

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE CARÁCTER ORGANIZACIONAL,
INTERPERSONAL Y FÍSICO QUE INCIDEN EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL COMPLEJO TURÍSTICO DE BAÑOS DEL
INCA - 2018**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

Presentada por:

Bachiller: ANITA DOLORES ESCALANTE RODRÍGUEZ

Asesor:

MBA. CARLOS HUMBERTO ARCE CUEVA

Cajamarca – Perú

2019

COPYRIGHT © 2019 by
ANITA DOLORES ESCALANTE RODRÍGUEZ
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS APROBADA:

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE CARÁCTER ORGANIZACIONAL, INTERPERSONAL Y FÍSICO QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COMPLEJO TURÍSTICO DE BAÑOS DEL INCA - 2018

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

Presentada por:

Bachiller: ANITA DOLORES ESCALANTE RODRÍGUEZ

JURADO EVALUADOR

MBA. Carlos Humberto Arce Cueva
Asesor

Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Jurado Evaluador

Dr. Julio Norberto Sánchez De La Puente
Jurado Evaluador

Dr. Juan José Julio Vera Abanto
Jurado Evaluador

Cajamarca – Perú

2019



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN PÚBLICA DE TESIS

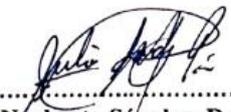
Siendo las ...^{10:00} horas del día jueves 04 de marzo de dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, los integrantes del Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HÉCTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ** y **Dr. JULIO NORBERTO SÁNCHEZ DE LA PUENTE**, **Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO**, en calidad de Asesor el **MBA. CARLOS HUMBERTO ARCE CUEVA**; 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 PÚBLICA** de la tesis titulada: **“ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE CARÁCTER ORGANIZACIONAL, INTERPERSONAL Y FÍSICO QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COMPLEJO TURÍSTICO DE BAÑOS DEL INCA – 2018”**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... ^{Aprobar} la mencionada Tesis con la calificación de ^{7.8 (Excelente)}; en tal virtud la **Bach. en Administración de Empresas ANITA DOLORES ESCALANTE RODRÍGUEZ**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las...^{11:00} horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
MBA. Carlos Humberto Arca Cueva
Asesor


.....
Dr. Héctor Diomedés Villegas Chávez
Jurado Evaluador


.....
Dr. Julio Norberto Sánchez De La Puente
Jurado Evaluador


.....
Dr. Juan José Julio Vera Abanto
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y acompañarme en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

A mis padres Mercedes Anita Rodríguez Sánchez y Segundo Máximo Escalante Castañeda por ser el regalo más bello que Dios me ha dado, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo, ejemplos para mi vida, todo lo que soy es gracias a ellos.

A mis hermanos Luis Hernán Escalante Rodríguez y Max Fernando Escalante Rodríguez por su constante apoyo para lograr mis metas.

A mi hija Luciana Carolina López Escalante, fuente de mi motivación.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la oportunidad de servir y poder contribuir con esta investigación esperando que sea de utilidad para el mejoramiento de la organización.

A los docentes de posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, por los momentos compartidos de enseñanza y dedicación constante.

A todos los colaboradores del Complejo Turístico de Baños del Inca que apoyaron en la generación de información valiosa, en especial al Jefe de Recursos Humanos Lic. Lester Mendoza Trigoso.

Un reconocimiento muy especial a mi asesor MBA. Carlos Humberto Arce Cueva por sus valiosas enseñanzas, aportes y acompañamiento a lo largo de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
GLOSARIO DE SIGLAS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Descripción del problema	1
1.2 Formulación del problema	3
1.3 Justificación e importancia	4
1.3.1 Justificación científica	4
1.3.2 Justificación técnica-práctica	5
1.3.3 Justificación institucional y personal	6
1.4 Delimitación de la investigación	6
1.5 Limitaciones	7
1.6 Objetivos	7
1.6.1 Objetivo general	7
1.6.2 Objetivos específicos	7
	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.2 Marco doctrinal y bases teóricas	13
2.2.1 La organización	13
2.2.2 La organización y sus elementos	15
2.2.3 La importancia de los recursos humanos en la organización	17
2.2.4 Bases Teóricas que sustentan el Clima organizacional	19
2.2.5 Clima Organizacional	22
A. Conceptualización del clima organizacional	22
B. Factores intervinientes del clima organizacional	28
C. Características del clima organizacional	32
D. Importancia del clima organizacional	34
E. Factores determinantes según el modelo de medición de clima organizacional de Hernán Álvarez Londoño	36
1. Claridad organizacional	36
2. Estructura organizacional	36
3. Participación en la toma de decisiones	44
4. Instalaciones físicas	46
5. Comportamiento sistémico	49
6. Relación simbiótica	50
7. Liderazgo	51
8. Consenso	53
9. Trabajo gratificante	55
10. Desarrollo personal	57
11. Elementos de trabajo	61
12. Relaciones interpersonales	62

13. Buen servicio	63
14. Solución de conflictos	64
15. Expresión informal positiva	65
16. Estabilidad laboral	69
17. Valoración	69
18. Salario	72
19. Agilidad	73
20. Evaluación del desempeño	74
21. Feedback o retroalimentación	75
22. Selección del personal	77
23. Inducción	79
24. Imagen de la organización	80
CAPITULO III	82
PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES	82
3.1 Hipótesis	82
3.1.1 Hipótesis general	82
3.2 Operacionalización de los componentes de las hipótesis	82
CAPITULO IV	84
MARCO METODOLÓGICO	84
4.1 Ubicación geográfica	84
4.2 Diseño de la investigación	84
4.3 Métodos de investigación	85
4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	85
4.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de información	86
4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	87
4.7 Equipos, materiales, insumos, etc.	89
4.8 Matriz de consistencia metodológica	90

CAPITULO V	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	91
5.1 Presentación de resultados	91
5.1.1 Resultados del factor de carácter organizacional organizadas por rango valorativo según Media Aritmética	92
5.1.2 Resultados del factor de carácter interpersonal organizadas por rango valorativo según Media Aritmética	122
5.1.3 Resultados del factor de carácter físico organizadas por rango valorativo según Media Aritmética	139
5.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados	143
CONCLUSIONES	147
RECOMENDACIONES	151
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	156
APÉNDICE	164

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Representación de factores y estructuras del sistema organizacional que dan lugar a un determinado clima	24
Figura 2: Evaluación de Desempeño – Factor Organizacional	92
Figura 3: Causas de Evaluación de Desempeño	93
Figura 4: Evaluación Buen Servicio – Factor Organizacional	94
Figura 5: Causas Buen Servicio	95
Figura 6: Evaluación Inducción – Factor Organizacional	96
Figura 7: Causas Inducción	97
Figura 8: Evaluación Valoración – Factor Organizacional	98
Figura 9: Causas Valoración	99
Figura 10: Evaluación Salario – Factor Organizacional	100
Figura 11: Causas Salario	101
Figura 12: Evaluación Selección de personal – Factor Organizacional	103
Figura 13: Causas Selección de personal	104
Figura 14: Evaluación Claridad Organizacional – Factor Organizacional	105
Figura 15: Causas Claridad Organizacional	106
Figura 16: Evaluación Desarrollo Personal – Factor Organizacional	107
Figura 17: Causas Desarrollo Personal	108
Figura 18: Evaluación Consenso – Factor Organizacional	109
Figura 19: Causas Consenso	110
Figura 20: Evaluación Imagen de la organización – Factor Organizacional	111
Figura 21: Causas Imagen de la organización	112
Figura 22: Evaluación Estructura Organizacional – Factor Organizacional	113
Figura 23: Causas Estructura Organizacional	114
Figura 24: Evaluación Agilidad – Factor Organizacional	115
Figura 25: Causas Agilidad	116
Figura 26: Evaluación Estabilidad Laboral – Factor Organizacional	117
Figura 27: Causas Estabilidad Laboral	118
Figura 28: Evaluación Trabajo Gratificante – Factor Organizacional	119
Figura 29: Causas Trabajo Gratificante	120
Figura 30: Evaluación Feedback o Retroalimentación – Factor Interpersonal	122
Figura 31: Causas Feedback o Retroalimentación	123

Figura 32: Evaluación Participación en Toma de Decisiones – Factor Interpersonal	124
Figura 33: Causas Participación en Toma de Decisiones	125
Figura 34: Evaluación Relación Simbiótica – Factor Interpersonal	126
Figura 35: Causas Relación Simbiótica	127
Figura 36: Evaluación Comportamiento Sistémico – Factor Interpersonal	128
Figura 37: Causas Comportamiento Sistémico	129
Figura 38: Evaluación Solución de Conflictos – Factor Interpersonal	130
Figura 39: Causas Solución de Conflictos	131
Figura 40: Evaluación Relaciones Interpersonales – Factor Interpersonal	132
Figura 41: Causas Relaciones Interpersonales	133
Figura 42: Evaluación Liderazgo – Factor Interpersonal	134
Figura 43: Causas Liderazgo	135
Figura 44: Evaluación Expresión Informal Positiva – Factor Interpersonal	136
Figura 45: Causas Expresión Informal Positiva	137
Figura 46: Evaluación Elementos de Trabajo – Factor Físico	139
Figura 47: Causas Elementos de Trabajo	140
Figura 48: Evaluación Instalaciones Físicas– Factor Físico	141
Figura 49: Causas Instalaciones Físicas	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores intervinientes del clima organizacional	29
Tabla 2: Operacionalización de variables	83
Tabla 3: Personal del CTBI	85
Tabla 4: Escala de rango valorativo del clima organizacional	88
Tabla 5: Factores y variables del clima organizacional	89
Tabla 6: Matriz de Consistencia	90
Tabla 7: Variables del Factor de Carácter Organizacional – Media Aritmética	121
Tabla 8: Variables del Factor de Carácter Interpersonal – Media Aritmética	138
Tabla 9: Variables del Factor de Carácter Físico – Media Aritmética	143

GLOSARIO DE SIGLAS

CTBI: Complejo Turístico de Baños del Inca

BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

COPESCO: Perú Comisión para Coordinar y Supervigilar el Plan Turístico y Cultural

RESUMEN

La presente investigación “Análisis de los factores que inciden en el clima organizacional del Complejo Turístico de Baños del Inca – 2018” tiene como objetivo identificar la incidencia de los factores organizacionales, interpersonales y físicos en el clima organizacional del Complejo Turístico de Baños del Inca. El diseño de esta investigación es de tipo no experimental, descriptivo y explicativa. Se utilizó la técnica de observación y encuesta de Clima Organizacional Modelo de Hernán Álvarez Londoño, el mismo que fue aplicado a un total de 75 trabajadores entre administrativos (19) y operativos (56). La información se procesó estadísticamente utilizando desviación estándar, media aritmética y frecuencia. Los resultados de la investigación muestran que el clima organizacional es percibido en la escala “Medianamente Gratificante, con una media aritmética de 4.59”, así mismo los factores organizacional, interpersonal y físico obtuvieron las medias aritméticas de 4.09, 5.12 y 6.00 correspondientemente ubicándolas en la misma escala. Para el factor organizacional las variables consideradas como “Nada Gratificante” son: evaluación de desempeño y buen servicio; “Poco Gratificante”: inducción, valoración, salario, selección de personal y claridad organizacional; “Medianamente Gratificante”: desarrollo personal, consenso, imagen de la organización y estructura organizacional; y “Gratificante”: agilidad, estabilidad laboral, trabajo gratificante. Para el factor interpersonal las variables consideradas como “Poco Gratificante” son feedback o retroalimentación; “Medianamente Gratificante”: participación en toma de decisiones, relación simbiótica, comportamiento sistémico, solución de conflictos y relaciones interpersonales; y “Gratificante”: liderazgo y expresión informal positiva. Y para el factor físico la variable considerada como “Medianamente Gratificante”: elementos de trabajo y “Gratificante”: instalaciones físicas. A partir de los resultados se elaboraron conclusiones y recomendaciones para mejorar el clima organizacional del CTBI.

Palabras claves: Clima Organizacional, factor organizacional, factor interpersonal y factor físico, variables.

ABSTRACT

This research "Analysis of the organizational, interpersonal and physical factors that affect the organizational climate of the Complejo Turístico de Baños del Inca - 2018" has as purpose to identify the incidence of organizational, interpersonal, and physical factors in the organizational climate of the Baños del Inca Tourist Complex. The design is of a non-experimental, descriptive, and explanatory type in which the observation and survey technique of Organizational Climate of the Hernán Álvarez Londoño Model was used, the same one that was applied to a total of 75 workers between administrative (19) and operatives. (56). The information was statistically processed using standard deviation, arithmetic means and frequency. The results show that the organizational climate is perceived on the scale "Moderately Rewarding, with an arithmetic mean of 4.59", likewise the organizational, interpersonal, and physical factors obtained the arithmetic means of 4.09, 5.12 and 6.00 correspondingly placing them on the same scale. For the organizational factor, the variables considered as "Nothing Rewarding" are performance evaluation and good service; "Little Rewarding": induction, evaluation, salary, personnel selection, and organizational clarity; "Moderately Rewarding": personal development, consensus, image of the organization and organizational structure; and "Rewarding": agility, job stability, rewarding work. For the interpersonal factor, the variables considered as "Little Rewarding" are feedback or feedback; "Moderately Rewarding": participation in decision making, symbiotic relationship, systemic behavior, conflict resolution and interpersonal relationships; and "Rewarding": leadership and positive informal expression. And for the physical factor, the variable considered as "Moderately Rewarding": work elements and "Rewarding": physical facilities.

Keywords: Organizational climate, organizational factor, interpersonal factor and physical factor, variables.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Descripción del problema

Las organizaciones en la actualidad buscan constantemente estar en el primer lugar de su competencia, tomando siempre en cuenta la innovación y la mejora continua. Es por ello, que el clima organizacional es importante, la integración y satisfacción del talento humano es parte fundamental para desarrollar las diferentes actividades que forman parte de los procesos para generar un producto o servicio. Hoy en día las organizaciones enfrentan conflictos de fuerza de trabajo, debido a que muy poco toman en cuenta uno de los aspectos más importantes, como es el personal de la organización, a quienes se les debe de ofrecer un medio de trabajo digno y satisfactorio.

Durante la vida activa de las organizaciones han presentado varias situaciones que no han permitido un desempeño eficiente de su personal y de su organización, esto debido a la pobre estructura organizacional, la mala capacitación y motivación de los empleados, la poca comunicación entre los integrantes del sistema, así como la falta de liderazgo o un liderazgo mal encausado que es otro punto importante ya que si no se desarrollan líderes efectivos, la evaluación del desempeño será deficiente, puesto que en los jefes inmediatos normalmente no se encargan de motivar, escuchar y entrenar a sus empleados.

Las organizaciones con mayor éxito se caracterizan por tener buenos líderes, mantener un personal bien adaptado, eficiente y productivo. Es preciso recordar que todo buen líder debe mantener buenas relaciones personales con sus colaboradores, supervisores, jefes y personas ajenas a la organización (usuarios, proveedores, técnicos, etc.).

En la actualidad las organizaciones de servicios en especial los balnearios turísticos se configuran como espacios lúdicos y de recreo. Al mismo tiempo, constituyen espacios empresariales de primer orden, por lo que aglutinan en su seno la perspectiva turística con la organizacional, bajo esta premisa se combina bajo un mismo espacio la perspectiva funcional u organizacional con la turística y el respeto al medio, siendo los espacios balnearios quienes deben crear un ambiente que satisfaga tanto las necesidades de sus usuarios como las del personal.

Por tanto los puntos antes mencionados son de gran importancia para que cualquier organización cumpla con sus objetivos, es por ello que el Complejo Turístico de Baños del Inca, una de sus principales prioridades, además del buen servicio al usuario y la calidad de sus servicios; es la integración y satisfacción de sus colaboradores con el trabajo, por lo cual es prioritario realizar un análisis y evaluación del clima organizacional del CTBI, para poder conocer cuáles son las percepciones de sus colaboradores y busque alicientes para que los mismos desarrollen sus competencias y potencial, en la medida que estos factores son necesarios para la ejecución del trabajo efectivo, sin embargo éstos no son suficientes, hay que comprender qué es lo que los entusiasma, compromete, identifica, alienta, interesa, satisface y motiva para que realicen una labor de calidad y efectiva contribuyendo a alcanzar metas y objetivos organizacionales.

El CTBI es uno de los balnearios turísticos más importantes de América y el mundo donde sus aguas termo-medicinales proporcionan salud y descanso, así mismo el CTBI promueve en su globalización la “cultura del agua” como recurso potencial de dinamización social y turística, hoy en día es considerada como modelo de ciudad termal sostenible y reconocida como “El Primer Balneario Turístico del Norte del Perú”, que se estima atiende anualmente a más de 600,000 usuarios en los servicios de agua termal como: hidromasajes revitalizantes, masajes terapéuticos, sauna, pozas termales (Imperial, Huayrapongo, Nina Yacuc, Pulltumarca), piscina termal y duchas, por lo cual, en este contexto, resulta fundamental analizar y evaluar el clima organizacional del Complejo Turístico de Baños del Inca, ya que su desempeño se ve reflejado en la atención que brindan sus colaboradores a los usuarios, tal como lo identifica el estudio “Percepción de los clientes sobre la calidad de los servicios de agua termal del Complejo Turístico de Baños del Inca de la ciudad de Cajamarca”, donde los resultados presentan una serie de observaciones siendo las más notorias relacionadas al personal que labora en el CTBI respecto a sus capacidades y habilidades para atender al usuario, sus actitudes mostradas durante la prestación del servicio y la falta de identificación con su institución.

1.2 Formulación del problema

Pregunta general

¿Cómo inciden los factores de carácter organizacional, interpersonal y físico en el clima organizacional del Complejo Turístico de Baños del Inca 2018?

1.3 Justificación e importancia

1.3.1 Justificación científica

Realizar un estudio de clima organizacional según Goncalves (1997) retroalimenta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo a su vez poder implementar cambios planificados que ayude a mejorar las actitudes y conductas de los trabajadores, así como también en su estructura organizacional, por ello en la actualidad se da mucho más importancia al reconocimiento del medio ambiente laboral porque incurre y consigue afectar el comportamiento de los trabajadores, predisponiéndolos de manera positiva o negativa; limitando o no la productividad, la creatividad y la identificación e implicación con las metas organizacionales, y por esto el clima organizacional ha dejado de asumirse como una variable exógena, para ser considerado como un activo intangible para las organizaciones y una herramienta para alcanzar la armonía y la conciliación de los intereses de todos sus trabajadores en torno a los propósitos de ésta.

El presente estudio de Clima Organizacional realizado en el CTBI analiza por primera vez los factores (organizacionales, interpersonales y físicos) y sus variables que funcionalmente condiciona su clima organizacional, por ello la importancia de la investigación ya que identifica la percepción de los trabajadores, las causas de la realidad problemática y propone las alternativas de solución a ser implementadas, por lo tanto servirá como base de información para futuras investigaciones convirtiéndose en el primer antecedente referente de esta organización.

1.3.2 Justificación técnica-práctica

Los Baños del Inca, constituye el Primer Balneario Turístico del Norte del Perú por contar con aguas termo-minero-medicinales, por lo que la Dra. Mayte Suárez Santos, directora de Termas World Consulting dio el nombre de "Villa Termal de los Incas", como marca turística desde el año 2003. El CTBI por encontrarse en un lugar estratégicamente situado para promocionar el servicio de turismo termal y reconocido como Primera Maravilla del Perú, se convierte hoy en día en un centro representativo del Perú y del Mundo para lo cual debe orientar sus esfuerzos a ofrecer servicios de descanso, esparcimiento y salud de calidad, que esté en sintonía con las tendencias turísticas del nuevo milenio y con las exigencias de todo tipo de público (local, nacional e internacional). Sin embargo en el trabajo de investigación "Percepción de los clientes sobre la calidad de los Servicios de agua termal del Complejo Turístico de Baños del Inca de la ciudad de Cajamarca 2007 – 2008, se identificaron deficiencias en la calidad de servicio prestados a los clientes por parte del CTBI, deficiencias que estaban relacionadas con el personal en función a sus capacidades y habilidades para atender al usuario, actitudes mostradas durante la prestación del servicio, falta de identificación con su organización y desmotivación, evidenciándose así la insatisfacción laboral de los trabajadores en cuanto a su entorno laboral y la insatisfacción de los clientes por el servicio recibido. Es así que la presente investigación tiene como finalidad aportar a que la gestión actual disponga con información diagnóstica que le permita conocer la situación real de su clima organizacional y le sirva para implementar los cambios y mejoras necesarios que permita que todo el personal (administrativo y operativo) esté más motivado y satisfecho laboralmente, ofreciendo un servicio de calidad, demostrando amabilidad,

buen ánimo, disposición y compromiso para contribuir en lograr los objetivos de la organización de la mejor manera.

1.3.3 Justificación institucional y personal

El Complejo Turístico de Baños del Inca reconoce que sus trabajadores constituyen el factor de éxito para la organización, ya que el factor humano es decisivo para ofertar servicios con calidad, por ello es de su interés conocer como inciden los factores y sus variables correspondientes en el clima organizacional, obteniendo así un diagnóstico que permita identificar de cada variable cual es la percepción que tienen los trabajadores, así también conocer las causas que desencadenan la problemática de cada variable y sus propuestas de solución para mejorar el su Clima Organizacional.

Este trabajo para su implementación, será entregado a la Comisión Administradora del Complejo Turístico de Baños del Inca para que junto con los demás trabajadores se conviertan en los beneficiarios directos.

1.4 Delimitación de la investigación

La presente investigación se realizará en el distrito de Baños del Inca, provincia de Cajamarca, teniendo como unidad de análisis al Complejo Turístico de Baños del Inca (CTBI), con énfasis en los trabajadores del CTBI (personal administrativo y operativo).

Esta investigación describe y analiza los factores que inciden en el clima organizacional del CTBI en el 2018, por tanto, la investigación sólo estudiará el escenario actual que se manifiesta en Complejo Turístico de Baños del Inca, no considerándose los cambios posteriores al estudio.

1.5 Limitaciones

El personal del CTBI considerado para la aplicación del instrumento estuvo conformado por un grupo de trabajadores que no tienen estudios concluidos de nivel secundario, por lo que el investigador realizó la aplicación del instrumento directamente dando lectura a las preguntas del cuestionario para agilizar sus respuestas.

