por tanto tome alguna decisión y realice alguna acción, este será sancionado por realizar acciones que solo le corresponden al jefe de ventas.

Esto ha generado un poco de temor por parte de los empleados ya que hay ocasiones de emergencia en la que no se encuentra el jefe de ventas y por tanto se debería tomar decisiones urgentes, más esto puede provocar que el personal incurra en una falta grave.

#### 5.1.3.6. Sexta dimensión: Proceso de planificación

**Tabla 26**

*Sexta Dimensión - Proceso de planificación.*

<b>1</b>	<b>Estoy conforme con el proceso de inducción y capacitación del nuevo personal.</b>
<b>2</b>	Creo que dentro de los objetivos debe contemplarse elevar el compromiso del personal con los propósitos de la empresa.
<b>3</b>	Es parte de la integración, permitir que el personal participe en la fijación de objetivos de la empresa.
<b>4</b>	Actualmente estoy conforme con los objetivos fijados por los directivos.
<b>5</b>	Considero que el trabajo debe estar organizado, para evitar retrasos.

*Fuente:* Encuesta realizada al personal de AFP Horizonte-Cajamarca

**Tabla 27**

*6A – Proceso de Planificación.*

Respuestas	1	2	3	4	5	Total	
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre		
Preguntas	1	0	0	2	3	4	9
	2	1	3	2	3	0	9
	3	0	0	0	3	6	9
	4	0	1	1	4	3	9
	5	0	3	4	2	0	9

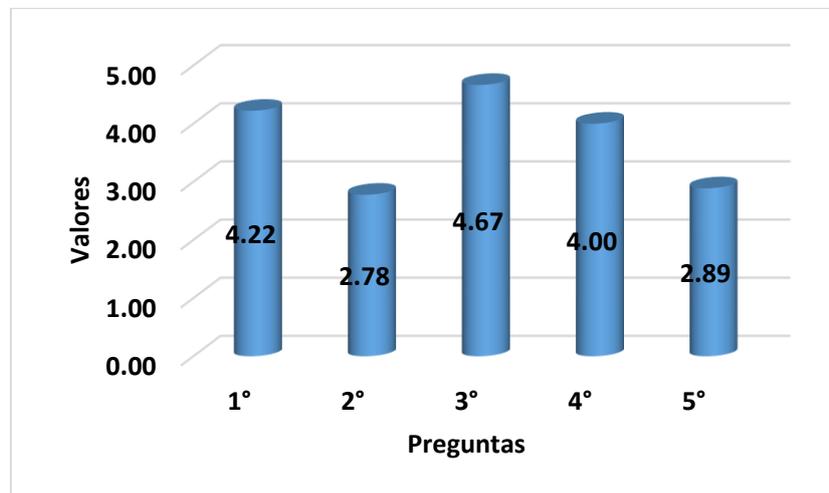
*Fuente:* Encuesta realizada al personal de AFP Horizonte-Cajamarca

**Tabla 28**

6B – Proceso de Planificación-promedio.

Respuestas	1	2	3	4	5	Valor	Promedio	
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre			
Preguntas	1°	0	6	12	20	4.22	<b>3.71</b>	
	2°	1	6	6	12	0		2.78
	3°	0	0	0	12	30		4.67
	4°	0	2	3	16	15		4.00
	5°	0	6	12	8	0		2.89
<b>Total</b>						<b>18.56</b>		

Fuente: Tabla 27



**Figura 9.** Proceso de planificación- promedio. **Fuente:** Tabla 28

**Interpretación:**

En cuanto a la sexta dimensión: “Proceso de planificación”, se llegó a un puntaje promedio de 3.71, lo cual según la escala de Likert esto indica que este factor se encuentra en un nivel o escala entre regular y bueno, y esto es debido principalmente a que el personal cree que se debería elevar el compromiso de ellos con los propósitos de la empresa, ya que actualmente existe un modelo individualista por parte de los trabajadores, solo se preocupan por sus metas y objetivos individuales, olvidándose o mostrando muy poco interés en que se logre las metas

conjuntamente entre todos, y han olvidado o no entienden que la empresa es un sistema integrado, es un todo en que cada una de sus partes persiguen y deberían alcanzar los objetivos de la misma, en colaboración y esfuerzo de todos los involucrados.

Así también que el trabajo debe estar organizado para evitar retrasos o demoras en los procesos. Ya que hay ocasiones en que el personal no organiza las tareas o funciones encomendadas, provocando que se tenga que laborar fuera del horario de trabajo, generando un malestar, estrés en el trabajador y una lentitud en los procesos, así como en el cumplimiento de objetivos.

### 5.1.3.7. Séptima dimensión: Proceso de control

**Tabla 29**

*Séptima Dimensión- Proceso de control.*

<b>1</b>	Conoce el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa.
<b>2</b>	Existen jefes de área, que deleguen el control de actividades
<b>3</b>	Siento que, al supervisarme tanto, creen que puedo hacer mal mi trabajo
<b>4</b>	El control es igual para todo el personal.
<b>5</b>	El control proporciona seguridad en el área de trabajo.

*Fuente:* Encuesta realizada al personal de AFP Horizonte-Cajamarca

**Tabla 30**

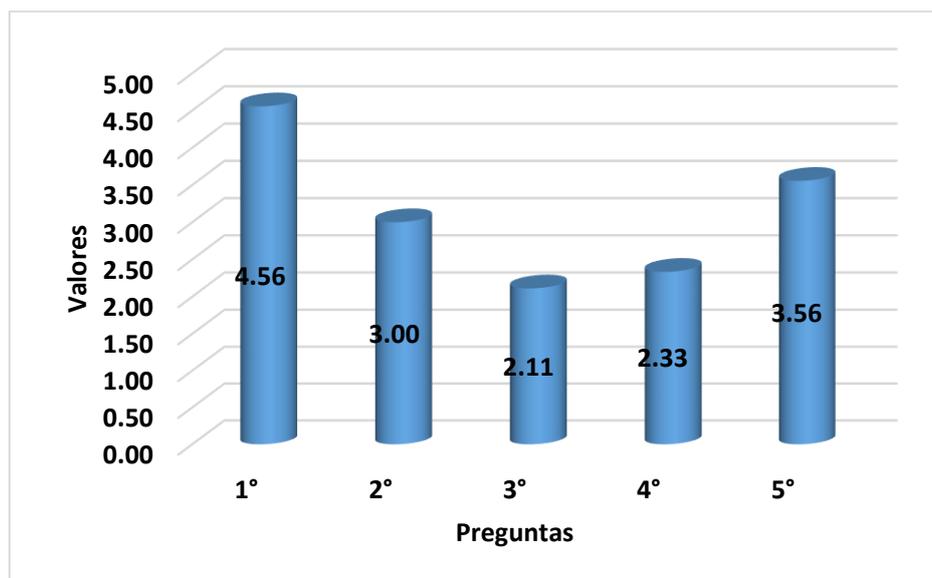
*7A – Proceso de Control.*

Respuestas	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Total	
	<b>Nunca</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>		
<b>Preguntas</b>	1	0	0	2	0	7	9
	2	1	3	2	1	2	9
	3	2	4	3	0	0	9
	4	2	3	3	1	0	9
	5	0	1	3	4	1	9