Adicionalmente no se pudo realizar la aplicación de manera grupal debido a que tenían que estar en su puesto de trabajo realizando sus funciones, por tal motivo la aplicación del instrumento se realizó trabajador por trabajador según sus turnos y horarios dentro de su área de trabajo, lo cual demandó mayor tiempo al planificado.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

- ✓ Identificar la incidencia de los factores organizacionales, interpersonales y físicos en el clima organizacional del Complejo Turístico de Baños del Inca, 2018.

1.6.2 Objetivos específicos

- a. Analizar las principales causas que condicionan el comportamiento de los factores organizacionales, interpersonales y físicos del clima organizacional del CTBI, 2018.
- b. Proponer posibles soluciones para el mejoramiento de los factores organizacionales, interpersonales y físicos del clima organizacional del CTBI, 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

A Nivel Internacional

- ✓ Cardona, A. (2011), en la investigación descriptiva denominada “*Diagnóstico del clima organizacional en la unidad de negocio del área de chocolatería de la planta No.1 de la empresa Colombina S.A, análisis comparativo por género en el año 2011 y su plan de mejoramiento*”, tuvo como objetivo realizar determinar el clima organizacional de la empresa para poder plantear acciones de mejora, para ello el estudio tomo en cuenta una muestra total de 300 trabajadores de los un 59% fueron varones y un 41% mujeres. Se obtuvieron importantes conclusiones en las cuales resaltaron con un mayor puntaje de 8.9 cada uno los factores de liderazgo, trabajo gratificante y estabilidad laboral, mientras que los factores que obtuvieron menor puntaje fueron las relaciones interpersonales con 8.2 y feedback con 7.6.

- ✓ Barreto A. y Sierra L. (2010) ,“*Análisis del Clima Organizacional en Empresas del Sector Hotelero de la Ciudad de Cartagena basado en el Modelo de Hernán Álvarez*”, la presente investigación es de tipo analítica descriptiva cuya muestra de estudio se baso en 290 funcionarios distribuidos en el área administrativa (30%) y Operativa (40%) a quienes se aplicó la encuesta de Clima Organizacional de Hernán Álvarez, todos los funcionarios son pertenecientes sector hotelero de la ciudad de Cartagena distribuidos en los hoteles: Cahrlotte, Cartagena Mellennium, Cartagena Plaza y Dorado. De la investigación se pudo

concluir que el clima organizacional de este sector hotelero es considerado por sus funcionarios como medianamente gratificante por es necesario implementar las acciones de mejora en cuanto al factor organizacional haciendo énfasis en relación a la: claridad Organizacional, participación en la toma de decisiones, trabajo gratificante, desarrollo personal, estabilidad laboral, salario, evaluación por desempeño, feedback y selección de personal; en el factor interpersonal en torno a la: relación simbiótica, solución de conflictos, liderazgo, expresión informal positiva y en cuanto al factor físico relacionado a sus instalaciones físicas y elementos de trabajo.

A Nivel Nacional

- ✓ Gamarra H. (2014), en el trabajo de investigación denominado *“Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas”*, el diseño de este trabajo de investigación es de cualitativo y descriptivo, en el cual se analizan las percepciones de directivos y docentes en relación a 4 categorías del clima organizacional de una Institución Educativa de gestión estatal, ubicada en el distrito de Comas. Su muestra estuvo compuesta por 8 personas (1 director, 1 subdirector y 6 profesores de nivel Primaria y Secundaria a quienes se les entrevistó mediante una guía de entrevista el mismo que fue valorado y aprobado por los docentes que participaron en el procedimiento de juicio de experto. Los resultados mostraron según categorías lo siguiente: la categoría confianza revela una alta satisfacción relacionado a la práctica de valores y cordialidad en el trato; mientras que la categoría presión muestra insatisfacción laboral debido a que manifiestan que no hay una control ni acompañamiento en su trabajo, el mismo que genera que los docentes no se comprometan ni responsabilicen; por otro lado la categoría de apoyo concluye como satisfactorio debido a que los

trabajadores si se sienten apoyados cuando están atravesando alguna dificultad tanto a nivel personal como profesional y por último en la categoría reconocimiento del clima organizacional muestra como resultado insatisfacción porque manifiestan no sentirse reconocidos económicamente y socialmente al destacarse en sus actividades y labores desempeñadas eficientemente.

- ✓ Montoya D. (2015) en su investigación *“Relación entre el clima organizacional y la evaluación de desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú 2015”*, es de diseño transversal correlacional el cual pretende relacionar, observar e identificar la relación existente en las variables de clima organizacional y la evaluación del desempeño; para ello se recolectaron los datos haciendo uso de técnicas cuantitativas utilizando el instrumento propuesto por Litwin y Stringer de Organizational Climate Questionnaire la cual mide 9 dimensiones a través de sus 50 preguntas y un cuestionario para medir el desempeño conformado por 6 dimensiones con sus correspondientes 21 preguntas; adicionalmente se aplicó de la técnica cualitativa de un focus group y entrevistas. La muestra estuvo constituida por colaboradores de diferentes áreas de la empresa de servicios turísticos PTS Perú. La investigación concluyó que existe una relación directa entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño de sus colaboradores, mostrando que, si la percepción del clima organizacional es mayor por consecuencia el desempeño de los colaboradores también, así mismo resalta que 8 de las 9 dimensiones del clima organizacional guardan relación directa con el desempeño a excepción de la dimensión de conflicto.

A Nivel Local

- ✓ Tauma, T. (2017), *“El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de la agencia del BBVA Continental en la ciudad de Cajamarca y su ámbito de alcance, año 2016”*, este antecedente tuvo como objetivo de precisar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Banco BBVA Continental de Cajamarca, para ello el estudio consideró a 28 trabajadores distribuidos correspondientemente tanto de su oficina central y su sucursal ubicada en el centro comercial Quinde de la ciudad de Cajamarca y se aplicó como técnica una encuesta tipo Likert, en la cual se determinó y concluyó en que el BBVA Banco Continental cuenta con un eficiente clima organizacional, la misma que responde al desempeño mostrado por sus trabajadores, en datos estadísticos existe una correlación significativa según el coeficiente de correlación de Pearson obtenido, por lo cual se corrobora y acepta la hipótesis propuesta en que el clima organizacional influye categóricamente en el desempeño laboral de sus colaboradores los trabajadores, rescatando para ello los siguientes factores: liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, cooperación y control.

- ✓ Chuquipoma y Mendo (2017), *“Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Jesús-2017”*, esta investigación de diseño transversal y de carácter descriptivo y correlacional tuvo como objetivo estudiar la relación existente del clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital de Jesús, en este estudio la muestra estuvo compuesta por 80 trabajadores a quienes se realizaron entrevistas y aplicó encuestas, se usó la correlación de Pearson en la que se evidencia una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores reflejando que el clima

organizacional es un aspecto muy importante para la satisfacción de los trabajadores. Los resultados mostraron que el clima organizacional es adecuado, bueno y aceptable mostrándose en las dimensiones de autonomía (69%), confianza en un (68%), innovación con un (67%) y las dimensiones menos aceptadas de presión, cohesión y reconocimiento. El nivel de satisfacción laboral calificado como aceptable en un 60%, siendo los más aceptados por los trabajadores las dimensiones de ambiente físico de trabajo y forma en que realizan su trabajo, también muestran dimensiones que tiene insatisfechos a los trabajadores siendo el más resaltante la remuneración con 55% de desaprobación.

- ✓ Escalante A. y Julón A. (2007), "Percepción de los clientes sobre la calidad de los Servicios de agua termal del complejo turístico de Baños del inca de la ciudad de Cajamarca 2007 – 2008", este trabajo de tesis se basa, en una evaluación de la percepción de la calidad de los servicios de agua termal otorgado por el CTBI, para ello se elaboró y aplicó un cuestionario basado en la escala SERVPERF, el cual fue propuesto por los autores Cronin y Taylor evaluando a través de sus elementos de satisfacción reflejado en las cinco dimensiones la percepción que tienen los clientes sobre la calidad. El cuestionario fue aplicado a una muestra significativa de 292 clientes de los servicios de agua termal: pozos Ninayacuc – Pultamarca, Huayrapongo, Imperial, Raimondy y Humboldt, Sauna, Piscina, Duchas y Wellness. Cada pregunta del cuestionario ha sido analizada a través del proceso estadístico descriptivo, representándose en forma gráfica, para posteriormente agruparlas de acuerdo a las cinco dimensiones de la calidad. Este análisis ha corroborado la hipótesis planteada: Los clientes perciben que en todos los servicios de agua termal brindan una mediana calidad en relación a las dimensiones de: empatía, fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y elementos tangibles que brinda el Complejo Turístico Baños del Inca.

2.2 Marco doctrinal o bases teóricas

2.2.1 La organización

La organización es básica para el estudio de la administración, todas las organizaciones sociales se ven constantemente afectada por factores internos y externos que van influyendo en su funcionamiento. Hoy en día se necesitan organizaciones sociales eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado.

Si bien, se tiene una idea básica acerca de lo que significa el término organización, no siempre se puede definir adecuadamente, por lo que es importante tener una idea cabal acerca de lo que significa este término para poder referirse con propiedad, por ello, la definición de organización desde distintos puntos de vista plantea a la organización como: como parte del proceso administrativo y como entidad:

Como parte del proceso administrativo

La organización es la acción de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal forma, que se logren los fines que se han propuesto. (Thompson, 2007)

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004) la organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las

responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito. (p215)

Como entidad (organismo social)

La organización social como un sistema socio técnico compuesto de personas, recursos y tecnología organizados en forma tal que puedan realizar un propósito. Es un sistema socio técnico ya que en el intervienen personas (que conforman el aspecto socio o social) y recursos y tecnología (que forman la parte técnica). En este sistema hay una interacción entre la parte social (personas) y la parte técnica (recursos y tecnologías) (Blank, 1993).

También la organización es considerada como un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común (Munch, 2006).

Otra definición de organización es dada por Pérez y Merino (2008) donde se precisa que una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos, cabe destacar que una organización solo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión.

Según Chiavenato (2006) una organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros, así mismo considera a las organizaciones extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones considerando los principales tipos de organizaciones los clasificados según sus objetivos, estructura y características principales dividiéndose así en: 1) Organizaciones según sus fines (con fin de lucro y sin lucro), 2) organizaciones según su formalidad (formales e informales) y 3) organizaciones según su grado de centralización (centralizadas y descentralizadas).

En conclusión, la organización responde a un conjunto de es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

2.2.2 La Organización y sus elementos

La organización posee una serie de elementos que le permite alcanzar sus objetivos. Estos elementos según Blank (1993) son:

Personas, que toman decisiones y las ejecutan. Las personas son el activo más importante que tiene una empresa, quienes hacen operar los demás recursos de la organización.

Recursos, son los elementos materiales necesarios para el funcionamiento de la organización como recursos físicos, financieros, etc.

Conocimiento tecnológico, es el conocimiento necesario para producir bienes y servicio.

Medio ambiente interno (clima laboral o clima organizacional), que consiste de una serie de características propias de una determinada organización (y/o de sus subsistemas), que pueden ser percibidas por los miembros de la organización, y que pueden afectar la forma como la organización (y/o subsistemas), trata con sus integrantes y con el medio ambiente externo. También se la define como el ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la empresa. De acuerdo al medio ambiente que hay dentro de la organización es como se define si los comportamientos de los empleados son adecuados o no para el bienestar de la empresa.

Medio ambiente externo, compuesto por otras organizaciones y sectores de la sociedad que influyen y afectan. Aunque el Medio Ambiente Externo esta fuera de la organización, se toma en cuenta pues tiene una gran influencia sobre las organizaciones.

Fuerzas Internas, producidas por la organización las que también presionan al medio ambiente externo y contrarrestan la presión ejercida por las fuerzas externas sobre la organización.

Fuerzas Externas, Produce fuerzas que presionan a la organización. Estas fuerzas son económicas, políticas, culturales, ecológicas, sociales, tecnológicas, etc. (p.21)

2.2.3 La importancia de los recursos humanos en la organización

Actualmente las organizaciones tienen grandes retos que cumplir debido a los cambios constantes del medio ambiente externo donde estas operan. Si éstas permanecen estáticas ante su entorno cambiante, las organizaciones no podrán cumplir sus objetivos, que “no existe organización alguna que pueda ignorar su entorno” (Hodge, Antony y Gales, 1998, p. 81). Las organizaciones tradicionales y estáticas que no marchan al ritmo de estos tiempos están destinadas a fracasar, por su incapacidad para mantenerse al día. La necesidad de administrar bien los recursos de la organización se convierte en una realidad inevitable, no obstante existe el recurso humano dentro de la organización que es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales Chiavenato (1999), así mismo este recurso posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo, quienes aportan a la organización con sus habilidades, comportamientos, actitudes, percepciones, etc., por lo cual más que un recurso, ellos son participantes de la organización, elementos claves para el proceso de cambio y aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones . De ahí surge el interés de evaluar a los trabajadores en sus lugares de trabajo, para garantizar el buen desempeño de ellos.

Las personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones, por esta razón hoy en día se prestan una mayor atención a los recursos humanos de la organización, enfocando sus esfuerzos para entender la

conducta de sus trabajadores. Una organización que quiere ser más productiva o mejor productiva necesita de personal altamente calificado e identificado para lograr sus objetivos y sus metas.

Tito (2003), define al potencial Humano como uno de los recursos más valiosos y complejos del que dispone la organización. Sin embargo, muchas organizaciones no le dan la importancia necesaria a este recurso, prefiriendo así invertir en instalaciones, maquinaria e insumos en lugar de invertir en sus trabajadores, para que éstos estén capacitados, motivados, satisfechos y comprometidos. Debido a que estas organizaciones consideran que invertir en recursos humanos es tirar su dinero a la basura origina como consecuencia la poca importancia de sus recursos humanos.

Debe recalcar también que la fuerza laboral de una empresa es un recurso importante que permite a ésta ser competitivo. Para que el potencial humano pueda desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas es necesario que los empleados estén contentos con sus puestos y con el ambiente organizacional que hay dentro de la organización. Para lograr esto, es necesario tener una administración efectiva de los recursos humanos y estar conscientes de la importancia de ellos.

Finalmente, se puede concluir que las organizaciones de hoy en día deben estar conscientes de la importancia de los recursos humanos. Tito (2003) dice que una empresa con trabajadores comprometidos, que se reconocen por sus aportaciones, son valorados como personas y están motivados; éstos se pondrán la camiseta de la organización operando con mayor productividad, la mayoría de veces superior al 100%.

2.2.4 Bases teóricas que sustentan el clima organizacional

La investigación tiene su fundamento en las teorías que a continuación se citan y que sustentan el Clima Organizacional:

De acuerdo con Brunet (1987) dentro del concepto de clima organizacional se tiene en cuenta el pensamiento de dos escuelas: la Gestalt y la Funcionalista.

La Escuela Gestalt, manifiesta que la organización de la percepción, entendida como el TODO es diferente a la suma de sus PARTES. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden, mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Teniendo en cuenta a esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo, esto explica que la percepción del entorno de trabajo influye en su comportamiento.

Según **la Escuela Funcionalista**, el pensamiento, emociones y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio que lo rodea. Es importante resaltar que la escuela gestaltista, argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Cuando la **escuela gestaltista y la funcionalista** se aplican al estudio del clima organizacional, estas tienen un elemento común que viene a ser el nivel de homeostasis (equilibrio) donde los sujetos intentan obtener de la organización donde trabajan. Las personas tienen necesidad de informarse sobre su entorno de trabajo, para conocer de los comportamientos que exige la organización y así alcanzar un nivel de equilibrio aceptable con su entorno que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, responderá con un comportamiento defensivo orientado a mantener un equilibrio respecto a sí mismo.

Martín y Colbs (1998), refieren a las escuelas: Estructuralista, Humanistas, Sociopolítica y Crítica.

Para los **Estructuralistas**, el clima se origina en aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se usa, la regulación del comportamiento individual.

Considerando a los **Humanistas**, el clima es el conjunto de percepciones globales que las personas tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales mediadas por el conjunto de sus necesidades y cuántas de estas pueden ser satisfechas en su entorno de trabajo, entendiendo por necesidades a las fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, autoestima/autoconcepto y autorrealización (Pirámide de necesidades de Maslow), las cuales pueden o no ser satisfechas en mayor o menor medida en la organización donde laboran condicionando su sentir como trabajadores.

En cuanto a las corrientes **sociopolítica y crítica**, consideran que el clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, valores, normas y sentimientos que los trabajadores tienen en relación a su organización.

Likert, citado por Brunet (2004), en su teoría de clima organizacional manifiesta, que el comportamiento de los subordinados es condicionado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus expectativas, capacidades y valores, por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Likert, señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales:

- Las variables causales o independientes, están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen otras variables.
- Las variables intermedias, muestran el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre estas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- Las variables finales o dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros

obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

2.2.5 Clima Organizacional

A. Conceptualización del clima organizacional

El clima organizacional es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo diario, éste influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de los trabajadores. El clima en las organizaciones ha cobrado mucha importancia, en especial aquellas que están buscando continuamente una mejora continua de su ambiente laboral, para poder alcanzar su productividad, tomando en cuenta para ello a su recurso humano. Dentro de la gestión de recursos humanos en las organizaciones se busca analizar y comprender el clima organizacional ya que permite conocer los diferentes factores que inciden tanto interna como externamente en la organización y a sus colaboradores, por lo cual es necesario realizar diagnósticos periódicos para mejorar el rendimiento y resultados.

Según Chiavenato (2001) ratificando lo expuesto por Denison (1991) refiere que “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”.

González y Parera (2005), sostienen que el clima organizacional se considera un fenómeno importante porque tiene incidencia en diferentes procesos de la vida cotidiana de la organización, como la comunicación, la

solución de problemas, la motivación, la satisfacción de las personas y la eficiencia de la organización. (p.43)

Para Goncalves (1997), el clima organizacional lo define como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral y que le induce determinados comportamientos que inciden en la organización, y, por ende, en el clima.

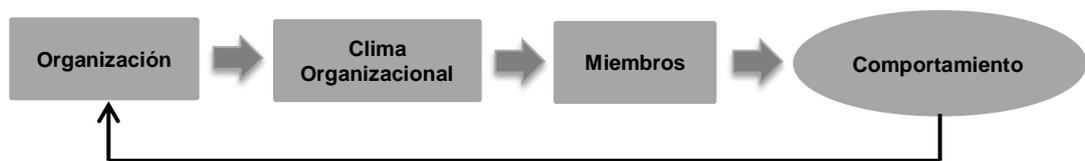


Figura 1. Representación de factores y estructuras del sistema organizacional que dan lugar a un determinado clima
Fuente: Goncalves, 1997

Tagiuri y Litwin, citados por Denison (1991) expresan que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización. (p23)

Brown y Moberg (1990), establecen que el clima está referido a un conjunto de características del medio ambiente interno organizacional y como tal son percibidos por los miembros de ésta.

Teniendo en cuenta a Werther y Davis (1989), destacan que es probable que el clima se perciba tanto de manera directa o indirecta por los colaboradores de una organización y que este tendrá una influencia en el

comportamiento y rendimiento laboral. Este concepto es relevante debido a que enfatiza el impacto positivo o negativo que tiene el clima tanto en la conducta como en la productividad o desempeño de los colaboradores.

Goncalves (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se reflejan las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo, por tanto, el clima es el conjunto de percepciones globales que los trabajadores tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del trabajador y las de la organización.

Desde el punto de vista de Schneider y Reichers (2001) es importante resaltar que el clima condiciona el comportamiento y la manera en cómo perciben las personas su entorno. En otras palabras, es la percepción de las personas ayuda a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.

Chiavenato (2007) resalta que la motivación se presenta como un elemento importante y estrechamente relacionado con el clima, definiéndolo como al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. (p.59).

Es relevante hacer notar que el buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias de un proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional. Las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la organización (Marchant, 2005).

Brunet (1987), enfatiza los siguientes elementos para para comprender mejor el concepto de Clima Organizacional:

- El Clima 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 tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima 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.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (p 35 – 38)

De esta forma, se puede identificar que tanto los individuos buscan sus satisfacciones personales (bienestar, salarios, descanso, horario de trabajo, oportunidad de carrera, entre otros), de igual modo las

organizaciones tienen necesidades (capital, equipos, potencial humano, lucro, oportunidades de mercado, entre otros.). Por tanto, mientras que el individuo proporciona conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas, al igual que su aptitud para aprender y su desempeño; a su vez, la organización debe imponer al individuo responsabilidades, definidas e indefinidas, algunas dentro de su capacidad actual o debajo de ésta, y otras requiriendo un aprendizaje a mediano o largo plazo; en este sentido se por lo que se desenlaza un escenario dinámico y continuo de juego de intereses entre la organización como un todo y los intereses particulares de los empleados, dicha interacción según los argumentos dados por el autor, son determinantes del clima organizacional.

Para fines de la presente investigación, se toma como referencia los conceptos utilizados por Álvarez (1993) que define el clima organizacional como ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional esta definición aparentemente simple, requiere, no obstante, de algunas precisiones, a saber:

1. El ambiente en el cual las personas realiza su trabajo influye, notoriamente, en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.
2. Los factores determinantes del clima organizacional, además de ser diversos son, a nuestro entender, numerosos, aún en organizaciones pequeñas. Así mismo, su importancia en el análisis del clima puede variar de una organización a otra, de acuerdo con las características propias de cada una de ellas.

3. Como; la calidad de los factores y su forma de manifestarse pueden ser variables, el ambiente de trabajo resultante puede oscilar, a su vez, entre una situación excesivamente negativa o nada gratificante para individuos y grupos, y otra altamente positiva o plenamente gratificante para ellos. En consecuencia, el clima puede visualizarse como un continuo que se presenta entre dos situaciones extremas.

**Clima organizacional nada-----Clima organizacional plenamente
Gratificante Gratificante**

Es pertinente utilizar este concepto, debido a que se adapta a los propósitos de la investigación, ya que se busca conocer la percepción que tienen los trabajadores del Complejo Turístico de Baños del Inca sobre los factores que van a repercutir en el ambiente de trabajo y su rendimiento.

En conclusión, todos los conceptos citados por diferentes autores hacen referencia a que el clima organizacional primero es la percepción de cada trabajador, que a través de los sentidos perciben, organizan e interpretan respecto a su ambiente de trabajo, segundo relacionado a los factores organizacionales entendidos como aquellos elementos de la organización que se tienen influencia directa sobre motivación y desempeño de los trabajadores y afectan la consecución de los objetivos organizacionales, y tercero es el comportamiento organizacional, entendido como las personas actúan de manera individual y grupal.

B. Factores intervinientes del clima organizacional

Los factores que intervienen en el clima organizacional son aquellos que tienden a generar un impacto en la organización.

Como plantea Louffat (2012), el clima organizacional tiene factores que están enfocados a los procesos administrativos y potencial humano. Respecto a los procesos administrativos, se destaca cuatro componentes: el primero, la planeación, componente importante que da a conocer el grado de satisfacción del personal con respecto a la visión, misión, objetivos de la empresa, estrategias, políticas, en otras palabras relacionado a la parte estratégica de la organización; el segundo, la organización, relacionada al modelo organizacional, estructura, manuales organizacionales y componentes organizacionales; el tercero, la dirección, que agrupa el liderazgo, motivación, comunicación, supervisión, negociación y conflicto y finalmente el control, que se da en los tipos de procesos, indicadores y momentos específicos. En relación a los procesos del potencial humano, se resalta el diseño organizacional y de los puestos, procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, remuneración y compensación.

De acuerdo con Davis, Newstrom y Robbins (1999), los factores van variando de acuerdo a la organización, debido a que cada organización muestra características únicas. Las actitudes que vienen a ser los sentimientos van a determinar la percepción de los empleados en relación a su entorno; y el involucramiento, comprendido en que tanto la persona se compromete con sus labores y el tiempo que dedican.

Para Robbins (2004), agrega que la motivación es el esfuerzo para el logro de los objetivos organizacionales y la cultura organizacional es un sistema de miembros que tienen un comportamiento similar que identifican la organización, por lo tanto, también deben ser considerados como factores intervinientes del clima.

Según Álvarez (1995), considera que el clima organizacional viene a ser el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, planteando como elementos de análisis a sus variables que se detallan a continuación como determinantes para el clima organizacional:

A continuación, se detalla la conceptualización de las variables:

Tabla 1

Factores intervinientes del clima organizacional

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN
Claridad organizacional	Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a Conflictos y mejor será el clima Organizacional.
Estructura organizacional	Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima Organizacional.
Participación en la toma de decisiones	Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.
Instalaciones Físicas	Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

Comportamiento sistémico	Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima Organizacional.
Relación simbiótica	Si los directivos y empleados en general no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.
Liderazgo	Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.
Consenso	Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima Organizacional.
Trabajo gratificante	Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.
Desarrollo personal	Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.
Elementos de trabajo	Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirá más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.
Relaciones interpersonales	Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.
Buen Servicio	Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras

	<p>personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.</p>
Solución de conflictos	<p>Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.</p>
Expresión informal positiva	<p>Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.</p>
Estabilidad laboral	<p>Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.</p>
Valoración	<p>Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.</p>
Salario	<p>Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima Organizacional.</p>
Agilidad	<p>Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.</p>
Evaluación del desempeño	<p>Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima organizacional.</p>
Feedback o Retroalimentación	<p>Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.</p>
Selección de personal	<p>Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima Organizacional.</p>

Inducción	Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima Organizacional.
Imagen de la organización	Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional.

C. Características del clima organizacional

Las características del clima organizacional según Armengol (2001) considera:

- Carácter global, en el sentido de que representa el tono o el ambiente del centro considerado en su totalidad.
- Es un concepto complejo y multidimensional, dado que está determinado por elementos de variada naturaleza:
 - ✓ Infraestructura física.
 - ✓ Características de las personas.
 - ✓ Sistema de relaciones entre las personas y los grupos dentro del centro y de la clase.
 - ✓ Conjunto de percepciones globales sobre el medio en el que se ubican.
- Tiene un carácter dinámico e interactivo, ya que, a pesar de ser relativamente estable en el tiempo, puede verse alterado como consecuencia de la modificación de ciertos elementos relevantes.
- Es susceptible de ser modificado, en algunos casos de forma no intencionada y en otros como consecuencia de una intervención directa
- para conseguir un clima previamente definido.

Desde la posición de Mullins en Furnham (2001), señala que un clima organizacional sano se caracteriza por:

- Integrar los objetivos organizacionales y personales.
- Tener una estructura flexible, red de autoridad, control, comunicación, y autonomía para cada uno de los trabajadores.
- Estilos de liderazgo adecuados para situaciones específicas de trabajo.
- Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes estamentos de la institución.
- Especial atención al diseño y la calidad de la vida laboral.
- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos.
- Oportunidades para el desarrollo del personal, profesional y el progreso.
- Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que es un miembro necesario e importante de ella. (p. 601)

En conclusión, se destaca la importancia de desarrollar climas de trabajo caracterizados por presentar ambientes estimulantes y retadores que favorezcan el trabajo en equipo y que coadyuven a la concreción de los objetivos de la organización.

Existen una serie de características de la organizacional que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. El clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.

- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.

D. Importancia del clima organizacional

Conforme pasa el tiempo, el tema del clima organizacional se ha convertido de gran importancia pues permite detectar los factores que afectan el desempeño de sus trabajadores.

Guillén (2000), sostiene el clima organizacional es importante por las siguientes razones:

- Permite información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación a las diversas variables que intervienen en una organización (metodología de trabajo, grado de supervisión por parte de los supervisores, estructura de la organización, etc).
- Se dispone de información sobre las condiciones laborales existentes.
- Incentiva la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potencia los mecanismos de comunicación y relación laboral existente.
- Favorece el logro de una visión integradora de la organización.

Desde el punto de vista de Ibáñez (2002), refiere la importancia del análisis del clima organizacional, debido a que permitirá conocer las percepciones de los diferentes elementos organizacionales por parte de los trabajadores.

Los elementos organizacionales que influyen en el clima pueden ser políticas de la empresa, la estructura organizativa, las condiciones económicas de la empresa, los diferentes estilos de liderazgo y los valores que se percibe en la organización.

E. Factores determinantes según el modelo de medición de clima organizacional de Hernán Álvarez Londoño

1. Claridad organizacional

Según Toro (2011), define a claridad organizacional como el “grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa”, es una de las diez variables que se evalúa con la encuesta de clima organizacional ECO IV (p. 50) Este concepto analiza la percepción del trabajador, refiriéndose a las impresiones que las personas tienen con respecto a experiencias cotidianas que realiza en la empresa y segundo la información apropiada sobre el trabajo, es decir las características de las tareas que la persona debe realizar en su trabajo.

Así mismo Gómez (2004), sostiene que claridad organizacional “el grado en que el trabajador percibe que existen en la organización parámetros de acción precisos y confiables, tanto en el nivel macro

como en el micro y la comunicación efectiva de los mismos a sus colaboradores” (p. 108).

Así mismo Toro y Sanín (2013) consideran como elementos de claridad organizacional a la comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones.

Las definiciones anteriormente mencionadas están orientadas a la claridad del propio rol al interno de la organización y la posición frente a la organización en general, mediada por la comunicación desde las directivas hacia todos los niveles de la organización.

Por lo tanto, la claridad se puede explicar cómo una cualidad de distinguir y comprender bien, con facilidad por parte de una persona, apreciándose de manera natural y experimentándose por medio de los sentidos, configurando y estableciendo ideas de lo que se puede percibir como una realidad que al mismo tiempo puede ser compartida por otros para socializarla.

2. Estructura organizacional

La estructura organizacional es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización, esta no puede ser visualizada, pero influye en las operaciones reales y comportamiento de la organización.

Las personas son capaces pueden lograr que cualquier patrón organizacional produzca buenos resultados, una organización es

positiva en la medida en que obliga al trabajo en equipo , puesto que las personas saben que deben cooperar para cumplir las tareas, sin embargo no existe duda que alguna de que las personas capaces y aquellas que quieran cooperar, trabajarán juntas con mayor eficacia si saben los papeles que van a desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que sus papeles se relacionan entre Koontz (1994).

La estructura organizacional es el medio que utiliza una organización para conseguir sus objetivos, da orden a la empresa, responsabiliza al talento humano a cada una de las áreas que se han definido previamente, cuya finalidad es establecer roles y papeles que han de desempeñar los integrantes de una organización para trabajar juntos y cooperativamente de forma óptima con la finalidad de alcanzar los objetivos corporativos.

Según Robbins, (2011), define la estructura organizacional como las “distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de objetivos. La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para coadyuvar el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa o institución”. (p. 133)

Para Stoner, (1996), la estructura organizativa es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización. (p. 345)

Según Daft, (2011) considera que existen tres componentes clave en la definición de estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos en la organización en total.
3. La estructura organizacional influye en el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización. Los primeros dos elementos son el marco estructural, que es la jerarquía vertical; el tercer elemento pertenece al esquema de interacciones entre los empleados de la organización. Una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario.
(p. 90)

La organización debe diseñarse de tal modo que proporcione el flujo de información vertical y horizontal necesario para alcanzar las metas generales de la organización, si la estructura no es conforme en los requerimientos de información de la organización, las personas recibirán poca información o procesan información que no es de importancia para el desarrollo de sus tareas reduciendo de esta forma la efectividad.

La estructura organizacional se refleja en el organigrama que viene a ser la representación visual de un grupo de actividades implícitas y procesos en una organización, el organigrama puede ser bastante útil para entender y comprender como funciona una organización, mostrando sus diversas partes, interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo.

Conocer las funciones y actividades a desarrollar en la organización además de quienes deben realizarlo, evitará la duplicidad de funciones o intervención de más de una persona en dar instrucciones a los empleados o trabajadores. Los organigramas según Hirt, Adriaensens, Flores y Ramos (2010), vienen a ser una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación.

Como conclusión es importante recalcar que la estructura organizacional es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados mostrando de esta manera como está dividido el trabajo en la organización. Toda organización consta necesariamente de una estructura organizacional de acuerdo a sus necesidades, por medio del cual puedan ordenar las actividades, procesos y en si el funcionamiento correcto de la organización, por tanto, es importante conocer la clase de estructura organizacional que utilizan las organizaciones, saber porque y cómo funcionan, cuáles son sus ventajas y desventajas que tienen, que interés persiguen y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones.

Bases de Estructura Organizativa

Una organización ya sea empresarial o institucional, contempla diversos componentes que contribuyen a la consecución de la eficacia y garantía en el desarrollo de las actividades, por ello la estructura organizativa simboliza la forma y figura organizacional que conllevará al logro de los objetivos y cumplir con los planes de desarrollo y los controles correspondientes.

La estructura organizativa, representa la organización formal, donde se toman en consideración todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que se dan dentro de un grupo humano, teniendo en consideración todos los recursos humanos y materiales para la consecución y logro de objetivos, es decir las diferentes tareas y funciones en que se divide el trabajo y su respectiva coordinación.

Niveles jerárquicos:

Mora (2008) considera que la jerarquía es indispensable dentro de la organización formal, pues por su intermedio la autoridad puede actuar desde el nivel superior a través de toda la estructura. La jerarquía es la distribución escalonada en niveles de autoridad, responsabilidad y tareas hasta llegar a formar una pirámide en cuyo vértice esta la autoridad máxima, y en la base, aquellos empleados que solo tienen responsabilidad por el incumplimiento de los deberes de su cargo y no cuentan con autoridad formal por no tener sobre quienes ejercerlas.

- **Nivel superior o estratégico:** Elabora las políticas y estrategias. Determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. Se toman decisiones que afectan a toda la organización. En este nivel se encuentran el presidente, el directorio, el gerente general, etcétera.
- **Nivel medio o táctico:** Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico. En este nivel se encuentra el gerente de producción, administración de ventas, etc.
- **Nivel inferior u operativo:** Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio. Pertenecen a este nivel empleados administrativos, obreros, etc.

Tipos de Estructura Organizacional:

La base fundamental de cualquier organización es la estructura donde se realiza las divisiones de las actividades para conformar los departamentos y definir la autoridad con la finalidad primordial de alcanzar los objetivos y todo lo que surge de manera espontánea de la interacción entre los integrantes, tomando en cuenta estas vertientes la estructura se divide tanto en formal e informal:

- **Estructura formal:**

La estructura formal hace referencia principalmente a la relación entre autoridad y trabajadores. Un organigrama ilustra la estructura formal en

el trabajo de una organización o parte de ella. La organización jerárquica comienza en la parte superior con el líder con más alto rango y posteriormente van en cascada a los gerentes trabajadores y entonces los empleados trabajadores por debajo de los gerentes.

La organización formal significa casi siempre la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada, Sin embargo, Según Koontz y Weihrich (1994), “describir una organización como formal no significa que no hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella” (p. 245). Si el administrador organiza bien la estructura debe proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto actual como futuro, contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas de grupo.

La organización formal debe ser flexible. En las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales. No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y de la organización. Aunque el logro de las metas debe ser la razón de cualquier actividad cooperativa, es necesario además elaborar principios que aseguren la creación de una organización formal eficaz.

Por tanto la organización formal está basada en una división del trabajo racional, diferenciación e integración de los participantes de acuerdo a criterios definidos por aquellos que manejan el proceso decisorio, en otras palabras generalmente es la organización formalmente oficializada planeada, aprobada por la dirección y comunicada a todos

a través de manuales de organización y funciones, de reglamentos internos de trabajo y procedimientos, etc.

- **Estructura informal:**

Las estructuras informales se desarrollan naturalmente en torno a grupos sociales o de proyectos, debido a que estas se basan y desarrollan en camaradería y que a menudo hay una respuesta más inmediata de los individuos, las personas también dependen de la estructura informal si la formal ha dejado de ser efectiva, lo que a casi siempre sucede a medida que la organización crece o cambia, pero no reevalúa su jerarquía o grupos de trabajo.

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en diversas posiciones de la organización formal. Representa una forma de actividad ajena a la red de autoridad y al sistema de flujos de información regulados.

Según Davis Keith y Newstrom John citado en Koontz (1994) describe a la organización informal “como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí” (p. 246).

En conclusión, la organización informal es aquella que emerge espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, producto de interacciones y relaciones sociales surge espontáneamente de relaciones de amistad o antagonismo que se dan en las actividades de los participantes y que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal y que no han sido planeados.

3. Participación en la toma de decisiones

Integrar una organización no significa asistir todos los días a ella, involucra ser uno más de ella y por lo mismo, esta pertenencia debe tenerse en cuenta desde el órgano administrativo de la organización, que implica a los trabajadores en el funcionamiento de la organización y supone un mayor compromiso por parte de ellos, lo que se reflejará en el futuro funcionamiento de la misma, por lo tanto se destaca la importancia que tiene la administración de una organización en la que propicie la participen de todos sus trabajadores de alguna u otra forma.

Jobandtalent (2013), señala que la administración participativa surge de la idea de involucrar a los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones, valorarlo en su puesto de trabajo como un elemento clave para la productividad y darle el reconocimiento que cualquier trabajador busca cuando desempeña sus funciones y no sólo el rango salarial, los trabajadores muchas veces buscan más un trabajo que les motive, y por tanto, desde el punto de vista del administrador es importante que este incentive la participación de los trabajadores en la organización; para conseguir motivarlos y que al final se vea traducido en una mayor

productividad para la organización. Por tanto, la gestión participativa supone por un lado la satisfacción de las necesidades de autorrealización de los trabajadores, y por otro la necesidad de solucionar los problemas que surgen en la organización.

Las organizaciones necesitan seguir una estrategia que sea posible utilizar en cualquier departamento, en la que se promueva la participación de los trabajadores que no implique que se deleguen todos los problemas a éstos, o por lo contrario, los problemas sin importancia; sino que consista en la intervención activa de los trabajadores a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que dificultan alcanzar los objetivos organizacionales de tal forma que ayude a mejorar el desempeño, en donde el trabajo sea agradable y en donde las personas se sientan bien y sobre todo sean más productivas.

El interés y el nivel de involucración en el trabajo del equipo, produce una implicación de los miembros de la organización en cumplir las expectativas y necesidades del grupo, y mejorar su grado de satisfacción personal, mediante la satisfacción del grupo. Las tareas realizadas con interés obtienen mejores resultados, que si no se estuviese implicado en la consecución de los objetivos de la organización. El desinterés y falta de involucración, produce peores resultados finales.

La implicación entre los miembros del grupo, aumenta la capacidad total de los individuos. Las habilidades personales, son potenciadas mediante la actividad en grupo, consiguiendo mejores resultados que simplemente la suma de sus capacidades de las partes. (Gehisy, 2010).

La participación en la toma de decisiones permite mejorar la calidad, tolerancia y la aceptación y conformidad de las decisiones, incrementando la motivación y autoestima en los trabajadores y contribuye a mejorar las relaciones interpersonales entre ellos.

4. Instalaciones físicas

Las instalaciones de la organización, es un tema al que no siempre se le da la importancia que realmente tiene, los espacios de trabajo de la organización o entorno físico es un componente fundamental del clima laboral de una organización debido a que el diseño, la distribución y las comodidades que ofrezca, tienen un gran impacto en el desempeño de los trabajadores.

Las organizaciones de hoy se enfrentan a un gran reto de diseñar espacios de trabajos equilibrados en cuanto a costos y funcionalidad para la flexibilidad en la adaptación a los posibles cambios que surjan con el tiempo y de los cuales podría depender la supervivencia de las organizaciones. Es vital lograr que los espacios de trabajo sean cómodos, frescos, iluminados, amplios, es decir que ofrezcan las mejores condiciones a los trabajadores, así se obtendrá un lugar de trabajo que atraiga y retenga al mejor talento humano y le permita trabajar eficazmente.

La distribución de los espacios tales como la entrada a la oficina, espacios amplios, espacios para tomar café, corredores y espacios cómodos para tomar alimentos, son ejemplos simples que funcionan a la perfección para incentivar la interacción entre los trabajadores, que

propicien intercambiar conversaciones en los momentos de descanso que en muchas veces pueden salir grandes ideas que incrementar la productividad de las organizaciones; tampoco se trata de volver a construir todas las instalaciones de la organización, pero si lograr identificar los pequeños cambios que pueden ayudar a disminuir el ruido, equilibrar la temperatura, mejorar la calidad del aire, distribuir adecuadamente los espacios de acuerdo a las funciones y necesidades de los trabajadores que los ocupe y permitir el ingreso posible de luz natural (Santana, 2013).

Según Sonia De Mier directora de Marketing y Comunicación de Great Place to Work España citado en Oliver (2016), considera que las instalaciones vienen hacer El espacio físico de trabajo que contribuye al bienestar y satisfacción de los empleados, mejora la productividad y disminuye la rotación o el ausentismo, aumenta su concentración, facilita una cultura colaborativa y ayuda a que se sientan identificados con la misión, visión y valores de la organización.

El diseño de los espacios debe realizarse en función de cómo queremos que trabajen y se relacionen entre sí los trabajadores en ese entorno, explica Félix Sanz, responsable de Seguridad, Salud y Bienestar de Vodafone (Santana, 2013).

La infraestructura es primordial debido a que refleja la personalidad de la empresa: su forma de ser, comunicar, organizar y relacionarse. Las instalaciones deben contar con elementos físicos como temperatura e iluminación adecuada, control de ruido y aire fresco, no obstante, colores y tamaños afines a la imagen corporativa son esenciales.

De manera paralela, el lugar de trabajo es el área donde el colaborador pasa la mayor parte del tiempo en el desarrollo de sus funciones, por esto se convierte en pieza clave para mantenerse atento y dispuesto a diario. Es así que la responsabilidad de la empresa es dotar a sus empleados de todas las herramientas para un buen desempeño.

Doriana Faccini, directora de Human Dimensions International, consultora en desarrollo organizacional y Rosa Liberato especialista en salud ocupacional y asesora de la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud, citado en Calderon (2013), aseveran que el espacio debe ajustarse en tamaño a la necesidad de la labor, tener silla ergonómica, escritorio apropiado y funcional. Estos recursos pueden influir de forma positiva en la productividad y motivación. A continuación, se detallan algunos criterios elementales para lograr el bienestar del trabajador:

Ventilación y temperatura: pueden generar discomfort térmico y baja productividad.

Iluminación: poca o excesiva generan fatiga visual.

Tamaño: el espacio pequeño puede provocar la adopción de posturas incómodas que arriesgan al individuo a padecer, a largo plazo, lesiones músculo-esqueléticas.

Elementos de trabajo: lugares reducidos dificultan disponer de lo necesario, lo cual retrasa procesos para un buen desarrollo de labores.

Paredes: el color adecuado desempeña un rol importante porque eleva la producción, reduce el riesgo de accidentes y aumenta la moral.

Así mismo se considera que los espacios de descanso, alimentación, ejercicio y naturaleza son propicios para disfrutar a la hora del almuerzo

y luego de la jornada de trabajo, por ello debe contar con una cafetería confortable, utensilios, zonas verdes, ideal un sitio destinado para actividades deportivas o recreativas como gimnasio o sala de baile, lo cual contribuye a un ambiente sano y productivo. Por otro lado, es importante que las instalaciones tengan suficientes baños, salones de conferencias, pequeñas salas de reuniones, salas de espera amplias y cómodas para los visitantes, así como equipos audiovisuales. (Calderon, 2013)

En conclusión, todos coinciden en que los espacios del entorno físico laboral representan un elemento primordial en el rendimiento y desarrollo de las tareas diarias en las organizaciones, influyendo a su vez en las relaciones entre compañeros de trabajo y la salud física y mental de los mismos. Así mismo los ambientes de trabajo estén compartidos o individuales, abiertos o cerrados, deben estar diseñados teniendo en cuenta el bienestar de los trabajadores y la cultura y los objetivos de la organización y necesitan lugares adicionales de bienestar, donde los trabajadores puedan desconectarse por momentos de la carga laboral, descansar y reorganizar sus ideas.

5. Comportamiento Sistémico

Según Goncalves (1997) cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización.

6. Relación simbiótica

Según Etzioni (1975), afirma que la relación simbiótica entre los colaboradores y la organización, toma en consideración que el éxito en las organizaciones para mantener su permanencia en el mercado, depende no solo del o los directivos, sino también en gran medida de la implicación positiva e integración adecuada de sus colaboradores.

Hall (1996), destaca la necesidad de desarrollar capital humano y mantener la inversión dentro de la institución para aprovechar los conocimientos y el capital intelectual de sus integrantes, sin embargo, para que estas situaciones se manifiesten en las organizaciones es necesario contar con la participación de los colaboradores más que con la intención y deseos de los directivos, por ello es de suma relevancia integrar a los colaboradores con un compromiso organizacional elevado.