*Fuente:* Encuesta realizada al personal de AFP Horizonte-Cajamarca

**Tabla 31***7B – Proceso de Control- promedio.*

Respuestas	1	2	3	4	5	Valor	Promedio
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre		
Preguntas	1	0	0	6	0	35	4.56
	2	1	6	6	4	10	3.00
	3	2	8	9	0	0	2.11
	4	2	6	9	4	0	2.33
	5	0	2	9	16	5	3.56
<b>Total</b>						<b>15.56</b>	

*Fuente:* Tabla 30**Figura 10.** Proceso de control- promedio. **Fuente:** Tabla 31**Interpretación:**

En cuanto a la séptima dimensión: “Proceso de control”, se llegó a un puntaje promedio de 3.11, lo cual según la escala de Likert esto indica que el factor de control en AFP Horizonte - Cajamarca se encuentra en un nivel o escala regular, y esto es debido principalmente a que el personal de la empresa siente que al ser supervisado constantemente es

porque puede hacer mal sus funciones o tareas, generando falta de confianza en ellos, ya que sienten que si no se los supervisa, harían o desempeñarían ineficientemente su tarea o función. Por lo tanto, no realizan sus tareas de una manera relajada, con energía y hasta con buen humor, sino más bien se sienten tensionados, estresados; y en ocasiones lo realizan solo por cumplir y molestos.

Así también el personal tiene una percepción de que el control no es igual para todos, ya que unos están más controlados que otros. Provocando conflictos laborales y una falta de integración entre ellos.

#### 5.1.3.8. Octava dimensión: Rendimiento y desempeño

**Tabla 32**

*Octava Dimensión - Rendimiento y desempeño.*

<b>1</b>	Me gusta trabajar fuera del horario de trabajo.
<b>2</b>	Considero que mi trabajo es de calidad y lo realizo a tiempo.
<b>3</b>	Considero que soy de las personas que se adaptan con facilidad al cambio.
<b>4</b>	Me gusta innovar para no seguir un trabajo rutinario.
<b>5</b>	Puedo controlarme cuando trabajo bajo presión.

*Fuente:* Encuesta realizada al personal de AFP Horizonte-Cajamarca

**Tabla 33**

*8A – Rendimiento y Desempeño.*

Respuestas	1	2	3	4	5	Total	
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre		
<b>Preguntas</b>	1	4	1	2	2	0	9
	2	0	0	1	4	4	9
	3	0	0	2	4	3	9
	4	0	0	1	5	3	9
	5	0	1	1	4	3	9

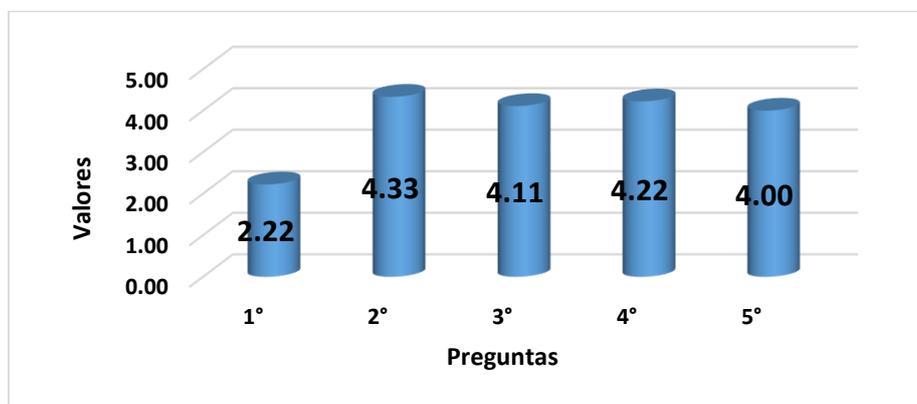
*Fuente:* Encuesta realizada al personal de AFP Horizonte-Cajamarca

**Tabla 34**

*8B – Rendimiento y Desempeño- promedio.*

Respuestas	1	2	3	4	5	Valor	Promedio
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre		
Preguntas	1	4	2	6	8	0	2.22
	2	0	0	3	16	20	4.33
	3	0	0	6	16	15	4.11
	4	0	0	3	20	15	4.22
	5	0	2	3	16	15	4.00
<b>Total</b>						<b>18.89</b>	<b>3.78</b>

Fuente: Tabla 33



**Figura 11.** Rendimiento y desempeño- promedio. Fuente: Tabla 34

**Interpretación:**

En cuanto a la octava dimensión: “Rendimiento y desempeño”, se llegó a un puntaje promedio de 3.78, lo cual según la escala de Likert esto indica que este factor se encuentra en una escala o nivel regular con tendencia a bueno, y esto es debido principalmente que el personal de la empresa no trabaja frecuentemente fuera del horario de trabajo, pero en ocasiones cuando esto ocurre, como en situaciones cuando se les acumula tanto trabajo que tienen que quedarse horas extra, provoca estrés, tensión, desorden y por ende un rendimiento no tan eficiente como el esperado.