La relación simbiótica, viene a ser el interés de establecer una relación de duración definida y en la que se especifiquen los términos del intercambio (se van a pactar concretamente los resultados que el trabajador debe aportar a la organización y lo que ésta le reportará a cambio). La organización espera del trabajador un rendimiento inmediato y un cierto compromiso y disposición a adaptarse a los cambios que vayan surgiendo en el contexto de trabajo, dado el tipo de actividades a las que se le va a asignar (de carácter estratégico). Y el trabajador espera de la organización obtener una experiencia que le permita seguir desarrollando su carrera profesional y un amplio margen

de actuación, acorde con su cualificación y sus características personales (De la Rosa y Cabrera (2008).

7. Liderazgo

Actualmente las organizaciones deben hacer frente a exigencias cada vez más altas, el concepto de liderazgo que tienen los gerentes actuales ha retomado fuerza y se ha transformado en un factor que influye constante y continuamente en el éxito de las organizaciones, por ello los líderes se han convertido en una necesidad continua en todas las organizaciones.

Según Gómez (2002), el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas, así mismo para Davis y Newstrom (2003), ratifica que el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos.

De acuerdo con Payeras (2004), explica el liderazgo como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. Esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento (Hellriegel y Slocum, 2004).

Según Davis and Newstrom (1991) liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos.

Para Kotler (1990) afirma que el liderazgo que es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo. (p. 54)

Koontz y O'Donnell (2001) agrega que el liderazgo tiene como principio primordial que las personas tienden a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas. En este sentido el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permita obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que le permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto (Fullan, 2002).

Robbins y Judge (2009), destaca que la efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas considerando su habilidad para influir sobre el proceder de los demás, por lo tanto, es importante enfatizar que el liderazgo se desarrolla gracias a la visión conjunta del líder, el talento humano y la organización, encausada a la búsqueda de la calidad y excelencia organizacional.

Desde este punto de vista Perdomo y Prieto (2009), consideran que el rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización, para lo cual el líder debe tener la capacidad social y cognitiva para lograrlo. En consecuencia, Contreras F. y Barbosa D. (2013), deducen que al interior de las organizaciones

se generan procesos de liderazgo flexibles que acrecienten las capacidades para analizar e interpretar el entorno y favorezcan al cambio organizacional para responder efectivamente a las amenazas y oportunidades.

Según Uribe (2005), sostiene que el liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo.

Goleman (2005), asegura que el líder si tiene una extensa comprensión de los estilos de liderazgo y puede usarlos según la circunstancia involucrando al subordinado tal conocimiento se mostrará reflejado de manera positiva en el clima organizacional, así mismo concuerda Madrigal (2005) aseverando que este reflejo positivo en el clima de la organización provoca un aumento en la productividad en la misma.

8. Consenso

La decisión por consenso es un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria. A la vez consenso significa: a) un acuerdo general, b) un proceso para alcanzar dicho acuerdo. La toma de decisión por consenso trata fundamentalmente del proceso (Valles, 2018).

La toma de decisión por consenso intenta promover la expresión de todos los integrantes y aumenta la probabilidad de soluciones imprevistas o creativas al reunir ideas diferentes, pues busca minimizar la discusión, pero también toma de decisión por consenso se da en grupos donde los participantes tienen diferentes áreas de conocimiento, pero trabajan para una meta común.

Las opiniones minoritarias deben tomarse en consideración a diferencia de circunstancia donde la mayoría puede tomar la acción y obligar la decisión sin ninguna consulta adicional con los votantes minoritarios. A menudo se piensa que para alcanzar el consenso requiere más tiempo y esfuerzo. Por ello algunos grupos reservan el método de decisión por consenso para decisiones particularmente complejas, arriesgadas o importantes. Sin embargo, existen muchos ejemplos de grupos que emplean la toma de decisión por consenso de forma que les permite considerar tanto las opiniones minoritarias como tomar decisiones de una manera eficiente y a tiempo. (Pérez y Merino, 2008).

También consenso, hace referencia a que todos los miembros del grupo aceptan y apoyan la misma decisión, lo cual no quiere decir que todos estén de acuerdo en la totalidad de los puntos, sino que existe un criterio general unificado, a modo de común denominador.

Para llegar al consenso:

- Considerar todos los aspectos del problema.
- Analizar las objeciones a las diversas alternativas de solución.
- Aprovechar las diferencias de opinión bien intencionadas para:
 - Obtener información adicional

- Aclarar dudas
- Obligar al grupo a buscar mejores soluciones

La toma de decisiones por consenso es más difícil y requiere más tiempo, pero permite obtener decisiones de mucha mejor calidad que otros procedimientos. (Arnoletto, 2013).

Por lo tanto, las decisiones por consenso implican que todos los trabajadores han aceptado y están contentos con la decisión tomada y la apoyan plenamente, después de una decisión de grupo tomada por consenso no queda nadie en desacuerdo, lo cual no implica un consentimiento pleno de todos los miembros, pero sí una aceptación o no oposición.

9. Trabajo gratificante

El trabajo gratificante entendido como satisfacción en el trabajo es en la actualidad un tema relevante de la psicología del trabajo y las organizaciones, y viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés de las organizaciones.

Para Muñoz, (1990), define la satisfacción laboral como el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas. Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito

de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas. (p. 76)

Por tanto, el trabajo gratificante como satisfacción laboral ocupa un lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que esta tenga Hinojosa (2010). En este sentido, la clave para que las empresas obtengan resultados positivos es el recurso humano, pues su trabajo es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y así lograr un clima organizacional satisfactorio (Peña, Díaz, y Carrillo, 2013).

Así también Gibson (1996) sostiene que la satisfacción en el trabajo es resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales.

Paga: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.

Trabajo: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.

Oportunidad de ascenso: La existencia de oportunidades para ascender.

Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
Colaboradores: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores. (p. 138)

De igual manera Robbins y Coulter (1996) indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto.

Para Davenport (2000) la satisfacción en el empleo está relacionado con factores intrínsecos del propio empleo (reto del trabajo, el interés que presenta el empleo, la satisfacción que otorga el puesto, interacciones sociales) y de sus diferentes tareas.

Por lo tanto, la satisfacción laboral y el clima laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y, en consecuencia, afectan su desempeño (Peña, Díaz, y Carrillo, 2013).

10. Desarrollo personal

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a la alta competitividad, por ello es necesario incrementar los esfuerzos para mejorar las habilidades del capital humano, por ello los directivos deben considerar como un factor muy importante la introducción de programas de capacitación y desarrollo personal en una organización, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades

designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización, ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

El personal con talento puede abandonar la organización, aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad de los directivos reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

Para Chiavenato (2006), el desarrollo personal es “un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano”.

El desarrollo personal está dividido en varias áreas: desarrollo, entrenamiento y educación.

- ✓ Desarrollo se refiere a experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.
- ✓ Entrenamiento son experiencias organizadas de aprendizajes centradas en la posición actual de la organización.
- ✓ Educación son experiencias de aprendizaje que preparan al empleado para desarrollar futuros deberes del cargo. (p.335)

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre los directivos y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo periodo de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte de los directivos. El factor más importante para desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas. Para esto los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades (Cruz, 2013).

La estructura de la organización es responsable en alguna medida en propiciar las mayores o menores posibilidades para llevar a cabo diferentes técnicas de desarrollo de personal. A las organizaciones que están estructuradas rígidamente, les es más difícil incorporar programas creativos de desarrollo de personal; también, las que están estructuradas débilmente, quizá no tengan el enfoque y propósitos necesarios para la coordinación interna y motivación del personal. Una organización debe dar entonces incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las

habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial.

Para desarrollar las habilidades del personal los directivos tienen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad de personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo, éstas incluyen:

- Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización.
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
- Organizar intercambios internos.
- Proporcionar materiales de lectura para estudio.
- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización. (Gomez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001)

Moncada, Llorens y Andrés (2014), hacen referencia a las oportunidades que ofrece la realización del trabajo para poner en práctica los conocimientos, habilidades y experiencia de los trabajadores y adquirir otros nuevos. Tienen que ver, sobre todo, con los niveles de complejidad y de variedad de las tareas, siendo el trabajo estandarizado y repetitivo, el paradigma de la exposición nociva. Se relaciona con los métodos de trabajo y producción y el diseño del contenido del trabajo (más rutinario, estandarizado o monótono en un extremo, más complejo y creativo en el otro) y con la influencia.

Así mismo, describe con claridad que las oportunidades de desarrollo personal que ofrece el entorno de laboral a los trabajadores es un condicional que favorece el buen clima laboral en la organización, ya genera una percepción de crecimiento personal y profesional al tener oportunidades para incrementar sus habilidades y conocimiento. Además de sentirlas como un mecanismo de reconocimiento e importancia al trabajo que realiza en su puesto de trabajo.

11. Elementos de trabajo

Los elementos o herramientas de trabajo es una de las obligaciones que los empleadores deben cumplir, entregando a disposición de los trabajadores los instrumentos, útiles y materiales necesarios para la realización de sus labores, tales como elementos el equipo de oficina, mobiliario, objetos, equipos entre otros que sirvan para facilitar los usos y actividades habituales a desarrollar su trabajo.

Una organización no puede descontar a sus empleados valor algún por concepto de utilización de herramientas para el cumplimiento de las labores propias del oficio para el cual fue contratado (Rodríguez, 2017).

12. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales vienen a ser la interacción que se establece entre dos o más personas dentro de un grupo en la organización y van a incidir negativa o positivamente en el comportamiento del individuo.

Para Gibson (1997) las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno mismo.

Para Brito (2000), las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que se refieren al trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes contextos e intervalos de tiempo, es decir son las relaciones que establecemos diariamente con nuestros compañeros de trabajo, de oficina, jefes, familiares.

Por tanto, puede inferirse que la relación de hombre – organización no se proyecta por la estructura formal en el sistema de función y posiciones del trabajador, sino que “cada ocupante de un puesto tiene ciertos patrones en su relación con otras personas de la organización” (Schein, 1973).

13. Buen servicio

Se define al buen servicio como la complementariedad, donde cada integrante del equipo domina una parte del trabajo en función de sus capacidades y carencias. El autoconocimiento y el conocimiento del resto de las personas del equipo es necesario para ejecutar la tarea con éxito (Echevarria, 2012).

Otra definición del buen servicio hace referencia a la complementariedad, donde cada integrante del equipo de trabajo domina conocimientos y funciones específicas del puesto, siendo estos en conjunto fundamentalmente necesarios para sacar el trabajo en equipo adelante, es decir, los puestos de trabajo a través de sus funciones se complementan (Cienfuegos, 2014).

Es importante resaltar que la complementariedad viene a ser una pauta necesaria para conseguir un equipo contento y productivo que funcione, donde beneficios del trabajo en grupo no sólo serán para la organización, sino también para los trabajadores y por consecuencia la motivación crecerá y las relaciones interpersonales serán más sólidas, aumentando la felicidad en el trabajo y mejorando los procesos y los resultados, lo que repercutirá en una mejora en el clima organizacional.

En conclusión el buen servicio está orientado a definir la capacidad de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para realizar las tareas eficientemente y alcanzar los objetivos, además de estar acompañado de automotivación que es una predisposición a poner el esfuerzo necesario para cumplir correctamente con las tareas,

funciones o responsabilidades en el puesto de trabajo que consecutivamente son entregados de manera oportuna a otros trabajadores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

14. Solución de conflictos

En todo entorno donde existe interacción humana es susceptible de enfrentar conflictos. En ese sentido, es normal que en una organización se presenten situaciones que amenazan con desestabilizar el ambiente laboral y afectar el clima organizacional.

El conflicto laboral se define como el altercado entre dos o más empleados en las relaciones laborales que pueden surgir en cualquier grupo, los motivos más comunes por los que ocurren los conflictos son:

- Diferencias encontradas en las conductas de miembros del equipo
- La desmotivación
- Bajo desarrollo de competencia de adaptabilidad al entorno
- Mala comunicación
- Diferencias de criterios en temas culturales o religiosos,
- Falta de integración de algunos de los miembros del equipo
- Bullying
- Acoso.

Los gerentes o supervisores son los encargados de mediar un conflicto y hay diferentes formas de resolverlos y van en función del asertividad (conseguir objetivos propios) y la cooperación (ayudar al otro en sus metas) (Medina, 2015).

Los directivos o responsables de las áreas no van a poder impedir que surjan pequeñas disputas, deben ser asumidas como algo inherente a las relaciones interpersonales que se dan en el ámbito empresarial. Pero la capacidad en la gestión de solución de conflictos en los equipos va a determinar que las desavenencias no se conviertan en problemas serios ni se extiendan.

Por tanto, una adecuada solución de conflictos puede convertirse en un motor de cambio para la organización y en una oportunidad de mejora.

15. Expresión informal positiva

La expresión informal positiva propuesta en el instrumento para diagnóstico del clima Organizacional por el autor Álvarez (1993), la plantea como aquella que los individuos o los grupos realizan de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que consideren convenientes, con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La expresión informal positiva fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales.

Por tanto, las referencias teóricas que a continuación se dan, estarán relacionadas y definidas como comunicación organizacional informal, para tal efecto se partirá definiendo qué es comunicación organizacional.

Según Castro (2012) la comunicación organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo. (p. 65)

Para Rebeil (2010), considera a la Comunicación Organizacional como un “proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad. La comunicación organizacional ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándolos a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes”. (p. 87, 88)

También puede definirse como intercambio de hechos, ideas, opiniones o emociones entre dos o más personas para crear un terreno común de entendimiento. O bien, como el proceso de transmisión de información y mensaje de una persona a otra. Se trata al menos de dos personas, es decir, un emisor y un receptor. El remitente y desarrolla transmite un mensaje al receptor. El propósito es lograr entendimiento común entre

el emisor y el receptor. La unidad básica de la comunicación en una organización es el enlace entre el gerente y subordinado.

Proceso de la comunicación

El proceso de comunicación implica al remitente, la transmisión de mensaje a través de un canal, al receptor y por último la decodificación del mensaje.

- **Remitente:** La comunicación comienza con el remitente, que tiene un pensamiento o idea de una manera que pueda ser entendido por el receptor.
- **Canal de transmisión del mensaje:** La información se transmite sobre un canal, el mensaje puede ser oral o escrito, y puede ser transmitido a través de un memorándum, un oficio, vía telefónica, televisión, etc. En todo momento se utilizan dos o más canales.
- **Receptor:** El receptor es la persona que recibe el mensaje por distintos medios de comunicación.
- **Decodificación:** Es la parte en la que el receptor convierte el mensaje en un pensamiento o idea.

Según Etchegaray (2010) existen dos tipos de comunicación:

Comunicación Formal: Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa.

Comunicación Informal: La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos. (p. 88,89).

Así mismo Lacasa (2011) define:

Comunicación formal: Es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa. Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc.

Comunicación informal: Es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. Un ejemplo de este tipo de comunicación es el “rumor”, el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad. (p. 46, 47)

En conclusión, la comunicación informal, se origina en torno a las relaciones sociales de los trabajadores, y surge cuando un trabajador siente la necesidad de comunicarse con otro sin alinearse a ningún

canal formal para ello, es decir, son las interacciones no reguladas formalmente y aparece por necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización.

16. Estabilidad laboral

Según Robbins (1996) consiste en el derecho que tiene un trabajador a conservar su puesto de trabajo indefinidamente, de no ocurrir en faltas previamente determinadas, es un factor que se deriva de la característica de tracto sucesivo propio del contrato de trabajo.

17. Valoración

La valoración entendida como reconocimiento, es una estrategia de gestión que fortalece la relación de la organización con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a un trabajador eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.

Así mismo Robbins (2004) sostiene que la valoración es el reconocimiento, aprecio del valor o merito que se le asigna a una persona dentro de la organización ya sea por su productividad o calidad de trabajo, virtudes, actitudes o cualidades.

Para Nelson y Spitzer (2005), el reconocimiento laboral es un resultado positivo que obtiene una persona por el hecho de haber proporcionado un resultado positivo. Darle el valor a alguien que ha realizado algo por la empresa o por alguna otra persona. Es una celebración de un

importante acontecimiento realizado para la empresa; es más importante que cualquier ascenso, mejores sueldos, cualquiera que sea la profesión o puesto, el hecho es que se les reconozca que verdaderamente contribuyeron a producir o crear algo importante.

De acuerdo con Ford (2005), dice que el reconocimiento en el trabajo es reconocer a los empleados en el momento necesario cuando realizan su trabajo con entrega total y lealtad. El reconocimiento laboral consiste en apreciar y distinguir a un empleado un trabajo bien realizado o que haya presentado una mejora en su rendimiento. Es importante que el jefe o supervisor se dé cuenta de las cosas que hacen bien sus empleados y exponerles su elogio y agradecimiento. González García (2006).

Para Gitman y McDaniel (2008) el reconocimiento laboral es la forma de retroalimentar y dar refuerzo positivo que indica a los empleados que la empresa conoce que han realizado un buen desempeño y que la aportación que hacen a la misma es valiosa.

Aguado (2013), afirma que el reconocimiento laboral es cuando se les reconoce y valora a los empleados por su trabajo, por lo que ellos son y por el papel que desempeñan en sus organizaciones.

Una persona que se siente bien en su lugar de trabajo trata de mejorar personal y laboralmente en sus actividades, en cambio una persona que sienta que su trabajo no es valorado, y que tenga la creencia de que haga como haga las cosas no satisface a su jefe, no logrará tener un buen desempeño porque no está satisfecho

Cantera (2011) menciona que hoy en día las empresas utilizan el reconocimiento de sus empleados como parte de la política de retención de talentos, por tanto, para Jiménez, Pimentel y Echeverría (2002), un plan de reconocimiento ayuda a encarrilar la conducta de los empleados con los objetivos de la empresa, lo que bien utilizado podría ser una herramienta de administración eficaz. Estos planes ayudan a los directivos y supervisores de la organización a mantenerse orientados en sus relaciones con los trabajadores lo que aumentaría su autoestima y sentimiento de pertenencia a la empresa por sentir que son tomados en consideración.

Reconocer a los trabajadores por un trabajo bien hecho trae consigo los siguientes beneficios:

- Crea un impacto en el significado que damos a nuestro trabajo.
- Es una de las fuentes que tienen las organizaciones para involucrar y comprometer a sus empleados.
- Juega un papel clave en el cambio organizacional, en lo que denominamos aprendizaje organizacional, y también en el aprendizaje individual en el puesto de trabajo.
- Y como era de esperar, impacta también en la satisfacción del trabajador y, por ende, en la productividad y rendimiento de la organización.
- Su ausencia constituye el segundo factor de riesgo psicosocial en el trabajo, ya que influye sobre nuestra habilidad para gestionar el estrés y las situaciones (profesionalmente complicadas) (Aguado, 2013).

Por tanto, el reconocimiento laboral es un factor importante en la motivación de los trabajadores, y que en muchas ocasiones es incluso

más valorado que el sueldo o un ascenso por la necesidad de saber que su trabajo es útil y sus esfuerzos reconocidos por la organización y debe hacerse después de cualquier proceso exitoso o bien hecho, de tal manera que estimule el buen desempeño de los trabajadores, mejore la satisfacción y retención de los trabajadores talentosos, la rentabilidad y productividad de la organización. Los trabajadores que se sienten reconocidos por sus inmediatos superiores, poseen una actitud positiva, mayor confianza y mayor compromiso para contribuir a las metas.

18. Salario

El salario entendido como remuneración, viene a ser toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado por su trabajo. Según la Ley General de trabajo en su artículo N° 191 citado por Ugarte (2012) define como remuneración al íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición. Tal concepto es aplicable para todo efecto legal, tanto para el cálculo y pago de los beneficios previstos en la presente Ley, cuanto para impuestos, aportes y contribuciones a la seguridad social y similar que gravan las remuneraciones, con la única excepción del Impuesto a la Renta que se rige por sus propias normas.

La Organización Internacional de Trabajo, refiere que el salario es un componente fundamental de las condiciones de trabajo y empleo en las empresas, debido a que constituye un costo para los empleadores y de la principal fuente de ingresos de los trabajadores, los salarios pueden

ser objeto de conflictos y se han convertido en uno de los principales temas de las negociaciones colectivas en todo el mundo.

Robbins (2005), manifiesta que el empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.

Por lo tanto, el salario es el dinero que una persona recibe a cambio de realizar un determinado servicio y es concedido de forma regular cada cierto periodo de tiempo.

19. Agilidad

Castella (2011), define a la agilidad organizacional como el conjunto de actividades que crean el contexto, promueven y generan las actitudes y procesos para que la organización se adapte y logre mejoras en su efectividad en circunstancias complejas, inciertas y de cambio acelerado. Asimismo, una organización ágil puede alcanzar sus objetivos estratégicos más rápida y mejor, obteniendo mejores resultados. Esto implica una respuesta rápida y eficiente a cualquier demanda interna o externa y en cualquier escenario, asegurando el máximo valor al cliente, teniendo en cuenta diferentes escenarios futuros.

Para Weissmann (2009), las empresas con procesos claros y efectivos ganan velocidad de acción y mejoran el clima organizacional por tanto una empresa ágil es más efectiva estratégicamente y logra adaptarse mejor a los cambios del entorno.

En conclusión, la agilidad organizacional es un factor crítico para el éxito de las organizaciones en tal sentido es importante que las herramientas de gestión (normas, manuales procedimientos, controles) estén actualizados y sean simples, dinámicos y cambiantes en función a lo que el entorno del mercado exige y sea un marco que permita facilitar los procesos y agilizar las actividades de los trabajadores fomentando de esta manera un adecuado clima organizacional.

20. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso periódico orientado a medir los resultados de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones en el puesto de trabajo en relación a logro de objetivos de la organización, es de carácter individual y permite tomar decisiones para optimización de los procesos que permita hacer más eficiente y eficaz a la organización; por lo cual no debe entenderse como un procedimiento para juzgar y sancionar o premiar, sino principalmente para ayudar y mejorar en el proceso de aprendizaje de las organizaciones, dicho análisis se realiza en función a lo actuado en el pasado en el momento presente, para proyectar el futuro de la organización.

Amorós (2007), manifiesta que la evaluación de desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación,

permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (p. 171)

Según Werther y Davis (2000), “la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (p. 231).

Chiavenato (1988) señala que “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (p. 104).

Por lo tanto, la evaluación del desempeño es parte de un proceso que permite actualizar las funciones, tareas y responsabilidades para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización a través de un proceso sinérgico y de acompañamiento que favorece el desarrollo profesional, la renovación de contratos, mejor productividad, incremento de remuneraciones y línea de carrera.

21. Feedback o retroalimentación

La retroalimentación (feedback) como apoyo según Herold, Parsons y Fedor (2007) citado en Veliz (2009), estimula a la persona a repetir un comportamiento que está produciendo un resultado positivo, mejorando su desempeño lo que tendrá un impacto positivo sobre su rendimiento. Estrecha los vínculos reforzando la relación y creando una corriente de empatía que nos conecta con el otro y actúa sobre nuestra motivación.

Iglesias (2014), considera que la retroalimentación (feedback) se refiere a la capacidad de reforzar un comportamiento positivo que se desea que se repita en el tiempo y en este caso, hablamos de retroalimentación (feedback) positivo o de apoyo; o señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar, en este caso, hablamos de retroalimentación (feedback) negativo o correctivo.

El feedback estimula a la persona a repetir un comportamiento que está produciendo un resultado positivo, mejorando su desempeño lo que tendrá un impacto positivo sobre su rendimiento.

Zeus y Skiffington (2000), definen la retroalimentación o feedback como es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta.

Los beneficios que comporta un feedback son:

1. Despierta un sentimiento de pertenencia en los individuos.
2. Actúa fortaleciendo la probabilidad de que se perpetúe el comportamiento deseado, sobre todo si se practica intermitentemente. Si el feedback es negativo puede inducir al individuo a luchar con más fuerza para mejorar y desarrollar su rendimiento.
3. Potencia los puntos fuertes del individuo y sus contribuciones a la organización.
4. Crea una relación entre el directivo y el empleado generando confianza y una comunicación de doble sentido entre emisor y receptor.
5. Genera autoestima, confianza y seguridad.

6. Ayuda al colaborador a desaprender hábitos improductivos o ineficaces.

La retroalimentación es el resultado de la evaluación al proceso de interacción del trabajador con sus compañeros de trabajo, quienes emiten un juicio de valor, de como este se ha integrado al grupo de trabajo, en términos de su interacción personal y profesional en el cumplimiento de sus funciones, esta retroalimentación favorece consolidar las relaciones, incrementar los niveles de empatía y la cohesión del equipo de trabajo. Para este proceso es necesario entrenar a los trabajadores para que se comuniquen asertivamente, haciendo saber su percepción de sus compañeros de trabajo de manera objetiva, sencilla, y respetuosa sobre el actuar de otros.

La retroalimentación garantiza la repetición de comportamientos aceptables alineados a la cultura organizacional, además de garantizar la formación de hábitos que cumplan el cumplimiento del reglamento interno.

22. Selección del personal

Chiavenato (2009), considera que la selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. La selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto,

pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. (p. 137)

Según Sherman (1987), la selección de personal es el proceso de determinar quiénes, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos necesarios y a los que se les debe ofrecer posiciones en la organización.

Desde la posición del autor Robbins (1996), indica que el objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad, experiencias, etc.) con los requisitos del puesto. Cuando un administrador no vincula estos dos factores, se sufre tanto en el desempeño como en la satisfacción del empleado. Esto significa que para que este proceso cumpla con su objetivo es indispensable que las personas encargadas de hacerlo tengan la suficiente experiencia y capacidad para seleccionar al nuevo empleado, tratando de dar a la organización el candidato que mejor se adapte a los requisitos que en el puesto se requieren. Por tal razón es importante afirmar que la selección adecuada es esencial en la administración de personal para lograr el éxito en la organización.

Por lo tanto, la selección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que genera la plaza vacante. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto.

El proceso de selección permite comparar las especificaciones del puesto de trabajo con la formación profesional y experiencia laboral de los candidatos a fin de seleccionar el candidato indicado por el puesto indicado. De este proceso depende mucho los niveles adecuados de desempeño laboral, el clima laboral y la producción de la organización. Es importante resaltar que un buen proceso de selección no sólo evalúa la experiencia laboral y la formación laboral sino también las actitudes y aptitudes personales.

23. Inducción

Mercado (2003) define la inducción como el conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo.

Según Koontz y Weihrich (2004), un programa de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en presupuestos.

24. Imagen de la Organización

Dowling (1994), define la imagen corporativa como la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en la mente de los públicos. En realidad, no podemos hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas, ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas.

Villafañe (1993) argumenta a la imagen empresarial como un elemento estratégico que se relaciona directamente con las apreciaciones de las actividades y tareas de la misma, con el fin de crear determinadas actitudes en los grupos de interés, siendo de esta manera un reflejo exacto o inexacto de la identidad corporativa.

Por su parte Capriotti (1999), señala la existencia de tres fuentes de información que intervienen decisivamente en la creación de la imagen corporativa: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personal. Todos ellos contribuyen de alguna manera, junto a los mensajes provenientes de la empresa, a configurar la imagen corporativa de cada organización.

La imagen corporativa es la imagen que las personas tienen de la organización a la que pertenecen es tan importante como la imagen que cada persona tiene de sí misma. Saber si se tiene visión de futuro, si se sabe para dónde se va y la forma de conseguirlo, no solo da confianza, sino que permite aportar al sentido de pertenencia que toda organización debe tratar de inculcar en quienes laboran en ella. De ahí

la importancia de conocer la percepción de los individuos acerca de lo que la organización aspira a ser (visión) y lo que se tiene que hacer (misión), así como los principios y valores que rigen toda su actividad en procura de conseguir los objetivos de la institución.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

El clima organizacional del Complejo Turístico de Baños del Inca se ve influenciado negativamente por los factores organizacionales, interpersonales y físicos.

3.2 Operacionalización de los componentes de las hipótesis

Variable dependiente (Y):

Clima Organizacional del Complejo Turístico de Baños del Inca

Variable independiente (X):

Factores de carácter organizacional, interpersonal y físico

Tabla2

Operacionalización de variables

Hipótesis	Definición conceptual de las variables/categorías	Definición operacional de las variables/categorías			Fuente o instrumento de recolección de datos
Hipótesis general		Variables/ Categorías	Dimensiones/ Factores	Indicadores/ Cualidades	
<p>El clima organizacional del Complejo Turístico de Baños del Inca se ve influenciado negativamente por los factores organizacionales, interpersonales y físicos.</p>	<p>Factor de Carácter Organizacional: Considera aspectos relacionados a mejorar los procesos que garanticen el buen funcionamiento y crecimiento de la organización.</p>	<p>Factor de Carácter Organizacional</p>	Claridad Organizacional	Preguntas 1.1, 1.2, 1.3	<p>Cuestionario de Clima Organizacional de Hernán Álvarez Londoño</p>
	Estructura Organizacional		Preguntas 2.1, 2.2, 2.3		
	Consenso		Preguntas 8.1, 8.2, 8.3		
	Trabajo Gratificante		Preguntas 9.1, 9.2, 9.3		
	Desarrollo Personal		Preguntas 10.1, 10.2, 10.3		
	Buen Servicio		Preguntas 13.1, 13.2, 13.3		
	Estabilidad Laboral		Preguntas 16.1, 16.2, 16.3		
	Valoración		Preguntas 17.1, 17.2, 17.3		
	Salario		Preguntas 18.1, 18.2, 18.3		
	Agilidad		Preguntas 19.1, 19.2, 19.3		
	Evaluación de Desempeño		Preguntas 20.1, 20.2, 20.3		
	Selección de Personal		Preguntas 22.1, 22.2, 22.3		
	Inducción	Preguntas 23.1, 23.2, 23.3			
	Imagen de la Organización	Preguntas 24.1, 24.2, 24.3			
	<p>Factor de Carácter Interpersonales: considera aspectos relacionados a la interacción social entre los niveles jerárquicos a nivel formal e informal de los recursos humanos, durante el cumplimiento de funciones, cumplimiento de funciones,</p>	<p>Factor de Carácter Interpersonales</p>	Participación en Toma de Decisiones	Preguntas 3.1, 3.2, 3.3	
	Relación Simbiótica		Preguntas 6.1, 6.2, 6.3		
	Liderazgo		Preguntas 7.1, 7.2, 7.3		
	Relaciones Interpersonales		Preguntas 12.1, 12.2, 12.3		
	Solución de Conflictos		Preguntas 14.1, 14.2, 14.3		
Expresión Informal Positiva	Preguntas 15.1, 15.2, 15.3				
Comportamiento Sistémico	Preguntas 5.1, 5.2, 5.3				
<p>Factor de Carácter Físico: considera las instalaciones físicas (infraestructura, ambientes) y equipos, herramientas necesarios e indispensables para el cumplimiento de sus funciones en sus puestos de trabajo, los cuales deben ser entregados por el empleador.</p>	<p>Factor de Carácter Físico</p>	Feedback o Retroalimentación	Preguntas 21.1, 21.2, 21.3		
Instalaciones Físicas		Preguntas 4.1, 4.2, 4.3			
Elementos de Trabajo	Preguntas 11.1, 11.2, 11.3				

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Ubicación geográfica

El presente trabajo de investigación se realizó en el Complejo Turístico de Baños del Inca localizado en el distrito de Baños del Inca a 6km al este de la ciudad de Cajamarca a una altitud de 2667 m.s.n.m. a pocos metros del río Chonta, de la provincia de Cajamarca, Departamento de Cajamarca.

4.2 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es de tipo no experimental, se realizó sin manipular deliberadamente las variables, es decir no se hizo variar intencionalmente las variables independientes, sólo se observó los fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. Según Hernández Fernández y Baptista (2003) una investigación no experimental significa solamente observar contextos y como surgen en su entorno para poder analizarlos. Es descriptivo porque describe como los factores organizacionales, interpersonales y físicos condicionan y determinan el clima organizacional de los trabajadores del Complejo Turístico de Baños del Inca, y es explicativo porque analiza la relación de causa – efecto, orientando a identificar las causas que originan determinado Clima Organizacional.

Es transversal porque la investigación sólo recolectará datos una sola vez en un tiempo específico proporcionando un panorama general del clima organizacional de los trabajadores del CTBI por medio del análisis de los factores y sus variables que afectan los comportamientos de los trabajadores de esta organización.

4.3 Métodos de investigación

- ✓ **Inductivo – Deductivo:** Permitió a partir de hechos particulares, determinar generalizaciones y luego a partir de estas generalizaciones deducir nuevas conclusiones.

- ✓ **Analítico – Sintético:** Permitió descomponer un todo complejo en sus múltiples factores y sus correspondientes variables (condiciones físicas y materiales, beneficios laborales y/o remunerativos etc.) para luego analizar y describir como inciden en el clima organizacional.

4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

Población y Muestra: Se analizó a la población en su conjunto (personal administrativo y operativo del CTBI), por lo cual la muestra es igual a la población total.

Tabla 3

Personal del CTBI

Personal	Cantidad
Personal Administrativo	19
Personal Operativo	56
N	75
N	75

Unidad de Análisis:

La unidad de análisis es el Complejo Turístico de Baños del Inca (CTBI).

Unidad de Observación:

La unidad de observación estuvo constituida por el total del personal administrativo y operativo que laboran en del Complejo Turístico de Baños del Inca (CTBI).

4.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Para el trabajo de investigación se aplicará lo siguiente:

A. La observación

Se realizó observaciones, que permitieron identificar hechos y situaciones del contacto organización - trabajador, que ayudaron a la identificación de problemas para sus posteriores propuestas de solución.

B. Técnica aplicación de encuesta

Como parte de un estudio transversal se evaluó el clima organizacional desde la perspectiva de los trabajadores del Complejo Turístico de Baños del Inca, para el cuál se utilizó un cuestionario basado en la propuesta del profesor Hernán Álvarez Londoño de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad de Cali - Colombia, el cual es de suficiente flexibilidad para adaptarse a cada caso en particular. Este instrumento es de amplio uso y adaptación a todo tipo de organizaciones y permitió recoger información de naturaleza cuantitativa y cualitativa. La aplicación de este instrumento permitió recoger la percepción de los trabajadores en relación a los factores organizacionales, interpersonales y físicos con sus correspondientes variables, reflejándose en sus respuestas lo siguiente:

En la primera pregunta, una evaluación cuantitativa del factor, dentro de una escala de 0 a 10, en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, en el cual señalaron dando una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.

En la segunda pregunta, se indicó, entre las diversas alternativas que se plantearon, cuál o cuáles fueron posibles las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable, en este se consideró la posible existencia de otras causas diferentes a las señaladas, pudiendo ser indicada también por el trabajador.

Finalmente, en la tercera pregunta los trabajadores plantearon las soluciones que consideraron más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio puede manifestarse en la forma ideal o deseable, para la organización.

4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Cada variable contiene tres preguntas, la primera pregunta correspondiente ha sido evaluada cuantitativamente donde los colaboradores encuestados manifestaron su percepción marcando dentro de una escala del 0 a 10, en función a las evaluaciones asignadas se aplicó la media aritmética, como medida de tendencia central que permitió obtener el promedio de los datos, el cual se obtiene de la suma total de los resultados dividido entre la cantidad de participantes encuestados que emitieron sus opiniones. Para conocer el grado de concentración o dispersiones de las respuestas alrededor del promedio se calculó su desviación estándar y permite una ubicación precisa del clima organizacional en el continuo.

Se estableció la siguiente tabla de valoración, la cual contiene las calificaciones cuantitativas y su respectivo significado cualitativo según su ubicación.

Tabla 4

Escala de rango valorativo del clima organizacional

Entre 0 y 2	Entre 2.01 y 4	Entre 4.01 y 6	Entre 6.01 y 8	Entre 8.01 y 10
NADA	POCO	MEDIANAMENTE	GRATIFICANTE	PLENAMENTE
GRATIFICANTE	GRATIFICANTE	GRATIFICANTE		GRATIFICANTE

La segunda pregunta de cada variable, identifica las causas que a su criterio del trabajador encuestado impiden que la variable se manifieste en la forma ideal o deseable (plenamente gratificante), además se precisa que cada encuestado tuvo la posibilidad de marcar más de una respuesta si fuese necesario o de escribir la causa que a criterio personal desencadena la situación. El estudio de las causas lleva a encontrar la frecuencia de aparición de cada una de ellas, a hacer un análisis crítico de cada una de sus variables con base en las causas enunciadas determinan esa realidad.

La tercera pregunta de cada variable, los colaboradores encuestados pueden plantear abiertamente las soluciones que bien consideren pertinente para buscar que la variable llegue a su situación ideal o deseable y así alcanzar un clima organizacional gratificante. El estudio de las soluciones registra las de mayor frecuencia de aparición y las presenta como soluciones que conduzcan a alcanzar, en conjunto, un clima organizacional plenamente gratificante.

Las 24 variables del clima organizacional están agrupadas en 3 factores para su análisis, las cuales están organizadas de diferentes maneras:

Tabla 5

Factores y variables del clima organizacional

FACTOR	VARIABLES
Factor de Carácter Organizacional	Claridad Organizacional Estructura Organizacional Consenso Trabajo Gratificante Desarrollo Personal Buen Servicio Estabilidad Laboral Valoración Salario Agilidad Evaluación de Desempeño Selección de Personal Inducción Imagen de la Organización
Factor de Carácter Interpersonal	Participación en Toma de Decisiones Relación Simbiótica Liderazgo Relaciones Interpersonales Solución de Conflictos Expresión Informal Positiva Comportamiento Sistémico Feedback o Retroalimentación
Factor de Carácter Físico	Instalaciones Físicas Elementos de Trabajo

4.7 Equipos, materiales, insumos, etc.

- Equipos: Impresora, Laptop
- Materiales: Papel Bond A4, CDs, Lápices
- Insumos: Tinta para impresora, Copias

4.8 Matriz de consistencia metodológica

Tabla 6

Matriz de Consistencia

Título: Análisis de los factores de carácter organizacional, interpersonal y físico que inciden en el clima organizacional del Complejo Turístico de Baños del Inca - 2018									
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables/ Categorías	Dimensiones/ Factores	Indicadores/ Cualidades	Fuente o instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra	
Pregunta general	Objetivo general	Hipótesis general							
¿Cómo inciden los factores de carácter organizacional, interpersonal y físico en el clima organizacional del Complejo Turístico de Baños del Inca?	Identificar la incidencia de los factores organizacionales, interpersonales y físicos en el clima organizacional del Complejo Turístico de Baños del Inca.	El clima organizacional del Complejo Turístico de Baños del Inca se ve influenciado negativamente por los factores organizacionales, interpersonales y físicos.	Factor de Carácter Organizacional	Claridad Organizacional	Preguntas 1.1, 1.2, 1.3	Cuestionario de Clima Organizacional de Hernán Álvarez Londoño	Inductivo – Deductivo	Personal Administrativo: 19 Personal Operativo: 56 N: 75 N:75	
				Estructura Organizacional	Preguntas 2.1, 2.2, 2.3				
				Consenso	Preguntas 8.1, 8.2, 8.3				
				Trabajo Gratificante	Preguntas 9.1, 9.2, 9.3				
				Desarrollo Personal	Preguntas 10.1, 10.2, 10.3				
				Buen Servicio	Preguntas 13.1, 13.2, 13.3				
				Estabilidad Laboral	Preguntas 16.1, 16.2, 16.3				
				Valoración	Preguntas 17.1, 17.2, 17.3				
				Salario	Preguntas 18.1, 18.2, 18.3				
				Agilidad	Preguntas 19.1, 19.2, 19.3				
	Evaluación de Desempeño		Preguntas 20.1, 20.2, 20.3						
	Selección de Personal		Preguntas 22.1, 22.2, 22.3						
	Inducción		Preguntas 23.1, 23.2, 23.3						
	Imagen de la Organización		Preguntas 24.1, 24.2, 24.3						
	Factor de Carácter Interpersonales		Objetivos específicos	Factor de Carácter Interpersonales	Participación en Toma de Decisiones				Preguntas 3.1, 3.2, 3.3
					Relación Simbiótica				Preguntas 6.1, 6.2, 6.3
					Liderazgo				Preguntas 7.1, 7.2, 7.3
					Relaciones Interpersonales				Preguntas 12.1, 12.2, 12.3
					Solución de Conflictos				Preguntas 14.1, 14.2, 14.3
					Expresión Informal Positiva				Preguntas 15.1, 15.2, 15.3
Comportamiento Sistémico		Preguntas 5.1, 5.2, 5.3							
Feedback o Retroalimentación	Preguntas 21.1, 21.2, 21.3								
Factor de Carácter Físico	Analizar las principales causas que condicionan el comportamiento de los factores organizacionales, interpersonales y físicos del clima organizacional del CTBI.	Factor de Carácter Físico		Instalaciones Físicas	Preguntas 4.1, 4.2, 4.3				
				Elementos de Trabajo	Preguntas 11.1, 11.2, 11.3				
Proponer posibles soluciones para el mejoramiento de los factores organizacionales, interpersonales y físicos del clima organizacional del CTBI.	Objetivos específicos	Factor de Carácter Físico	Elementos de Trabajo	Preguntas 11.1, 11.2, 11.3					

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Presentación de resultados

El presente trabajo analiza el clima organizacional del CTBI y a conocer sus causas y proponer soluciones para mejorar su clima organizacional, utilizándose la encuesta como método de recopilación de información que permita alcanzar los objetivos trazados en esta investigación. Para ello se tomó información de un total de 75 colaboradores del área administrativa (19) y operativa (56) de la organización.

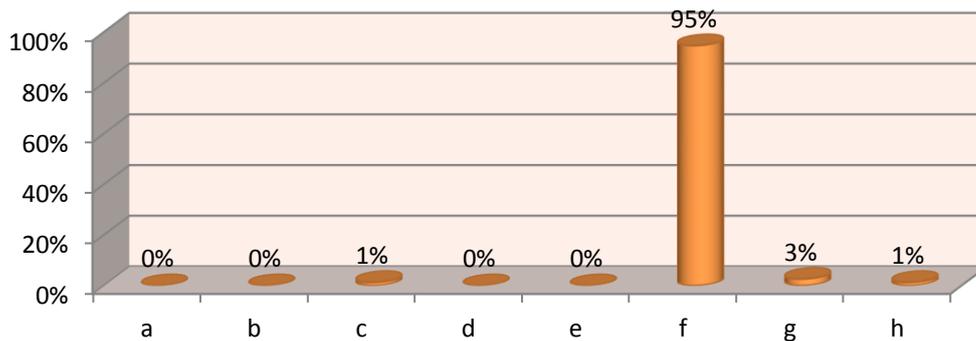
A continuación, se presentan cuadros con las variables organizadas por Factor Organizacional, Interpersonal y Físico en función a su media aritmética que refleja el rango de la escala valorativa a la que pertenece, que va este caso desde Nada Gratificante a Gratificante.

5.1.1 Resultados del Factor de Carácter Organizacional organizadas por rango valorativo según Media Aritmética



Figura 2. Evaluación de Desempeño – Factor Organizacional

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la variable Evaluación de Desempeño ha obtenido como resultado la media aritmética de 0.43, que indica que la variable es percibida como NADA GRATIFICANTE, este valor la ubica como la variable más crítica dentro de las 14 variables que conforman el factor organizacional.



Causas

- a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b. Falta objetividad en la evaluación.
- c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.
- d. La evaluación no es imparcial.
- e. Más que constructiva, la evaluación es represiva.
- f. **No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.**
- g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
- h. Otras causas. Cuáles?

Figura 3. Causas Evaluación del Desempeño

La evaluación por desempeño es un proceso mediante el cual se evalúa el desempeño de los trabajadores por áreas y puesto sin embargo al analizar la información obtenida, este resultado refleja que, del total de los trabajadores encuestados, el 95% manifestó que la principal causa es que “No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas” en el CTBI.

Frente a esta situación los trabajadores han sugerido las siguientes alternativas de solución las cuales refieren:

- Las evaluaciones por desempeño deben realizarse una vez al año, buscando mejorar continuamente analizando el logro de objetivos, estos resultados obtenidos deben servir como referente para el diseño y ejecución de un plan de capacitación orientado a desarrollar competencias y habilidades que permitan mejorar su labor y respondan a las expectativas que la organización espera, de esta manera el trabajador logrará conocer con precisión qué se espera de su desempeño.

- La evaluación de desempeño y su capacitación debe ir acompañada de la entrega de materiales y herramientas/equipos nuevos que faciliten el cumplimiento eficiente de funciones y tareas.
- Para garantizar una evaluación de desempeño imparcial sugieren la conformación de una comisión representativa del área administrativa y operativa.
- Finalmente sugieren que los resultados de la evaluación de desempeño, deben ser publicados y reconocidos a quienes hayan obtenido los mejores puntajes.