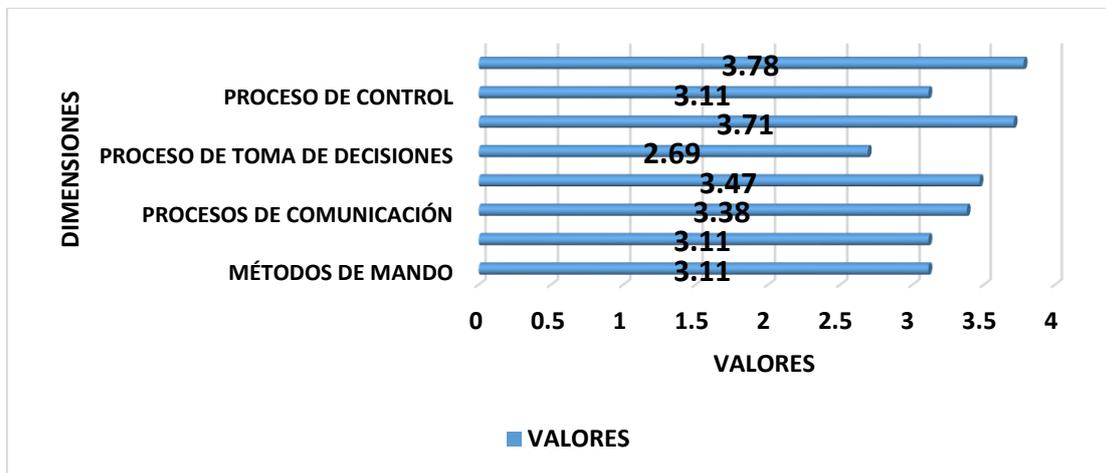
### 5.1.3.9. Determinación del tipo de Clima Laboral en AFP Horizonte- Cajamarca

**Tabla 35**

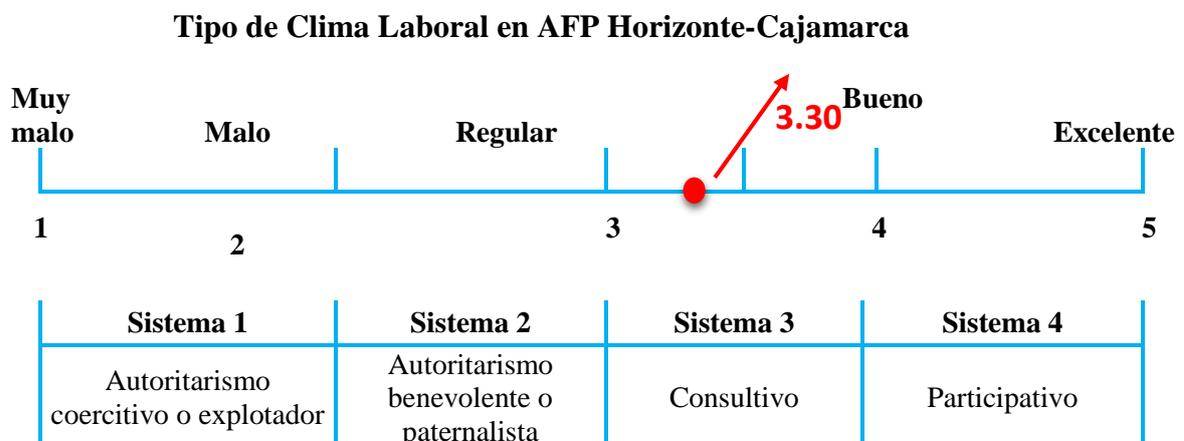
*Determinación del Tipo de Clima Laboral.*

N°	Dimensiones	Promedios	Ponderación
1	Métodos de Mando	3.11	3.30
2	Fuerzas Motivacionales	3.11	
3	Procesos de Comunicación	3.38	
4	Proceso de Influencia	3.47	
5	Proceso de Toma De Decisiones	2.69	
6	Proceso de Planificación	3.71	
7	Proceso de Control	3.11	
8	Rendimiento y Desempeño	3.78	
<b>Total</b>		26.36	

*Fuente:* Tablas 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31 y 34.



**Figura 12:** Valor promedio de cada dimensión. **Fuente:** Tabla 35



**Figura 13:** Tipo de clima laboral en AFP Horizonte- Cajamarca. **Fuente:** Tablas 35 y 2

De esta manera con el puntaje obtenido el cual es de **3.30**, se llega a la conclusión de que el clima laboral de AFP Horizonte es **regular**.

## **5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

En AFP Horizonte, las políticas y lineamientos se transmiten a las sucursales por medio de reuniones de los gerentes y subgerentes, y estos a su vez les comunican a los jefes de venta, ya que estos son los que tienen contacto directo con el personal de cada sucursal. Este tipo de reuniones en la mayoría de los casos se da por medio de videoconferencias, para ello la empresa utiliza el software o herramienta de conferencias en línea WEBEX. Y en otros casos el jefe de ventas viaja a la central en Lima y a su regreso comunica o da la información necesaria respecto a lo que se haya acordado. En ocasiones puede suceder que la información no llegue a su destino de una manera clara, y por ello sea interpretada erróneamente; ya que no es lo mismo recibir una información o capacitación en forma directa o personal, que recibirla mediante una videoconferencia.

Así también hay una revista llamada “Contigo” la cual se envía mensualmente a cada sucursal a nivel nacional, en su contenido se informa sobre las últimas noticias, eventos o artículos relacionados con el Grupo BBVA y AFP Horizonte de Perú. Pero el personal de la sucursal Cajamarca muestra falta de interés a dichas revistas, y tampoco las leen. Sin que se den cuenta que ello es un medio de comunicación por el cual se puede estar informado con lo que ocurre en la empresa. Esto refleja una falta de compromiso de los trabajadores.

En cuanto a las políticas de premios o incentivos, se otorga cada fin de año al personal del área de ventas incluyendo también al jefe de ventas, que haya ocupado el primer lugar a nivel nacional con respecto a su producción mensual de todo el año laboral, teniendo como recompensa viajes como por ejemplo a Cancún, Acapulco, entre otros destinos turísticos, y todos los gastos son totalmente cubiertos por la empresa. Se debe tener en cuenta que es un aspecto importante que los premios o incentivos también deberían abarcar a la parte administrativa de la sucursal ganadora ya que todo el personal de la misma está involucrado y aporta para que se puedan llegar a las metas y objetivos propuestos por los directivos, pero no se los toma en cuenta.

Las políticas de promoción interna y ascenso en AFP Horizonte van de acorde al mérito y al tiempo de laborar en la empresa. Pero en AFP Horizonte Cajamarca no se cumplen estas políticas por motivo de que en esta sucursal solo hay un número muy reducido de puestos de trabajo, no hay opción a ascender dentro de la sucursal Cajamarca. Esto también es un factor causante para la desmotivación del personal, ya que por más tiempo que se encuentren laborando en la empresa, siguen ocupando el mismo puesto.

En cuanto se refiere a las políticas de selección de personal si se lleva un adecuado proceso; se realizan exámenes psicotécnicos, psicológicos, matemáticos, razonamiento verbal, nivel de conocimiento de uso de herramientas informáticas, entre otros. Finalmente, los candidatos que logran pasar hasta las últimas etapas son entrevistados por el Jefe de Ventas de la sucursal y posteriormente ya empiezan a laborar en la empresa. Cada mes se establecen y se informan las metas para la producción tanto del jefe de ventas como de la fuerza de ventas, en la que cada uno

de ellos se compromete a cumplir, firmando un documento llamado “Sistema Comisionario”, en la que aceptan las condiciones y las comisiones que tendrán y ganarán si logran su meta cada mes.