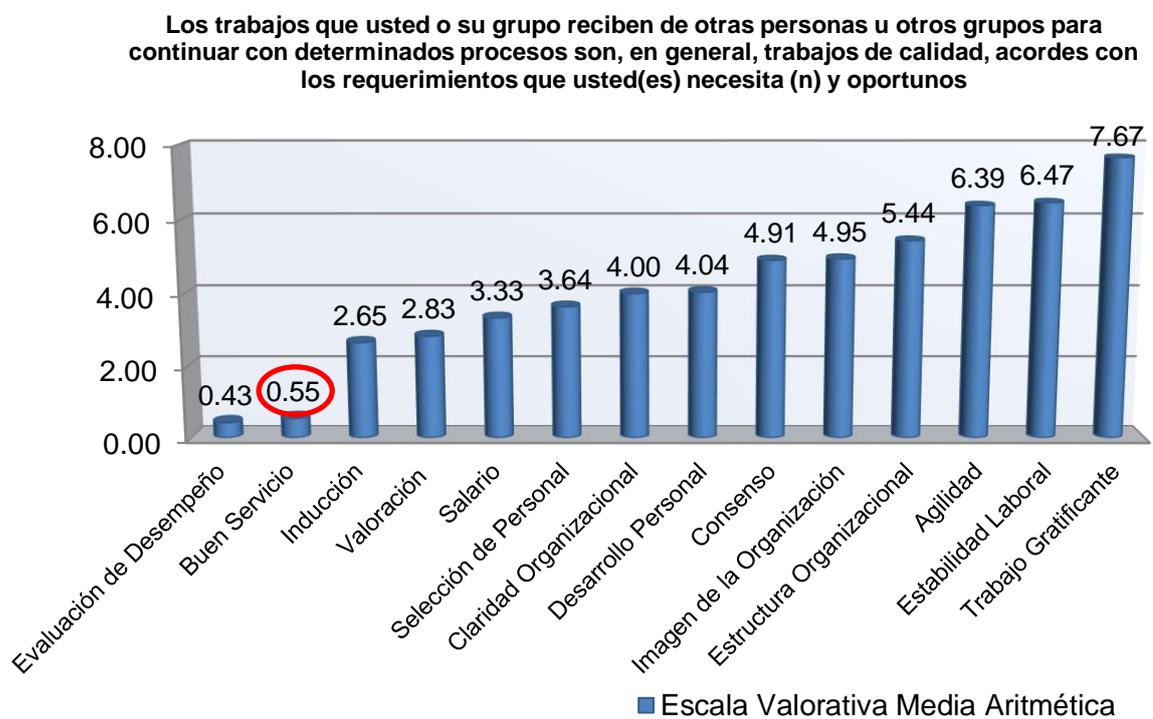
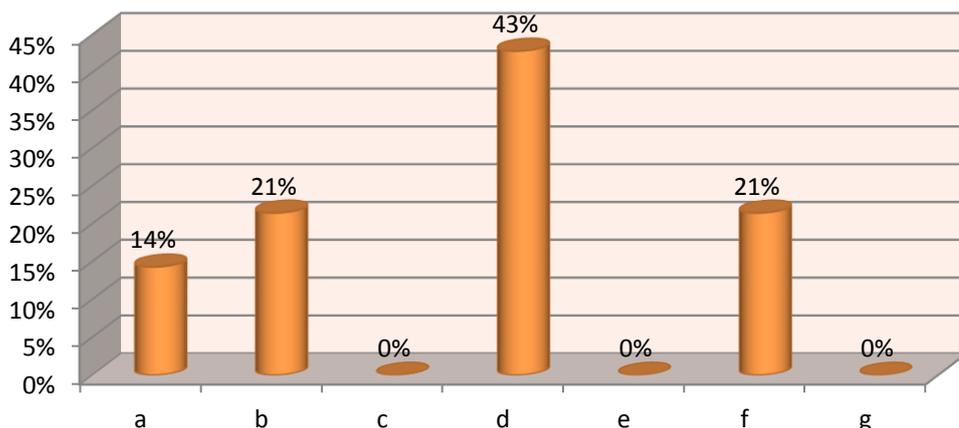


Figura 4. Evaluación Buen Servicio – Factor Organizacional

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de la variable Buen Servicio, es calificada con una media aritmética de 0.55, lo que indica que esta variable es percibida de forma NADA GRATIFICANTE, por tanto, los trabajadores encuestados consideran que las personas en la organización, no reciben de sus compañeros trabajos oportunos y de calidad acordes a los requerimientos que necesita para poder continuar con los determinados procesos.



Causas

- Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
- En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.**
- La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.
- Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.**
- El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.**
- Otras causas. Cuáles?

Figura 5. Causas Buen Servicio

La variable de buen servicio favorece el cumplimiento de funciones y tareas de acuerdo a los requerimientos establecidos en tiempo y formas que deben ser entregados y son complementarios para un eficiente cumplimiento de funciones de otras áreas. De acuerdo con la información obtenida en la variable buen servicio, se determinó como causas que un 43% de trabajadores encuestados aseguraron que (d) algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos, y adicionalmente existe un empate de 21% para las causales (b) hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos y (f) en general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear. Esta información conlleva a la ineficiencia de la organización y a un deterioro del clima organizacional.

En cuanto a sus soluciones los trabajadores manifestaron:

- A través de reuniones formales de trabajo contando con la participación de los trabajadores se debe coordinar los tiempos y formas de entrega de trabajos según los requerimientos pertinentes de un área a otra.
- Promover mayor compromiso de los trabajadores a través de reuniones de sensibilización que resalte la importancia de su trabajo en la organización como un elemento primordial que contribuye al cumplimiento de los objetivos del CTBI.
- Se sugiere que exista una reestructuración organizacional, que permita identificar las áreas de mayor necesidad donde pueden ser reubicadas algunos trabajadores (asistentes) que permitan mejorar el servicio interno a otras áreas.

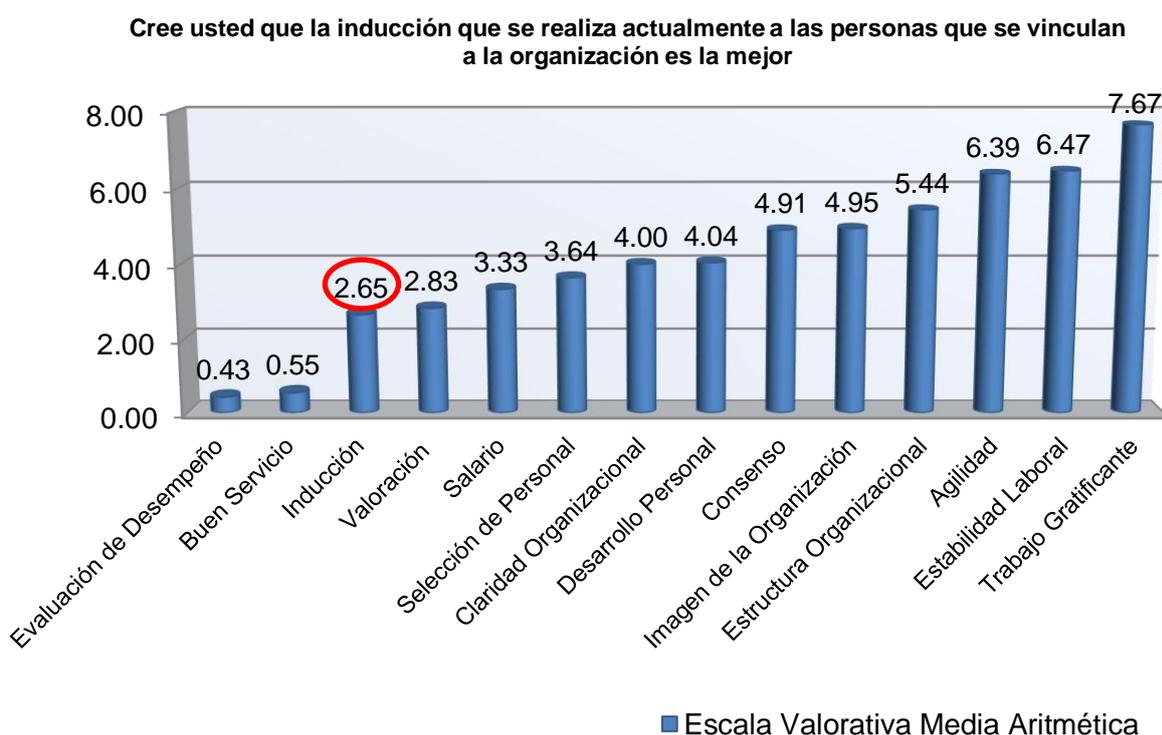
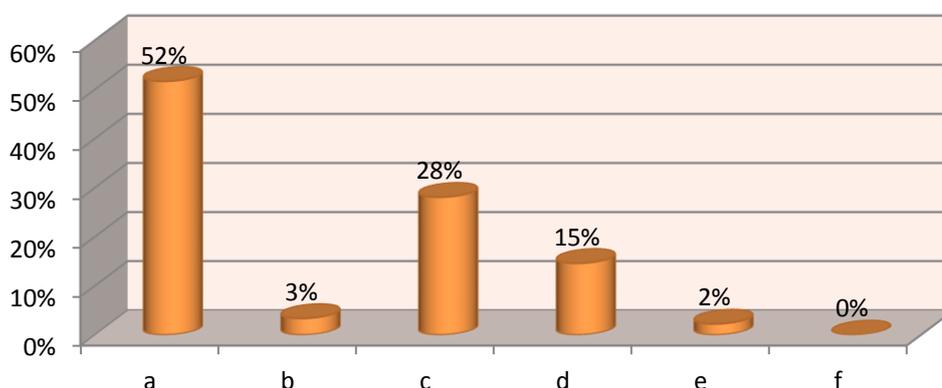


Figura 6. Evaluación Inducción – Factor Organizacional

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de la variable inducción, se encuentra con una media aritmética de 2.65, lo

que indica que esta variable es percibida de forma POCO GRATIFICANTE, por tanto se considera que es la tercera variable más crítica dentro de las medias obtenidas, reflejando que proceso de inducción no está implementado y que actualmente las personas que ingresan a trabajar a la organización descubren sus funciones y su entorno por cuenta propia y tampoco no existe una ambientación social de los trabajadores.



Causas

- No hay un sistema bien diseñado para la inducción.**
- Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.
- Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.**
- La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.**
- La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.
- Otras causas. Cuáles?

Figura 7. Causas Inducción

La variable inducción es el proceso de inicio del nuevo trabajador en la organización, por medio del cual se proporciona a un nuevo empleado información básica que le permita conocer su entorno de trabajo para una adaptación rápida, entre las alternativas identificadas se tiene como principales causas que el 52% considera que “no hay un sistema bien diseñado para la inducción”, por otro lado los encuestados coinciden en un 28% en que “más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente” y un 15% que manifestó que “la ambientación social

de los nuevos empleados, deja mucho que desear”, en tal sentido se pone en manifiesto que el CTBI a la fecha no tiene un proceso de inducción implementado el mismo que es identificado como una necesidad entre los trabajadores.

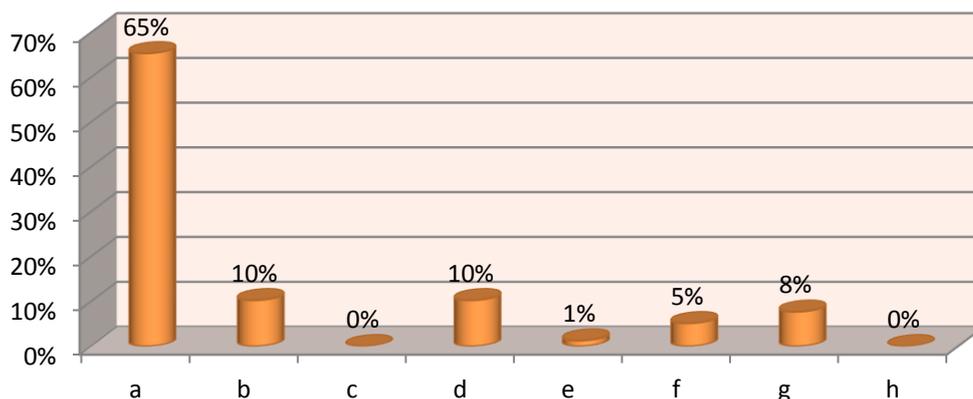
Los trabajadores manifiestan que las posibles soluciones son:

- Sugieren que el área de Recursos Humanos en apoyo con su jefe inmediato, diseñe e implemente el proceso de inducción a los trabajadores nuevos que facilite su integración con sus compañeros de trabajo, los familiarice con sus funciones, uso de equipos, herramientas y materiales, conocer la misión, visión y objetivos del CTBI y visita a sus instalaciones.
- Consideran que la sugerencia anterior sea de alcance al personal eventual el cuál labora días festivos, sábados y domingos donde existe mayor afluencia de usuarios.



Figura 8. Evaluación Valoración – Factor Organizacional

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de la variable valoración registra una media aritmética de 2.83, que la ubica en el rango de valoración POCO GRATIFICANTE, por tanto, se infiere que los trabajadores en la organización son poco o nada reconocidos por su creatividad, productividad y la calidad de su trabajo.



Causas

- a. **No es la costumbre valorar a las personas en la organización.**
- b. **Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.**
- c. La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.
- d. **La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.**
- e. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
- g. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
- h. Otras causas. Cuáles?

Figura 9. Causas Valoración

La valoración se expresa en el reconocimiento, aprecio que la organización hace en mérito a su productividad o calidad en su trabajo, virtudes, actitudes o cualidades, sin embargo, de acuerdo a las causas obtenidas en las encuestas, se identifica que el 65% de la población total de trabajadores opinaron que “No es la costumbre valorar a las personas en la organización, mientras que un 10% opina que “Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto” y otro 10% manifiesta que “la valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos”.

Las soluciones planteadas por los trabajadores son:

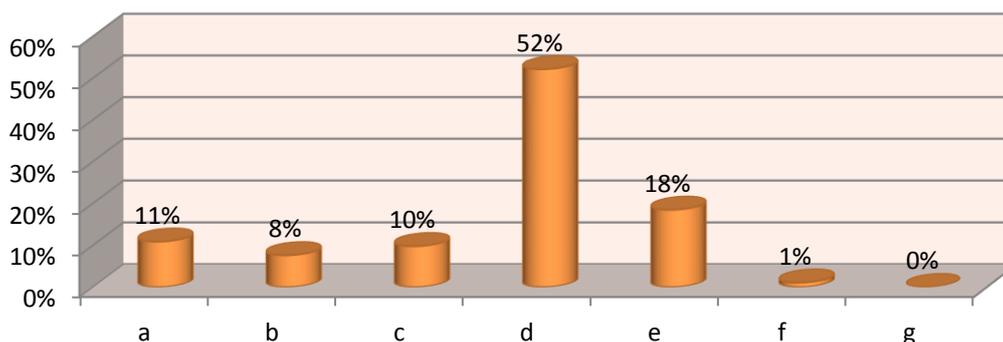
- Diseñar un sistema de valoración orientado a reconocer el buen desempeño, la creatividad o la innovación.
- La valoración debe realizarse periódicamente, otorgando un bono, obsequio, diploma, vale de consumo, trabajador del mes, más días de descanso, viaje, incentivo moral, capacitación de acuerdo al área de trabajo o promoverlos a puesto de trabajo con mayor responsabilidad).
- El reconocimiento debe estar alineado a la evaluación por desempeño y no por un tema personal amical.
- El proceso de valoración debe tomar como referente la opinión de los jefes, compañeros de trabajo y usuarios que reciben el servicio.



Figura 10. Evaluación Salario – Factor Organizacional

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación del salario, se encuentra con una media aritmética de 3.33, lo que indica que esta variable es percibida de forma POCO GRATIFICANTE, por tanto consideran los

trabajadores que su salario (remuneración) es bajo porque no satisface sus necesidades personales y familiares, además se observó e identificó que los trabajadores del CTBI pertenecen a regímenes laborales DL276, DL 728 y DL1054 (CAS), lo que origina que exista salarios (remuneración) pre establecidos según régimen laboral pagando diferentes remuneraciones para desarrollar funciones parecidas, así también , los trabajadores no se ven muy incentivados, pues el pago por desarrollar funciones de mayor complejidad y responsabilidad no siempre confieren una retribución proporcional en términos de su salario (remuneración), así mismo existen diferencias en cuanto a aguinaldo/gratificaciones, vacaciones, CTS, contratos y su permanencia del trabajador, entre otros, todos estos aspectos hacen sentir desigualdad entre los trabajadores impactando negativamente en su clima organizacional del CTBI.



Causas

- El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
- El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.
- Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
- Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.
- Situación económica de la organización no lo permite.
- Otras causas. Cuáles?

Figura 11. Causas Salario

El salario (remuneración) es el pago recibido periódicamente por un trabajador por parte de su empleador a cambio del tiempo trabajado para el que fue contratado. El empleado recibe un salario (remuneración) a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual. Tomando como

referencia la información que se recogió en las encuestas, se determinó que el 52% del total de los trabajadores encuestados manifestaron que “el incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida”, el 18% consideran que “los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan”.

Dentro de las soluciones planteadas por los trabajadores se tiene:

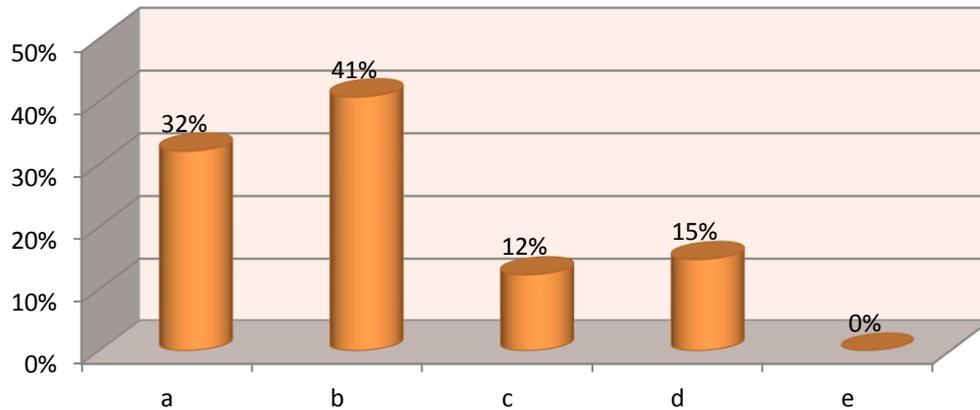
- El salario (remuneración), debe ir aumentando en función al costo de vida / canasta familiar.
- En determinadas épocas del año, cada vez la organización registre un incremento en la cantidad de usuarios y por ende una mejora económica, debería considerar la entrega de bonos de producción, que ayude a mejorar la economía del trabajador.

Sin embargo, se puede apreciar que las soluciones desde el punto de vista de los trabajadores el aumento de sueldo sería lo más viable, en tal sentido legalmente no es posible porque la asignación remunerativa no depende del CTBI, ni de la municipalidad si no responde a políticas nacionales, por ello se sugiere que todos los trabajadores deben ser bien informados sobre su régimen laboral y los procedimientos formales y legales los que responde su remuneración.



Figura 12. Evaluación Selección de Personal – Factor Organizacional

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de selección del personal, se encuentra con una media aritmética de 3.64, lo que indica que esta variable es percibida como POCO GRATIFICANTE, considerándose así que las personas que ingresan no siempre pasan por un proceso de concurso público, si no son asignados por preferencias políticas, que durante la ejecución de funciones trae consecuencias como desconocimiento del marco legal para desarrollar procedimientos, deficiencias notorias para el liderazgo y motivación de los equipos de trabajo, entre otros.



Causas

- La organización no se preocupa por vincular a los mejores.**
- En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.**
- La calidad humana parece no importar mucho en la organización.
- Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.
- Otras causas. Cuáles?

Figura 13. Causas Selección de Personal

La selección del personal es un proceso que consiste en elegir a un candidato que responde con su experiencia laboral y formación profesional, a los requisitos detallados en la descripción del puesto de trabajo. Este proceso inicia con la publicación de la convocatoria y termina con la contratación del trabajador seleccionado, como se aprecia el 41% de los trabajadores encuestados considera que la principal causa es que “la organización no se preocupa por vincular a los mejores” y un 32% “en la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar”.

La solución que consideran:

- Que el factor político no debe condicionar el proceso de selección y que este debe alinearse a la evaluación curricular y psicológica establecida en el mecanismo de concurso público.