El personal que labora en AFP Horizonte – Cajamarca tiene una antigüedad promedio entre 2 a 7 años. En cuanto se refiere a la infraestructura del local es pésima, ya que es un ambiente demasiado cerrado y reducido con escasa iluminación, poca ventilación, lo que causa un excesivo calor en el ambiente de trabajo; así también tiene mobiliario deficiente, en mal estado ya que en muchos años no se ha cambiado o actualizado, por ejemplo, en el caso del equipo de cómputo, lo cual provoca malestar, estrés, entre otros factores negativos en el personal que labora en la oficina, ya que los mismos equipos de cómputo fallan y se cuelgan constantemente provocando lentitud en el proceso de atención. Cabe resaltar también este malestar afecta al cliente ya que la atención se la realiza en la misma oficina, y en ocasiones cuando hay demasiada conglomeración de gente por motivo de no haber suficiente espacio, provoca insatisfacción en ellos, reclamos, y esto genera una mala imagen a la empresa.

Ya que el puntaje que resulta es de **3.30**, muestra que el clima laboral de AFP Horizonte es regular., y esto es debido principalmente a la deficiencia en las dimensiones de: **Proceso de Toma de Decisiones, Proceso de Control, Métodos de Mando, Fuerzas Motivacionales y Proceso de Comunicación**; ya que éstas según la percepción del personal que labora en AFP Horizonte son las principales causantes de que no se pueda desarrollar un buen trabajo dentro de sus áreas y que no exista una adecuada relación laboral entre ellos, ni con el jefe de ventas; dificultando el poder tener un eficiente y adecuado Desarrollo Organizacional en la empresa.

El clima organizacional de AFP Horizonte se rige por el sistema 3 (consultivo), pero a un nivel bajo; por lo que prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes más que las ascendentes u horizontales. Dificultando de esta manera que el personal pueda tener la libertad para poder expresar sus ideas, recomendaciones, así como quejas o reclamos comunicándose con sus jefes o gerentes.

Las relaciones entre compañeros de trabajo son aparentemente buenas, pero en realidad hay una rivalidad entre ellos, en ocasiones surgen los conflictos laborales por motivos de que no hay integración. Sólo persiguen metas y objetivos individuales, mas no se dan cuenta de que la empresa marcha gracias a la colaboración de todo el personal en su totalidad y no por la individualidad de cada uno. Se observa que hay competencia entre ellos y se olvidan de que la competencia o su rival es afuera de la empresa con las demás AFP's del mercado.

Por otro lado, existe un precario sistema de recompensas e incentivos salariales que abarque a todo el personal; actualmente solo comprende el área de ventas, más no para las áreas administrativas, pero se las debería tener en cuenta también ya que todas las áreas colaboran para que se pueda lograr los objetivos y metas de la empresa. Como por ejemplo el asistente comercial de la sucursal se encarga de realizar un seguimiento y apoyo para que la fuerza de ventas pueda cumplir con sus metas; en reiteradas ocasiones se queda horas extras para poder apoyar a la fuerza de ventas, más estas horas no son retribuidas económicamente ni con ningún reconocimiento; no es incluido en el momento de que la fuerza de ventas es premiada. Esto genera desmotivación por parte del mismo, ya que no existe un ambiente en el que se pueda desarrollar y premiar su esfuerzo o mérito realizado, no puede crecer personalmente, ni profesionalmente dentro de la empresa; ya que no existe una

política de recompensas y ascensos que incluyan a todo el personal involucrado en el logro de metas y objetivos organizacionales de AFP Horizonte - Cajamarca.

Las variables que se definen en este tipo de clima laboral son las siguientes:

- a. **Variables causales:** Los directivos no realizan un buen proceso de toma de decisiones y control efectivo al personal
- b. **Variables intervinientes:** Falta de motivación, la comunicación es deficiente por ser vertical y descendente, estas dimensiones se encuentran débiles en el AFP Horizonte-Cajamarca.
- c. **Variables finales:** Estas variables están constituidas por la consecuencia de las anteriores siendo éstas el perjuicio en el rendimiento del personal y productividad de las actividades, además del posible incumplimiento de objetivos y acumulación de carga laboral que llega a provocar estrés entre los trabajadores; lo que no permite un eficiente Desarrollo Organizacional en AFP Horizonte.

### 5.3. Análisis de correlación

#### Coefficiente de correlación de Pearson

El coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.427, el cual indica que existe una **correlación positiva pero moderada** entre las variables de estudio.

**Tabla 36**

*Coefficiente de Correlación de Pearson.*

		<b>Clima laboral</b>	<b>Desarrollo organizacional</b>
<b>Clima laboral</b>	Correlación de Pearson	1	0,427
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	9	9
<b>Desarrollo organizacional</b>	Correlación de Pearson	0,427	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	9	9

*Fuente:* Elaboración Propia

El coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) se mide en una escala de 0 a 1, tanto en dirección positiva como negativa. Un valor de “0” indica que no hay relación lineal entre las variables. Un valor de “1” o “-1” indica, respectivamente, una correlación positiva perfecta o negativa perfecta entre dos variables. Normalmente, el valor de se ubicará en alguna parte entre 0 y 1 o entre 0 y -1, en esta investigación es 0,0427.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

#### **6.1. Estrategias para mejorar el clima laboral y el desarrollo organizacional de AFP**

##### **Horizonte – Cajamarca**

Luego del análisis que se ha realizado, y los datos que ha arrojado el cuestionario de Likert, en donde se obtiene un clima laboral regular; es necesario implantar estrategias para mejorar el clima laboral y por ende lograr el desarrollo organizacional de AFP Horizonte.

Se debe implementar un plan de capacitación, en el cual se incluya charlas motivacionales para el personal, así también se dé a conocer los objetivos que tiene cada área de la empresa; también la socialización de la misión y visión. El personal de AFP Horizonte-Cajamarca, tendrá la libertad de que en esta capacitación pueda participar dando sus opiniones, se les pueda escuchar; en donde ellos mismos se puedan plantear nuevas actividades para mejorar su productividad. De esta manera contribuir para que recuperen la confianza, motivación, compromiso e integración con la empresa y compañeros de trabajo.

Este plan de capacitación se ha programado de manera mensual desde el mes de enero de 2014 hasta el mes de julio de 2014. A continuación, se presenta:

## **6.2. Plan de capacitación para el personal de AFP Horizonte- Cajamarca**

### **6.2.1. Datos generales**

- Empresa : AFP Horizonte- Cajamarca.
- Área : Comercial.
- Responsable : Percy Daniel Roncal Miranda.

### **6.2.2. Actividad de la empresa**

Jubilación y fondo de pensiones

### **6.2.3. Justificación**

Hoy en día, el ser humano, es el recurso más importante de las empresas, ya que son los que ponen en marcha su funcionamiento y lograr rentabilidad, por tanto, es de gran importancia que el personal que labora en ella, se sienta cómodo con sus jefes y compañeros; realizando sus funciones de una manera efectiva; el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales se debe entender que es necesario valorarlo y prestarle la debida atención y poder mantener un clima laboral favorable.

Una empresa con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo, pero a largo plazo dejará de ser competitiva y por tanto saldrá del mercado. Un buen o un mal clima laboral tienen consecuencias importantes para la organización a nivel favorable o, al contrario, desfavorable.

Entre las consecuencias favorables se tiene las siguientes: logro, afiliación, compromiso, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación,

satisfacción, adaptación, innovación, creatividad, trabajo en equipo, calidad en el servicio, apertura al cambio, alta productividad y rendimiento; etc.

Por otra parte, el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc. Para modificar las actitudes y conductas de los miembros.

Entre las consecuencias desfavorables se tiene las siguientes: falta de confianza entre el personal, deficiente comunicación entre el personal y los directivos, ausentismo laboral, no hay formación ni desarrollo, falta de equidad e incertidumbre, recursos y entorno de trabajo inadecuado (poca luz, poca ventilación, ruido en exceso, mobiliario antiguo y deficiente), malestar, estrés, falta de adaptación, falta de innovación, impuntualidad, lentitud en el cumplimiento de objetivos, baja productividad.

Por todas estas razones tomar en cuenta que para iniciar una mejora en el clima laboral de AFP Horizonte-Cajamarca, se presente un plan de capacitación para todo el personal en diferentes temas de gran importancia, y temas específicos para cada una de las áreas; de modo que todos puedan contar con conocimientos o información necesaria para un buen desempeño en sus funciones y al mismo tiempo lograr un desarrollo en el aspecto personal y profesional.

#### **6.2.4. Alcance**

Está dirigido y abarca a todo el personal que labora en FP Horizonte-Cajamarca.

#### **6.2.5. Objetivo general**

Capacitar al personal de AFP Horizonte-Cajamarca en temas motivacionales, con respecto a sus labores y funciones, así como los objetivos de la empresa y de cada área, misión, visión y fomentar la integración de tal manera que el personal se sienta cómodo para manifestar sus inquietudes, necesidades y problemas y esto permita desarrollar sus capacidades y habilidades.

#### **6.2.6. Objetivos específicos**

- a. Motivar al personal de AFP Horizonte-Cajamarca con temas de estimulación personal y temas de interés laboral para un buen desempeño en su trabajo.
- b. Lograr que el personal de AFP Horizonte-Cajamarca se integre y se sienta comprometido con su trabajo y empresa.
- c. Incentivar la cooperación y confianza entre jefe y colaborador
- d. Enseñar la importancia de sentirse cómodo y seguro en el ambiente de trabajo al personal de AFP Horizonte.
- e. Dar a conocer las leyes laborales de los trabajadores.
- f. Fomentar el compromiso y la identidad del personal con AFP Horizonte-Cajamarca
- g. Enseñar a ser ordenado y organizado al personal de AFP Horizonte-Cajamarca.

## **6.2.7. Metas**

### **6.2.7.1. Metas Cualitativas**

Al final de cada sesión de capacitación,

- a. El personal tendrá una mejor visión de la integración entre compañeros, jefes.
- b. Sentirá un mayor compromiso con la empresa.
- c. Obtendrá mayor información de los temas de su interés según el área que labora, para luego poner en práctica en el desarrollo de sus funciones.
- d. Tendrá más confianza en el desempeño de su trabajo.

### **6.2.7.2. Metas Cuantitativas:**

- a. Desarrollar todos los temas propuestos.
- b. Lograr el 100% de asistencia del personal de AFP Horizonte-Cajamarca a las capacitaciones.
- c. Lograr que todo el personal aplique lo aprendido en las capacitaciones dadas en su área de trabajo.

## **6.2.8. Estrategias**

- a. Metodología de conversación, exposición (ambiente abierto al diálogo; responder preguntas y escuchar inquietudes).
- b. Desarrollo de casos reales de AFP Horizonte, en donde todo el personal participe, proponga soluciones e ideas innovadoras, despertando así su creatividad.

- c. Charlas, dinámicas, presentación de casos reales y propuesta de soluciones con la participación del equipo.
- d. Juegos, dinámicas y videos para una mayor comprensión del tema.

## **6.2.9. Tipos, modalidades y niveles de capacitación**

### **6.2.9.1. Tipos d capacitación**

- a. **Capacitación correctiva:** la presente capacitación está orientada a solucionar problemas de desempeño e insatisfacción laboral en AFP Horizonte- Cajamarca.

### **6.2.9.2. Modalidades de capacitación**

- a. **Formación:** lo que se quiere impartir con esta modalidad es que el personal de AFP Horizonte- Cajamarca conozcan y se den cuenta de cuán importante es el trabajo en equipo y se tratara de lograr que a través de las capacitaciones todos se puedan integrar y sentirse parte de la organización, así mismo se impartirá conocimientos básicos de interés de cada área, que incluye: área comercial, área de ventas y área de servicio al cliente.
- b. **Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos o información, así como experiencias acerca de la gran importancia que tiene en la actualidad el buen desempeño del personal para el crecimiento de la empresa y un buen posicionamiento en el mercado, y también los necesario de tener un buen clima laboral.

- c. **Especialización:** Se tratará de proporcionar temas de interés de cada área para que puedan mejorar en el desarrollo de sus actividades o funciones y por ende en el desempeño laboral, obteniendo más seguridad y confianza en el momento de laborar. Dejando de lado la confusión en la designación de funciones.
- d. **Perfeccionamiento:** Se realizarán temas motivacionales y temas de interés de cada área para que puedan tener una mayor motivación y obtener mayores conocimientos en cuando a sus labores para poder desarrollar sus capacidades y habilidades.
- e. **Complementación:** El propósito es poder lograr que el personal se sienta motivado tanto en el ámbito laboral, personal, profesional, psicológico, en las relaciones de comunicación jefe – colaboradores así mismo reforzar los conocimientos de los colaboradores respecto a temas relacionados son sus labores para que de esta manera puedan sentirse motivados, comprometidos y puedan desarrollar una eficiente labor con conocimientos innovadores.