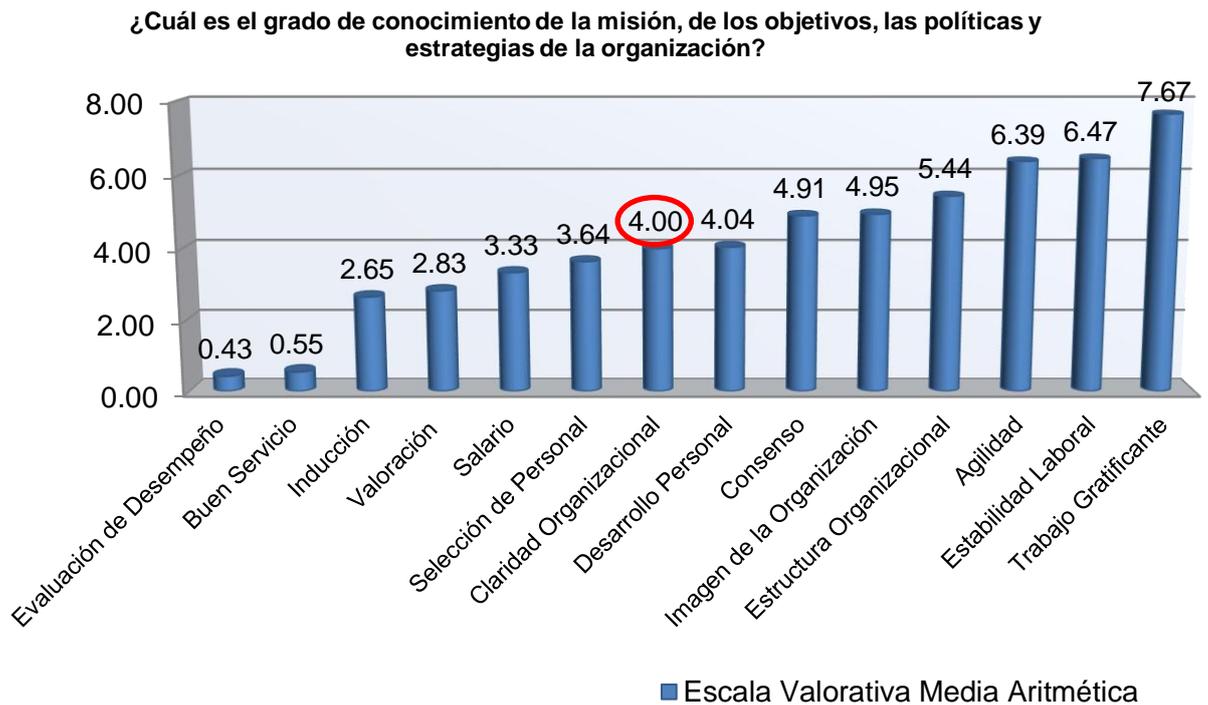
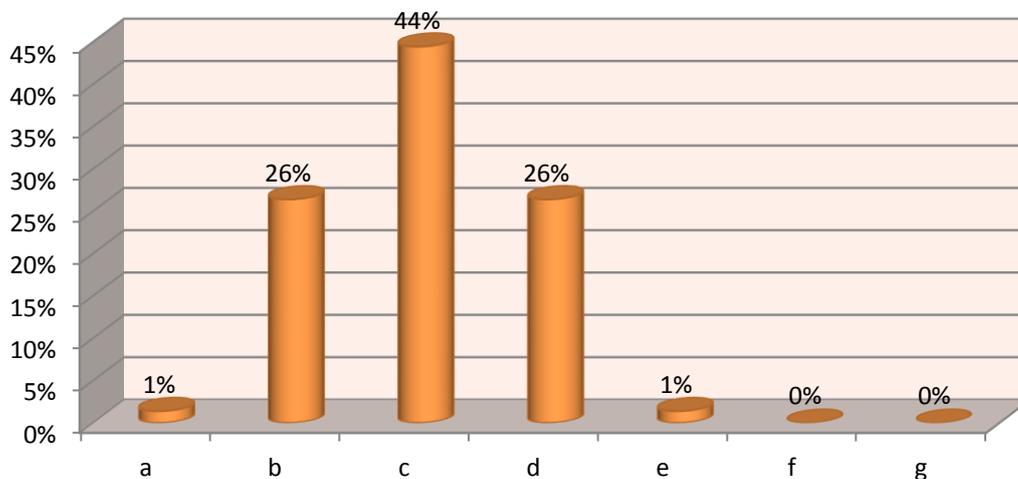


Figura 14. Evaluación Claridad Organizacional – Factor Organizacional

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de la variable de claridad organizacional, se encuentra con una media aritmética de 4.00, lo que indica que esta variable es percibida de forma POCO GRATIFICANTE, por tanto, los trabajadores desconocen los temas relacionados a los objetivos, la misión, las políticas y las estrategias que persigue el CTBI.



Causas

- a. No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidas.
- b. **Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.**
- c. **La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.**
- d. **Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.**
- e. Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f. No me interesa conocerlos.
- g. Otras causas. Cuáles?

Figura 15. Causas Claridad Organizacional

La claridad organizacional está relacionada al grado de conocimiento que tiene los trabajadores sobre la misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, en este sentido según los datos obtenidos se determinó que un 44% de los encuestados consideran que “la información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara”, además se observa que el 26% considera que “Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto” y otro 26% percibe que “con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican”, lo que indica que los trabajadores no tienen los conocimientos sobre los aspectos generales de la dirección a la gestión de su organización.

Las soluciones identificadas están orientadas a:

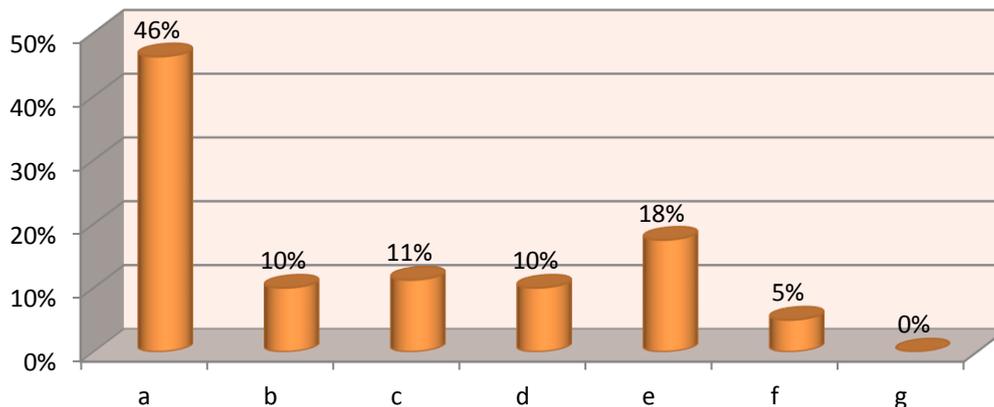
- Realizar periódicamente reuniones informativas de capacitación, de asistencia obligatoria para todos los trabajadores, asegurándose su comprensión. Existan más reuniones periódicas, comunicación oportuna.
- La elaboración de los planes anuales sugiere que deben contar con la participación de todos los trabajadores donde aporten con sus ideas.
- La claridad organizacional debe ser considerada dentro de los temas del programa de inducción, el mismo que debe ser evaluado para garantizar su conocimiento y alinear el trabajo de los empleados con los objetivos organizacionales del CTBI.

- Consideran que es responsabilidad del nivel directivo comunicar oportunamente los cambios que se puedan generar en torno a la misión, visión, políticas o estrategias del CTBI.



Figura 16. Evaluación Desarrollo Personal – Factor Organizacional

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de la variable desarrollo personal, se encuentra con una media aritmética de 4.04, lo que indica que esta variable es percibida de forma POCO GRATIFICANTE, por tanto, los trabajadores encuestados consideran que las personas en la organización no están siendo muy estimulados en su formación personal y profesional en forma permanente.



Causas

- a. **Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos.**
- b. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d. La organización carece de los recursos necesarios para ello.
- e. **A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.**
- f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g. Otras causas. Cuáles?

Figura 17. Causas Desarrollo Personal

El desarrollo personal considera actividades, programas, herramientas, técnicas y sistemas de evaluación que apoyan el desarrollo humano a nivel individual, fortaleciendo sus habilidades y competencias a nivel personal y profesional, contribuyendo así a mejorar su calidad de vida, y aspiraciones de autorrealización. El análisis e interpretación de los datos de la variable desarrollo personal concluye que un 46% de los trabajadores encuestados expresan que “las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos”, así también un 18% indica que “a la organización tal mejoramiento no parece preocuparle”, esto nos permite determinar que en el CTBI no existe la oportunidad y posibilidades de capacitarse.

Las soluciones propuestas hacen referencia a:

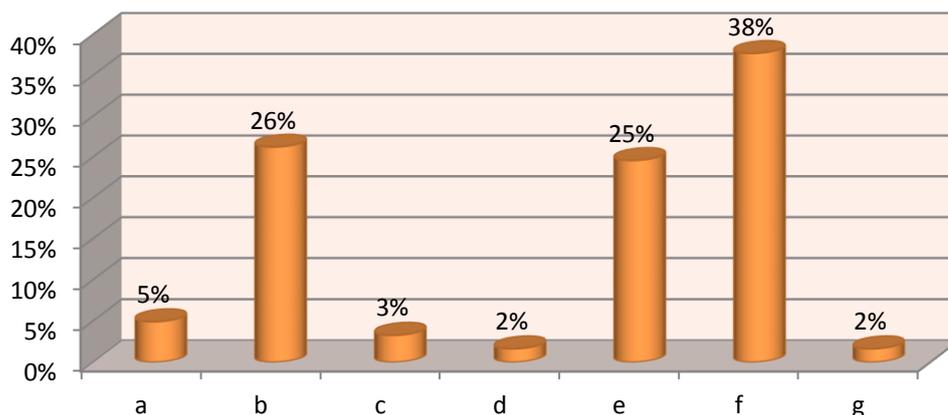
- Implementar un programa de capacitación diferenciado por áreas, por ejemplo en puestos de atención directa al usuario los trabajadores deberían manejar un nivel

básico del inglés, conocimiento de las propiedades medicinales del agua termal, además se sugiere que la administración anualmente debe destinar un presupuesto para las capacitaciones las mismas que deben realizarse durante las horas de trabajo, y que deberían ser certificadas a fin de apoyar en la formación del currículo de los trabajadores.



Figura 18. Evaluación Consenso – Factor Organizacional

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de la variable consenso, se encuentra con una media aritmética de 4.91, lo que indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto, los trabajadores encuestados consideran que en el CTBI no siempre se llega a una toma de decisiones en común acuerdo.



Causas

- a. Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.
- b. **Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.**
- c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e. **En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.**
- f. **En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.**
- g. Otras causas. Cuáles?

Figura 19. Causas Consenso

El consenso se define como la posibilidad que se otorga a todos los trabajadores para tomar decisiones conjuntamente y por mayoría, tomando la opinión de todos sus trabajadores. En tal sentido el 38% del personal considera que “hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo”, el 26% opina que “las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones”, y finalmente el 25% percibe que “la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.

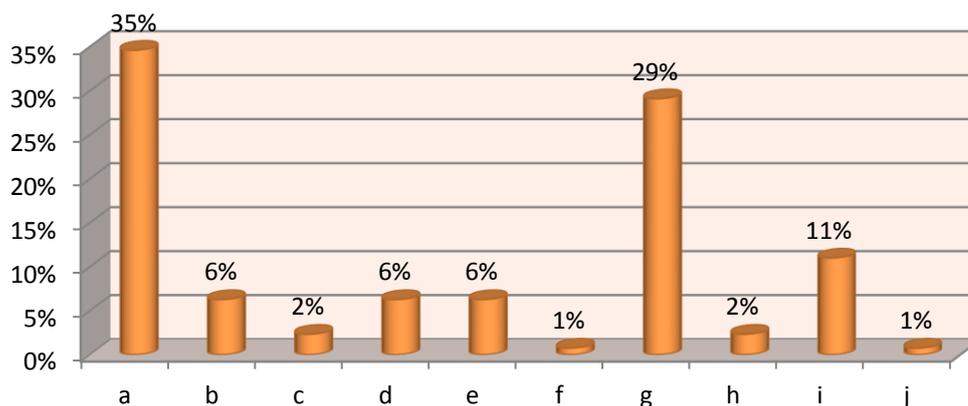
Las soluciones planteadas:

- Promover la asistencia de carácter obligatorio de todos los trabajadores buscando lograr la comprensión de los temas tratados y consensuar tomando en cuenta la opinión de todos.
- Respetar los acuerdos tomados en reuniones oficiales evitando realizar cambios arbitrariamente después.
- En reuniones oficiales se debe compartir y socializar oportunamente con todos los trabajadores temas relacionados al CTBI y evitar hacerlo antes o por grupos.



Figura 20. Evaluación Imagen de la Organización – Factor Organizacional

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de la variable imagen de la organización, alcanza una media de aritmética de 4.95, que lo ubica en el rango de MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto, los trabajadores encuestados consideran, que parcialmente están de acuerdo con la imagen que perciben de su organización.



Causas

- a. Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.
- b. No hay preocupación por mejorar de manera constante.
- c. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.
- d. El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.
- e. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.
- f. Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.
- g. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.
- h. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- i. La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.
- j. Otras causas. Cuáles?

Figura 21. Causas Imagen de la Organización

La imagen de la organización viene a ser la percepción que se tiene de una organización tanto interna como externamente, para efectos del presente trabajo se asume la imagen transmitida al trabajador de la organización, tomando como referencia lo planteado se analiza que de la información obtenida el 35% de trabajadores percibe que “lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades”, seguido de 29% que opinaron que “la calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias”.

Las soluciones que refieren se ajustan a:

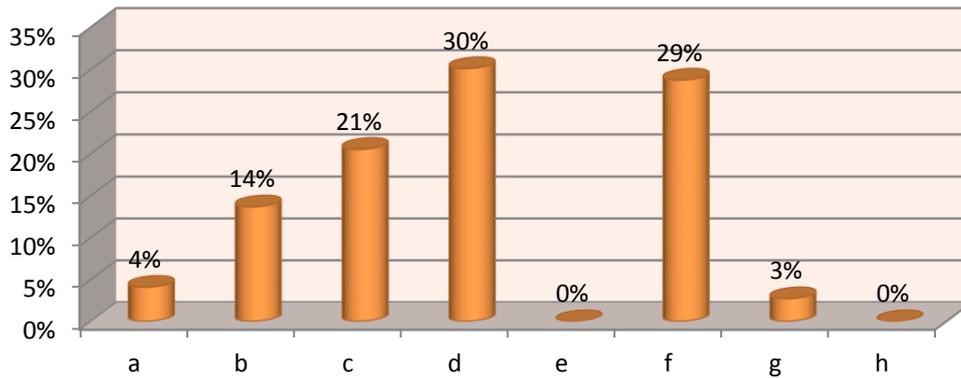
- Cada vez que el CTBI incremente sus utilidades, parte de estas deben ser destinadas a: dar bono de producción a sus trabajadores acompañado de capacitaciones que fortalezcan nuevas competencias en cuanto a lograr comunicarse en el idioma inglés para una mejor atención a los usuarios extranjeros, capacitaciones en temas de termalismo y atención al cliente.

- Invertir en implementar el sistema de seguridad y salud ocupacional, con la finalidad de disminuir la exposición de riesgos y peligros a factores contaminantes de carácter biológico, físico, químico y psicosocial.
- La organización debe dar mantenimiento continuo a sus instalaciones por el alto tránsito de usuarios y las características propias del agua minero medicinal que erosiona y deteriora rápidamente a las instalaciones de agua, para así ofrecer un servicio de calidad.
- Se sugiere que el CTBI firme convenios con universidades y centros de educación técnica a fin de ofrecer a sus trabajadores la oportunidad de estudiar.



Figura 22. Evaluación Estructura Organizacional – Factor Organizacional

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la variable estructura organizacional, se encuentra con una media aritmética de 5.44, indicando así, que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, considerándose que la estructura organizacional no siempre integra a los trabajadores y a los grupos para agilizar los procesos que se presentan.



Causas

- a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.
- c. **Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.**
- d. **No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.**
- e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).
- f. **A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.**
- g. Otras causas. Cuáles?

Figura 23. Causas Estructura Organizacional

La estructura organizacional establece un sistema para definir una jerarquía y así la forma de operar de la organización para lograr sus metas y permitir un crecimiento futuro, en cuanto a los resultados obtenidos, se observa que el 30% de trabajadores identifica que “no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas” y el 29% menciona que a “las áreas les falta mayor autonomía, existiendo hay demasiada centralización en la toma de decisiones, además el 21% refiere que “hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo”. Estos datos permiten determinar que en el CTBI la integración entre los individuos y grupos es muy escasa lo cual dificulta la agilización de los procesos y actividades que se presenten internamente y que ameriten una realización inmediata, así como la comunicación.

Las soluciones propuestas resaltan:

- Promover e implementar estrategias de comunicación y rotación de personal que permitan ampliar las oportunidades de interacción entre todos los trabajadores.
- Delegar responsabilidades y capacidad de decisión para la solución de problemas cotidianos.
- Sensibilizar a los trabajadores para que trabajen en equipo y agilicen sus procesos.
- Reestructuración en la asignación de personal.

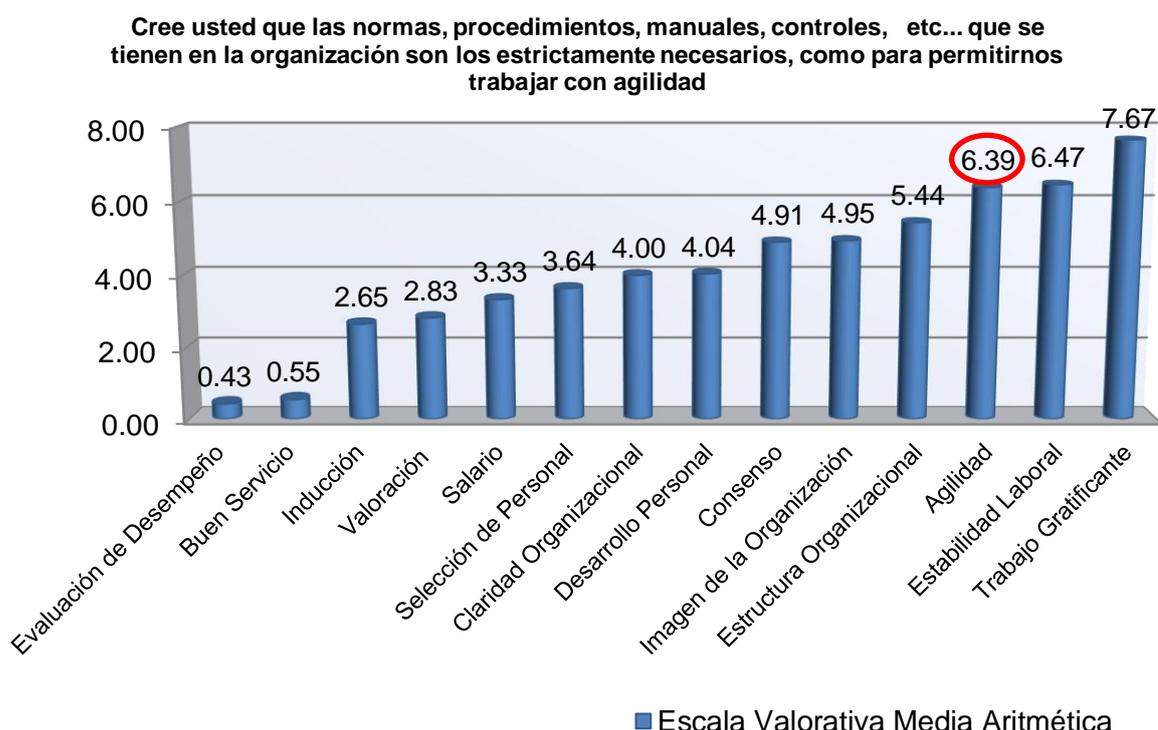
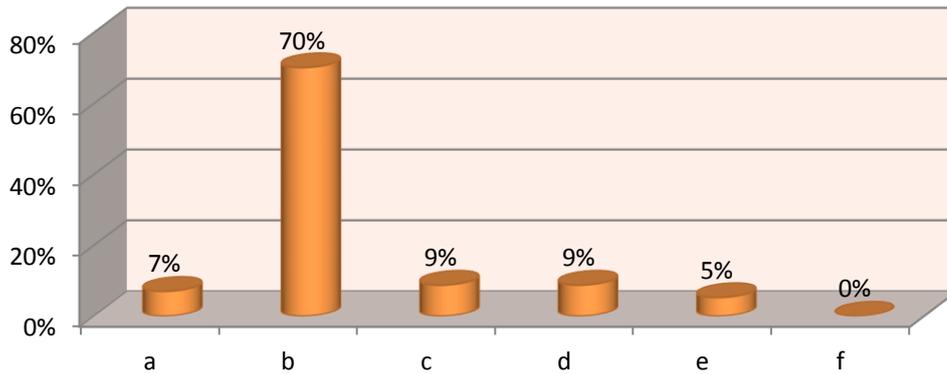


Figura 24. Evaluación Agilidad – Factor Organizacional

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la variable agilidad, se encuentra con una media aritmética de 6.39, lo que indica que esta variable es percibida de forma GRATIFICANTE, por tanto, se considera que, dentro del marco de normas, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización son los necesarios, como para permitirles trabajar con agilidad.



Causas

- a. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.
- b. **No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.**
- c. La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc...
- d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.
- e. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- f. Otras causas. Cuáles?

Figura 25. Causas Agilidad

La agilidad es la capacidad que posee un trabajador en el momento de realizar una tarea o acción de la manera más rápida y eficiente, empleando de esta manera la menor cantidad de tiempo posible, según los datos obtenidos se tiene que el 70%, más de la mitad de los trabajadores encuestados opinan que “no hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad” debido a que los trabajadores no muestran mayor compromiso ni interés por ejecutar con agilidad el marco normativo que si existe.

Las soluciones propuestas a esta variable refieren:

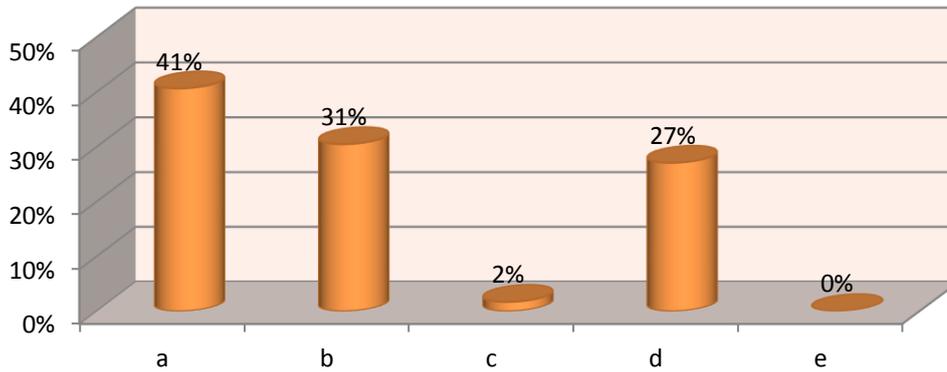
- Realizar talleres de sensibilización a todos los trabajadores para concientizarlos y elevar su nivel de compromiso en la ejecución de funciones, para que se realice correctamente y en el menor tiempo optimizando recursos.

- Actualizar los procedimientos tomando en cuenta las sugerencias de los trabajadores para agilizar y mejorar los procesos, estableciendo tiempos de entrega.



Figura 26. Evaluación Estabilidad Laboral – Factor Organizacional

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de la variable estabilidad laboral, se encuentra con una media aritmética de 6.47, lo que indica que esta variable es percibida de forma GRATIFICANTE, por tanto los trabajadores consideran que de alguna manera el CTBI les brinda cierta estabilidad laboral, esto responde a que mayoritariamente, el 71% de los trabajadores encuestados, se encuentran contratados bajo el régimen laboral N° 276 y gozan de esta condición desde el año 2011, frente a un grupo minoritario de trabajadores representado en un 7% bajo el régimen laboral N°728 y un 21% que pertenece al CAS ambos con condición de contrato a plazo determinado.



Causas

- a. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.
- b. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
- c. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.
- d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.
- e. Otras causas. Cuáles?

Figura 27. Causas Estabilidad Laboral

La estabilidad laboral la define como el derecho de un trabajador a conservar su puesto de trabajo en caso de incurrir en faltas graves, sin embargo un poco menos de la mitad equivalente al 41% de trabajadores consideran que “los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad, el 31% piensa que “se presentan despidos injustificados y arbitrarios” y el 27% considera que “hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal”, esto puede deberse al desconocimiento que puede existir de las condiciones de contratación.