### **6.2.9.3. Niveles de capacitación**

- **Nivel intermedio:** Está dirigido al personal que necesita tener motivación dentro del trabajo para poder tener un buen rendimiento dentro de la organización. El objetivo es mejorar el nivel de satisfacción laboral para que así se pueda mejorar el clima dentro de AFP Horizonte, desarrollar capacidades y mejorar habilidades

para así obtener una especialización en sus funciones y mayor provecho en el puesto en el cual se desempeñan.

#### **6.2.10. Recursos**

##### **Recursos humanos**

- Capacitadores
- Personal de AFP Horizonte

##### **Recursos materiales**

###### **a. Infraestructura**

- La capacitación se realizará en el Restaurante el Zarco Campestre-Cajamarca.

###### **b. Mobiliario, equipo, materiales, entre otros**

- Sillas.
- Mesas.
- Proyector.
- Laptop.
- Mini equipo de sonido
- Cartulinas
- Globos.
- Recortes de revistas y periódicos.
- Papel bond blanco y de colores.
- Fotocheks.
- Tijeras.
- Plumones.

- Cinta Masking.
- Pizarra.
- Lapiceros.
- Folders.
- CD's
- Engrapador
- Reglas

**c. Documento técnico- educativo**

- Encuestas
- Certificados
- CD's con las presentaciones en Microsoft Power Point de las capacitaciones.

## 6.2.11. Cronograma de actividades

**Tabla 37**

*Cronograma de actividades.*

Objetivo	Tema General	Temas Específicos	Meses															
			Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio			
			2	3	6	7	6	7	3	4	1	2	5	6	3	4		
Despertar el deseo de mejora en los participantes y se responsabilicen de sus logros	Todos para uno y uno para todos Ganar - Ganar	Nuestra Misión, Visión, Objetivos.																
		Liderazgo																
		Capacidades, habilidades, valores.																
		Mente millonaria																
		Dinámica: Un Héroe en ti																
Conocer la importancia de las ventas	Clientes	Reunión de integración y entrega de certificados																
		¿Por qué compran las personas?																
		¿Cómo conseguir más citas con los clientes?																
		¿Cómo hacer la venta?																
		¿Cómo ganar amigos e influir en otras personas?																
		10 claves para el éxito de una venta																
		Psicología de ventas																
Motivar la cooperación y confianza entre jefe y subordinado	Equipo de trabajo	Reunión de integración y entrega de certificados																
		Trabajo en equipo																
		Comunicación efectiva																
		Resolución de problemas																
		Presentación de casos reales																
		Soluciones de casos																
El personal de AFP Horizonte conozca la importancia de sentirse cómodo y seguro en el ambiente de trabajo	Seguridad en el trabajo	Reunión de integración y entrega de certificados																
		Presentación de la infraestructura actual de AFP Horizonte-Cajamarca																
		Ergonomía																
		Seguridad																

		Higiene
		Enfermedades ocupacionales
		Contaminación por bacterias
		Ruido
		Presentación de propuesta de mejora de infraestructura de Horizonte- Cajamarca
		Reunión de integración y entrega de certificados
Dar a conocer las leyes laborales de los trabajadores	Leyes Laborales	Obligaciones laborales del empleador
		Beneficios laborales del trabajador
		AFFPS
		ESSALUD
		RENTAS
		Reunión de confraternidad y entrega de certificados
Fomentar el compromiso y la identidad del personal con AFP Horizonte-Cajamarca	Ponte la camiseta	Dinámica la antorcha encendida
		Sin tormentas ni huracanes
		Más allá de la cumbre
		Inteligencia espiritual en la empresa
		Reunión de integración y entrega de certificados
El personal aprenda a ser ordenado y organizado	Importancia del orden en el área de trabajo	Dinámica: trabajador ordenado y trabajador desordenado
		Orden y organización
		Administración eficaz del tiempo
		Limpieza e higiene
		Reunión de integración y entrega de certificados

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la presente investigación (Capítulo V)

## 6.2.12. Presupuesto

**Tabla 38**

*Presupuesto.*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
<b>1. Viáticos y asignaciones</b>			
Capacitadores	7	100	700.00
Refrigerios BREAK (7 capacitaciones, incluye 10 personas)	70	5	350.00
Almuerzos día de integración (7 capacitaciones, incluye 10 personas)	70	12	840.00
Movilidad (7 capacitaciones, incluye 10 personas)		global	140.00
<b>sub total</b>			<b>2030.00</b>
<b>2. Bienes</b>			
Alquiler de proyector multimedia por día (7 capacitaciones)	7	20	140.00
Alquiler de mini equipo de sonido por día	7	10	70.00
Alquiler del local para capacitaciones incluyendo campo deportivo el Restaurante El Zarco Campestre	7	150	1050.00
<b>sub total</b>			<b>1260.00</b>
<b>3. Otros servicios prestados</b>			
Certificados (7 capacitaciones)	63	2	126.00
Fotocopias		global	30.00
Útiles		global	50.00
Impresiones		global	50.00
CD's quemados (7 capacitaciones)	63	1.5	94.50
<b>sub total</b>			<b>350.50</b>
<b>Total</b>			<b>3640.50</b>
Imprevistos (aprox. 10%)			350.00
<b>Presupuesto total</b>			<b>3990.50</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

1. En cuanto a la identificación de la situación del clima laboral de AFP Horizonte-Cajamarca.
  - AFP Horizonte- Cajamarca, tiene actualmente un clima laboral regular, ya que no existe trabajo en equipo, no hay integración, existe mucho individualismo, no hay capacitaciones adecuadas, solo de vez en cuando hay unas online, pero solo lecturas y desarrollo de preguntas; más no es participativa, en la cual haya interacción con el personal.
  - No se puede comunicar con el personal de grado jerárquico más alto, para poder realizar alguna sugerencia, pedido, o reclamo ya que no existe una comunicación efectiva en la empresa, solo hay una comunicación vertical descendente.
  - El personal no se siente completamente identificado con la empresa, no se siente valorado, no hay reconocimiento o incentivos para todos cuando se cumplen los objetivos, solo existe premios para el área de ventas.
  - La mayoría del personal siente que hay preferencias por parte del jefe de ventas con algunos colaboradores, por tanto, no hay equidad.
  
2. En cuanto a la identificación de la situación del desarrollo organizacional de AFP Horizonte-Cajamarca, se identificó que no existe un programa de capacitación permanente para el personal, lo cual trae consigo que no pueda desarrollar sus funciones de una manera efectiva.
  
3. En cuanto a la elaboración estrategias para mejorar el clima laboral en AFP Horizonte – Cajamarca.

Se propone un plan de estrategias para fortalecer el clima laboral negativo y en consecuencia así poder mejorar el desarrollo organizacional para AFP Horizonte – Cajamarca, mediante un Programa estructurado de capacitación al personal.

4. En cuanto a la determinación de la relación entre el clima laboral y el Desarrollo Organizacional para AFP Horizonte - Cajamarca.

- Se ha identificado que actualmente la relación del clima laboral de AFP Horizonte es directa en el desarrollo organizacional, con una incidencia negativa que impide la productividad y el buen desempeño laboral del personal.

## RECOMENDACIONES

1. A los funcionarios del AFP Horizonte - Cajamarca. Se les recomienda implementar el plan de estrategias propuesto, dentro del cual se puede resaltar:
  - Los incentivos, premios, reconocimientos deben de incluir a todo el personal involucrado en el logro de objetivos, y no solo al área de ventas.
  - Las capacitaciones se deben dar anualmente, como primer año se podría implementar durante los 7 meses seguidos, mientras que, para los siguientes años, se recomienda sean cada 3 meses; para que de esta manera sea un progresivo desarrollo organizacional dentro de la AFP Horizonte Cajamarca.
  - Las capacitaciones deben ir de la mano de reuniones de integración, en la que el personal pueda fortalecer sus habilidades interpersonales; y los participantes aprendan a socializar mejor con las personas, de esta manera puedan aumentar también sus redes de contactos profesionales. Así también la integración del personal es muy importante para incrementar la lealtad o compromiso con la AFP Horizonte-Cajamarca.
  - Las capacitaciones darán información más clara al personal sobre sus funciones y evitará que las tareas se repitan, o se confundan.
  - La comunicación de la empresa debe cambiar, se debe de implantar una comunicación efectiva, que sea horizontal, en la que todo el personal pueda tener la libertad y confianza de expresar sus ideas, sugerencias y reclamos; que puedan ser escuchados y dejen de tener temor en expresarse.

- La infraestructura de la AFP Horizonte- Cajamarca, debe de ser mejorada, con más ventilación, los equipos de cómputo actualizados, ya que los que tiene actualmente son obsoletos y esto causa lentitud en la atención a los clientes.
- Decorar el espacio físico de la sucursal, pintado de las paredes con una combinación entre tonos cálidos como el rojo o naranja que dan energía y tonos fríos como el verde y azul que relajan. Así también adornar las paredes con imágenes creativas e inspiradoras.
- Colocar posters donde se exprese la misión y visión de la empresa de forma divertida, que llame la atención y se quede memorizada en la mente del personal.
- Adaptar un espacio abierto en donde los miembros del equipo de la AFP Horizonte-Cajamarca pueda reunirse y tomar un aire fresco, o descanso, así también se recomienda la instalación de una caminadora en dicho espacio para que el personal pueda desestresarse y al mismo tiempo ejercitarse por algunos minutos en su tiempo libre.
- Las sillas, muebles, mesas deben ser cambiadas por unas nuevas y modernas, ya que desde hace 10 años no se las ha renovado y están en muy mal estado.
- Es importante, tratar por igual a todo el personal para no quebrar las relaciones laborales. Los favoritismos, lo único que generan es envidia y desunión en el equipo de trabajo.

- El jefe de ventas debe de recibir capacitación personalizada acerca de liderazgo y gestión de talento humano, para que de esta manera pueda mejorar su capacidad de gestión con el personal que tiene a cargo, logrando así un trato efectivo con los mismos.
  
- Tener en cuenta que “empleados satisfechos son empleados productivos”, y estos cambios que se proponen en el presente trabajo de investigación son necesarios. Desarrollar el clima laboral favorable para la AFP Horizonte-Cajamarca, va a llevar tiempo, pero tendrá múltiples beneficios tales como: el personal aportará su mejor desempeño a la empresa, se crearán sólidos equipos de trabajo y la empresa se puede enfocar mejor en el cumplimiento de sus objetivos.

## REFERENCIAS

- Berbel. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Bohlander; Snell y Sherman, (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México. Decimosegunda edición; Editorial: Thomson.
- Chiavenato, (1983). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, (1996). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Editorial. Mc Graw-Hill.
- Chupayo y Pérez, (2007), en su tesis de pre-grado “*Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo*”, de la Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Corrales, (2006). “*Cultura Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de los hoteles del distrito de Cajamarca, 2006*”. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Coronel, (2011)- “*El clima laboral y su incidencia en el Desarrollo Organizacional del Banco Continental Cajamarca*”. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca.
- Cortez, (2009). “*Diagnóstico del Clima Laboral Hospital Dr. Luis F. Nachón. Veracruz*”.
- Cruz, (2012). *Teoría del clima organizacional de Likert*. Disponible en: [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_proceso/ADMINISTRACION\\_II\\_TRANSPORT\\_Eva\\_Cruz\\_Maldonado/Polilibro/Unidad%204/4.3.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/ADMINISTRACION_II_TRANSPORT_Eva_Cruz_Maldonado/Polilibro/Unidad%204/4.3.htm) (Consulta final en diciembre 2012)

- Cruz, (2012). *Administración II, ingeniería en transporte- Unidad 4- 4.4*. Disponible en:  
[http://administracion2ingtransporte.blogspot.pe/2012/12/4\\_2027.html](http://administracion2ingtransporte.blogspot.pe/2012/12/4_2027.html) (Consulta final en diciembre 2012)
- Fleishman y Bass, (1971). *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*. México DF. Editorial Trillas.
- Frías, (2003). “*Clima Organizacional entre grupos de docentes secundarios de una Unidad de Servicios Educativos de Lima Metropolitana*”, de la Universidad San Martín de Porres.
- Garza, (2010). “*El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas*”. Universidad Autónoma de Tamaulipas, con sede en la ciudad Victoria, México
- Garzón, (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Colombia. Editorial UR.
- Goncalves, (2000). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*. Disponible en:  
<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Heberto, (1992). *Las Personas: La Clave para el Éxito de su Empresa*. Argentina: Editorial JVE.
- Litwin y Stringer, (1978). *Motivación y Clima Organizacional*. Boston. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Marroquín, (2011). “*El Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*”. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Mondy y Noe, (2005). *Administración de recursos humanos*. México. Pearson Educación.

- Monteza, (2010). *“Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico Hospital EsSalud Chiclayo”*.
- Münch, (2011). *Liderazgo y Dirección el Liderazgo del siglo XXI*. México. Trillas.
- Muñoz, (2008). *“Relación entre el estilo gerencial y el clima organizacional como factor de desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pio X” Ltda. De Cajamarca”*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca.
- Obed, (2012). *Elaboración de plan de capacitación*. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion.shtml> (Consulta final en noviembre 2013).
- Palma, (2009). *“Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias de Lima”*.
- Palomo, (2010). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. España. Editorial ESIC.
- Pauchard, (2010). *Desarrollo Organizacional: sus Ventajas y Procedimientos*.  
Disponible en: <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>  
(Consulta final en septiembre 2013)
- Peralta, (2002). *El Clima Organizacional*. Disponible en:  
<https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/> (Consulta final en noviembre 2012)
- Pérez, (2010). *Intervención Socio comunitaria*. España: Editorial UNED.
- Quevedo, (2003). *“Estudio de Clima Organizacional basado en el modelo funcionamiento de las organizaciones: Octógono”*, de la Universidad de Piura.
- Ramírez, (2013). *“Análisis del clima laboral en la EPS SEDACAJ S.A. y su incidencia en la productividad periodo 2007 - 2008”*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca.

- Sandoval, (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. México.
- Robbins, (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Pearson Educación.
- Velásquez, (2013). “*Clima organizacional y niveles de satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca*”. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca.
- Werther, y Davis (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. México. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Universia Perú, (2010). Clima laboral: ¿Cómo influye en el desempeño? Disponible en: <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2010/11/18/773379/clima-laboral-influye-desempeno.html> (Consulta final en mayo 2013).
- Uria, (2011). “*El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. de la ciudad de Ambato*”. Universidad Técnica de Ambato.
- Nieves, (1997). “*Desempeño docente y clima organizacional en el liceo “Agustín Codazzi” en Venezuela*”.
- Zamora, (2012). *Introducción al Desarrollo Organizacional*. Disponible en: <https://es.slideshare.net/JorgeZamoraVidal/desarrollo-organizacional-15013635> (Consulta final en febrero 2013)

## **APÉNDICE**

## Apéndice 1: Instrumento

### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL BBVA AFP HORIZONTE-CAJAMARCA

**Estimado**

**(a)**

Favor de responder la siguiente encuesta. Sus respuestas tienen por objeto recoger una importante información, que será utilizada para evaluar el clima laboral y su incidencia en el Desarrollo Organizacional del BBVA AFP HORIZONTE, sucursal Cajamarca.

**Instrucciones:**

A continuación, se muestran 40 preguntas, las cuales deberá llenarlas marcando con un aspa (X) la casilla que usted crea conveniente.

**Primera dimensión - Métodos de Mando**

1. Cree que el jefe de ventas del BBVA AFP HORIZONTE-Cajamarca aplica un buen liderazgo

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

2. Considera que el tipo de liderazgo en BBVA AFP HORIZONTE-Cajamarca es participativo

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

3. La delegación de las funciones se da acorde a las habilidades de cada uno

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

4. Los lineamientos de conducta se aplican a todos por igual

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

5. De darse una orden contraria a sus valores, optaría por no cumplirla

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

**Segunda dimensión - Fuerzas motivacionales**

6. Se reconoce el buen desempeño oportunamente

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

7. Recibe usted programas de capacitación para mejorar sus habilidades

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

8. Se siente satisfecho con la remuneración recibida mensualmente

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	Nunca

9. Mi trabajo me permite desarrollar mis capacidades y habilidades

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	Nunca

10. Dispongo de las herramientas necesarias para realizar mi trabajo

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	Nunca

### Tercera dimensión – Proceso de comunicación

11. Existe un adecuado sistema de comunicación en BBVA AFP HORIZONTE-Cajamarca

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

12. Considero que la comunicación es importante para el logro de objetivos

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

13. Se realizan reuniones para fortalecer la comunicación interna

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

14. El flujo de información es coherente

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

15. El sistema de comunicación es directo y rápido

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

### Cuarta dimensión: Proceso de influencia

16. Existe buena relación entre el personal y el jefe de ventas de BBVA AFP HORIZONTE-Cajamarca

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

17. De no saber de algún tema, cuento con apoyo de mis compañeros de trabajo

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

18. La saturación de trabajo compromete mi estado de ánimo

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

19. El jefe de ventas crea una atmósfera de confianza y buen trato

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

20. Creo que el jefe de ventas tiene preferencias dentro del personal

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

### Quinta dimensión – Proceso de toma de decisiones

21. El personal participa en la toma de decisiones, referidas a las áreas de trabajo

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

22. Se comunica a tiempo las decisiones tomadas por los directivos, para no perjudicar el trabajo de las áreas.

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

23. Considero que algunas decisiones han perjudicado al personal.

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

24. Cada área tiene libertad para tomar decisiones referidas a su trabajo, en situaciones de emergencia.

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	Nunca

25. Las decisiones referidas al tiempo libre del personal, son previamente acordadas entre el jefe de ventas y el personal.

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

**Sexta dimensión – Proceso de planificación**

26. Estoy conforme con el proceso de inducción y capacitación del nuevo personal.

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

27. Creo que dentro de los objetivos debe contemplarse elevar el compromiso del personal con los propósitos de la empresa.

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

28. Es parte de la integración, permitir que el personal participe en la fijación de objetivos de la empresa.

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

29. Actualmente estoy conforme con los objetivos fijados por los directivos.

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

30. Considero que el trabajo debe estar organizado, para evitar retrasos.

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

**Séptima dimensión – Proceso de control**

31. Conoce el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa.

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

32. Existen jefes de área, que deleguen el control de actividades

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

33. Siento que, al supervisarme tanto, creen que puedo hacer mal mi trabajo

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

34. El control es igual para todo el personal

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

35. El control proporciona seguridad en el área de trabajo.

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

**Octava dimensión: Rendimiento**

36. Me gusta trabajar fuera del horario de trabajo.

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

37. Considero que mi trabajo es de calidad y lo realizo a tiempo.

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

38. Considero que soy de las personas que se adaptan con facilidad al cambio.

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

39. Me gusta innovar para no seguir un trabajo rutinario.

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

40. Puedo controlarme cuando trabajo bajo presión.

5	4	3	2	1
siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	nunca

**Gracias**