Las soluciones sugeridas por los trabajadores corresponden a:

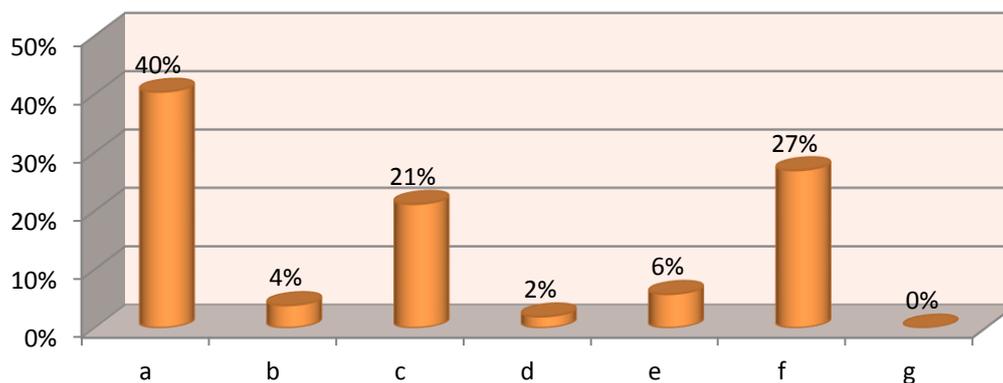
- La organización debe tener una política con periodos de contratación más amplios mínimo de 6 meses a 1 año, y no de 1 mes.
- Debe haber evaluación por desempeño para que sea una herramienta de sustento para evitar despidos arbitrarios e injustificados.

- Área de RR.HH, junto a la asesoría legal deben organizar una proceso informativo de los regímenes laborales bajo los cuales el personal está contratado y asegurarse de su entendimiento.
- La renovación de contrato debe basarse en la evaluación de desempeño anual obtenida por cada trabajador y no debe verse comprometida por aspectos políticos, así como se debe alinear al proceso de selección pública para la contratación de nuevos trabajadores bajo los criterios y términos establecidos dejando de lado también los aspectos políticos preferenciales.



Figura 28. Evaluación Trabajo Gratificante – Factor Organizacional

Otra variable importante en este proceso de análisis es el trabajo gratificante, el cual, en una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación se encuentra con una media aritmética de 7.67, indicando que es percibida de forma GRATIFICANTE, siendo la variable mejor con puntaje mejor valorado dentro del factor Organizacional, indicando así que los encuestados consideran que las personas en el CTBI están ubicadas en el trabajo que más le gusta.



Causas

- Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.**
- Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.**
- No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.**
- Otras causas. Cuáles?

Figura 29. Causas Trabajo Gratificante

El trabajo gratificante viene hacer la satisfacción que el trabajador experimenta en la ejecución de las funciones y responsabilidades asignadas en su puesto de trabajo que le significa un representan un desafío interesante para sus metas personales, su creatividad y productividad, según los resultados obtenidos de los trabajadores encuestados expresan en un 40% que “aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias”, además un 27% manifiesta que “la organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.” y finalmente el 21% menciona que “ le gusta el campo en el que trabaja, como también las funciones a su cargo, pero tienen limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarse.”

Las soluciones previstas son:

- El área de Recursos Humanos debe llevar a cabo un programa de rotación por puestos y áreas de trabajo según sus competencias y habilidades de los trabajadores, para evitar que los trabajadores experimenten la rutina laboral.
- Capacitar y evaluar al personal en nuevas funciones que les permita acceder a otros puestos y con posibilidad de hacer línea de carrera.

Tabla 7

Variables del Factor de Carácter Organizacional – Media Aritmética

Variables	Media Aritmética		Media Aritmética Total	Rango de la escala Valorativa
	P. Administrativo	P. Operativo		
Evaluación de Desempeño	1.68	0.00	0.43	Nada Gratificante
Buen Servicio	2.16	0.00	0.55	Nada Gratificante
Inducción	2.68	2.64	2.65	Poco Gratificante
Valoración	3.63	2.55	2.83	Poco Gratificante
Salario	4.42	2.96	3.33	Poco Gratificante
Selección de personal	4.58	3.32	3.64	Poco Gratificante
Claridad Organizacional	5.26	3.57	4.00	Poco Gratificante
Desarrollo Personal	4.79	3.79	4.04	Medianamente Gratificante
Consenso	3.53	5.38	4.91	Medianamente Gratificante
Imagen de la organización	5.05	4.91	4.95	Medianamente Gratificante
Estructura Organizacional	5.26	5.50	5.44	Medianamente Gratificante
Agilidad	6.37	6.39	6.39	Gratificante
Estabilidad Laboral	4.58	7.11	6.47	Gratificante
Trabajo Gratificante	9.00	7.21	7.67	Gratificante

El factor de carácter organizacional, agrupa 14 variables que cuando tienen una percepción positiva ayudan a las organizaciones a ser más eficientes en el sector donde se desarrolle ya que a través sus procesos garantizan el buen funcionamiento y

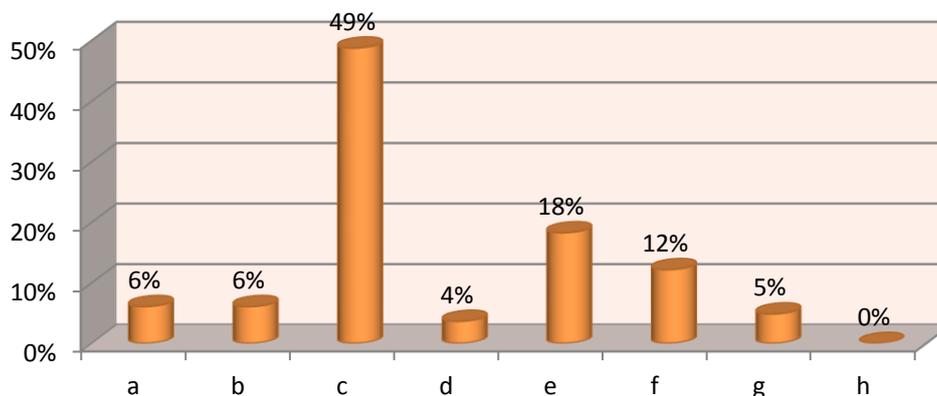
crecimiento de la organización, sin embargo, los resultados muestran que de las 14 variables, 11 variables van con una valoración de nada a medianamente gratificante, tal como se detallan a continuación: Evaluación de Desempeño (0.43) y Buen Servicio (0.55) en el rango de escala valorativa de “Nada Gratificante”; las variables Inducción (2.65), Valoración (2.83), Salario (3.33), Selección de personal (3.64) y Claridad Organizacional (4.00) en el rango “Poco Gratificante”; y las variables Desarrollo Personal (4.04), Consenso (4.91), Imagen de la organización (4.95) y Estructura Organizacional (5.44) en el rango “Medianamente Gratificante”. Sin embargo, tan sólo 03 variables han presentado la mejor percepción calificadas en el rango valorativo de “Gratificante”, en las que se encuentran las variables de Agilidad (6.39), Estabilidad Laboral (6.47) y Trabajo gratificante (7.67).

5.1.2 Resultados del Factor de Carácter Interpersonal organizadas por rango valorativo según media aritmética



Figura 30. Evaluación Feedback o Retroalimentación - Factor de Carácter Interpersonal

En una escala de calificación de Poco Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de la variable feedback o retroalimentación, se encuentra con una media aritmética de 3.08, de esta forma se convierte en la variable que recibe el puntaje más bajo dentro del factor de carácter interpersonal, por tanto, es percibida como POCO GRATIFICANTE, en tal sentido los encuestados, consideran que en el CTBI no existe la posibilidad de dar y recibir alguna retroalimentación con la finalidad de mejorar el comportamiento dentro de la organización.



Causas

- a. A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.
- b. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.
- c. **Se desconoce, en general, la importancia del feedback.**
- d. Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.
- e. **Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.**
- f. Sólo lo hacemos de vez en cuando.
- g. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
- h. Otras causas. Cuáles?

Figura 31. Causas Feedback o Retroalimentación

La retroalimentación o feedback, es la información repetida que permite la comprensión y el control de las comunicaciones, con la finalidad de prevenir la mala interpretación de aquello que se está comunicando y por ende las comunicaciones informales son un valioso medio de retroalimentación; en cuanto a ello, según la información recogida se tiene que el 49% de los trabajadores encuestados opinan que “desconocen, en general, la importancia del feedback” y el 18% asegura que “su jefe, en particular, no promueve esa práctica”, por tanto, en el CTBI no promueve esta práctica para mejorar las relaciones interpersonales.

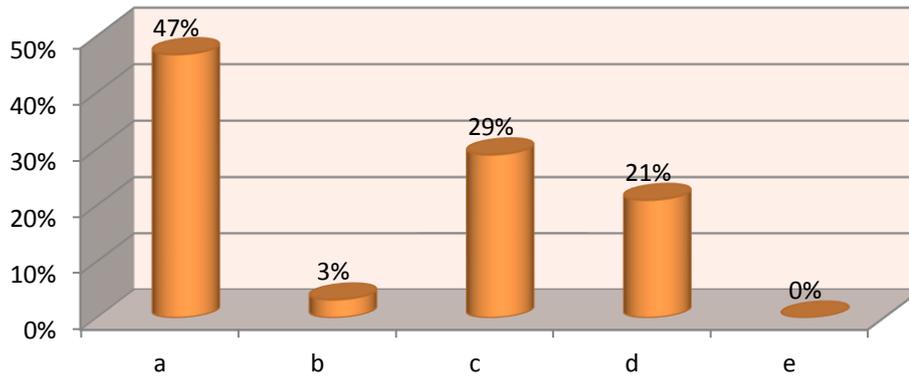
Frente a ello las soluciones que aportaron son:

- Capacitar a los trabajadores del CTBI en conocer la importancia, cómo y que técnicas pueden usar para poner en práctica la retroalimentación o feedback liderada por el jefe inmediato de cada área con la finalidad de mejorar su comportamiento en el trabajo y mantener relaciones interpersonales más saludables.



Figura 32. Evaluación Participación en la toma de decisiones - Factor de Carácter Interpersonal

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de la variable participación en la toma de decisiones, se encuentra con una media aritmética de 4.63, lo que indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto, consideran que en todo lo relacionado directamente con su trabajo, tienen regularmente la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones.



Causas

- Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.**
- Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.**
- Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.**
- Otras causas. Cuáles?

Figura 33. Causas Participación en la toma de decisiones

La participación en la toma de decisiones, está relacionado directamente con el trabajo y la posibilidad de informarse oportuna, objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, en tal sentido según los resultados obtenidos los trabajadores manifiestan en un 47% que “solo se les informa cuando las decisiones que tienen que ver con su trabajo ya están tomadas”, además un 29% menciona que “se les informa adecuadamente y pueden opinar ampliamente al respecto, pero no toman parte de las decisiones” y una grupo del 21% opina que “solo pueden informarse y participar de las decisiones sobre su trabajo, en algunas ocasiones”.

Las soluciones identificadas son:

- Coordinar, involucrar más a los trabajadores, solicitando sus experiencias de trabajo, aportes con la finalidad de mejorar la toma de decisiones por parte de los niveles directivos.

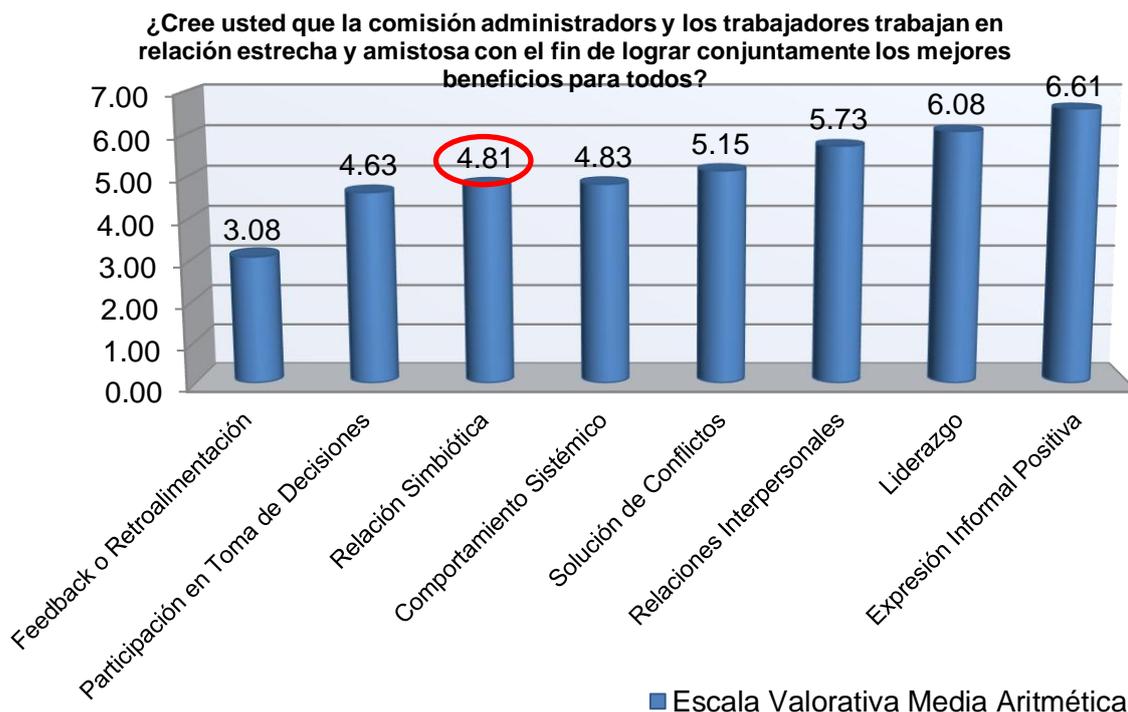
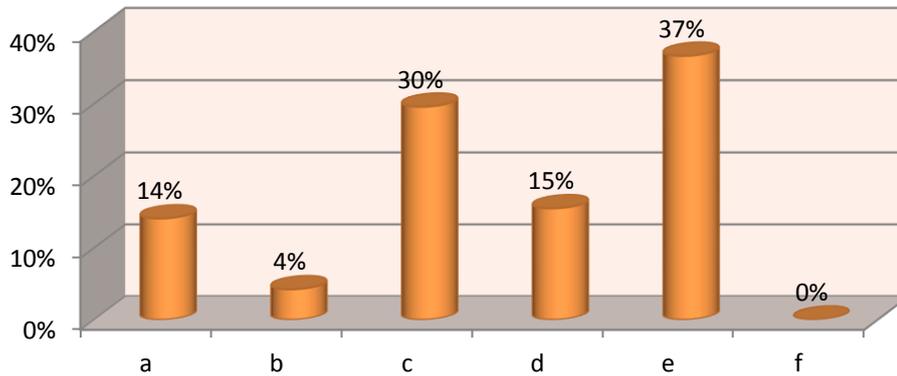


Figura 34. Evaluación Relación Simbiótica - Factor de Carácter Interpersonal

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de la variable relación simbiótica, se encuentra con una media aritmética de 4.81, lo que indica que esta variable es percibida como MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto, los encuestados consideran que existe regularmente una relación estrecha y amistosa entre el jefe inmediato y el personal que lo rodea, con el fin de lograr los mejores beneficios para todos.



Causas

- La comisión administradora sólo velan por sus intereses.
- Los empleados sólo velan por sus intereses.
- Hay desconfianza entre las partes.
- No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunas áreas.
- Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- Otras causas. Cuáles?

Figura 35. Causas Relación Simbiótica

Al analizar la información obtenida, se puede determinar que el 37% de los trabajadores refieren que “hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta mayor integración y solidaridad entre las partes”, sin embargo, un 30% perciben que “hay desconfianza entre las partes” y un grupo menor del 15% menciona que “no hay motivación para trabajar de esa manera, en algunas áreas.”

Las soluciones propuestas son:

- Se sugiere realizar actividades de integración y confraternidad, (cenas, ginkanas, paseos, viajes, almuerzos con motivos especiales) que propicien espacios de comunicación, confianza, acercamiento entre los niveles directivos y operativos).
- Es una sugerencia especial que se identifiquen las fechas de onomástico de todos los trabajadores y por este motivo puedan reunirse una vez al mes.
- El personal de la comisión administradora tome más interés en acercarse al personal, conozca de cerca su trabajo recogiendo sus ideas e inquietudes.

Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales

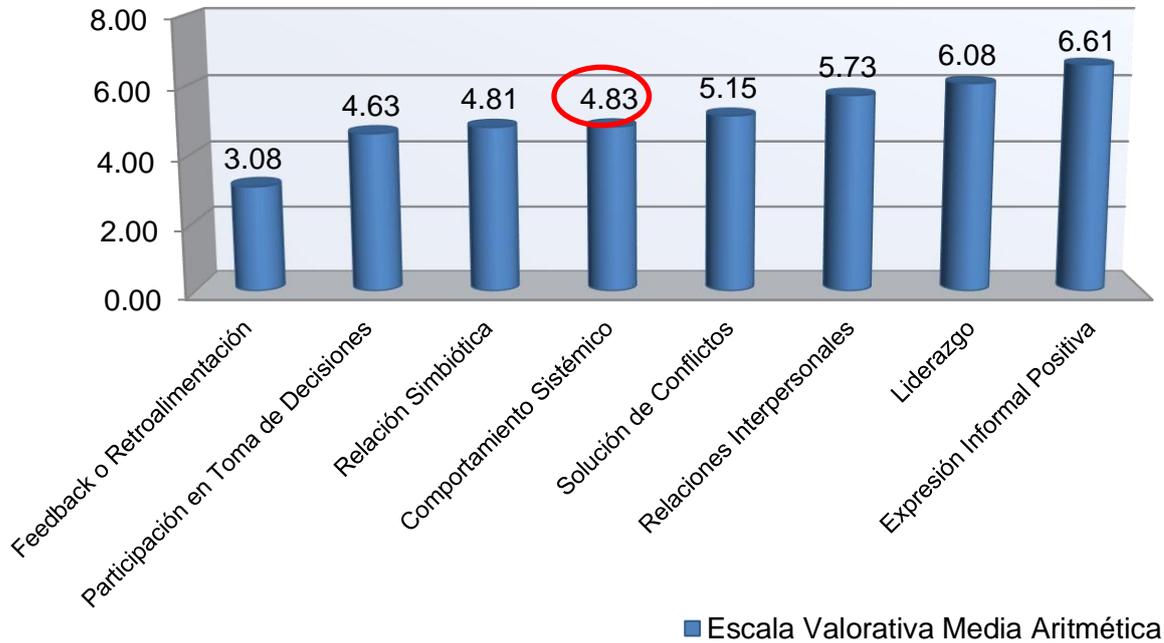
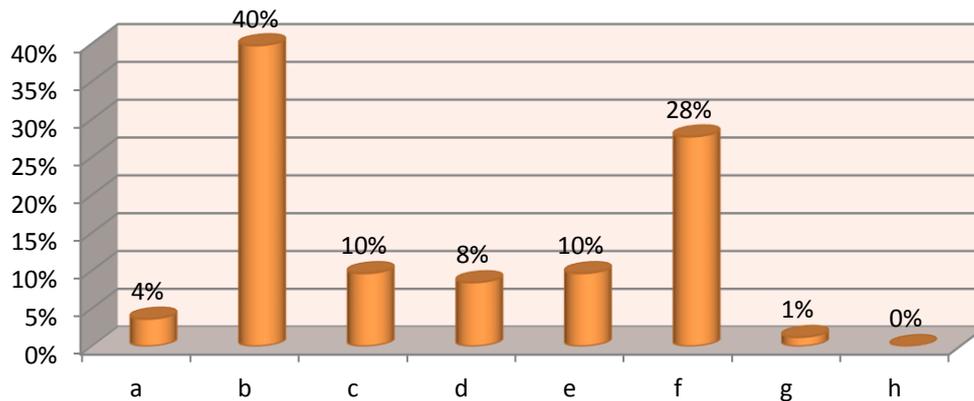


Figura 36. Evaluación Comportamiento Sistémico - Factor de Carácter

Interpersonal

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de la variable comportamiento sistémico, se encuentra con una media aritmética de 4.83, lo que indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto, consideran que las áreas y sus trabajadores no siempre interactúan positivamente como un todo organizacional, para alcanzar de la mejor manera, la misión y objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o grupales.



Causas

- a. No se conocen la misión y los objetivos.
- b. **En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupa.**
- c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- e. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.
- f. **Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.**
- g. La estructura organizacional no facilita la integración.
- h. Otras causas. Cuáles?

Figura 37. Causas Comportamiento Sistémico

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas se puede determinar que un 40% de trabajadores “no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y, por lo tanto, no les preocupa”, un 28% refiere que existe una “falta de motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar”.

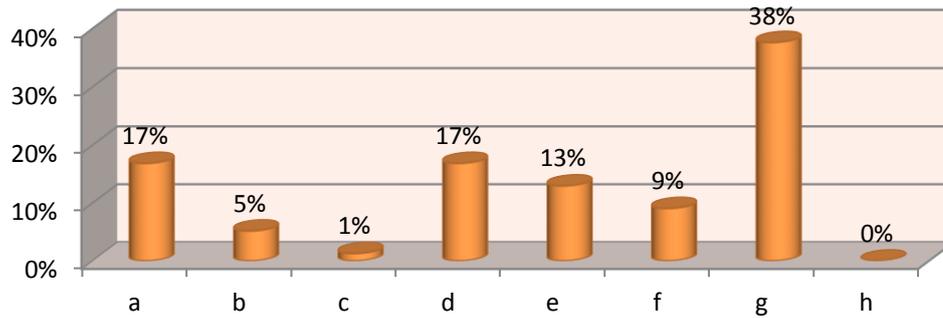
Frente a estas causas proponen las siguientes soluciones:

- Alinear los puestos y las áreas de trabajo a la misión, visión y objetivos del CTBI, que favorezcan un trabajo más integrado, logrando un trabajo multidisciplinar en equipo entre sus áreas.



Figura 38. Evaluación Solución de Conflictos - Factor de Carácter Interpersonal

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de la variable solución de conflictos, se encuentra con una media aritmética de 5.15, lo que indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto, los encuestados consideran que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos no se solucionan oportunamente ni buscan el arreglo satisfactorio para las partes involucradas ni el acercamiento entre ellas.



Causas

- a. **En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.**
- b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.
- c. Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d. **Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.**
- e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- g. **En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.**
- h. Otras causas. Cuáles?

Figura 39. Causas Solución de Conflictos

La solución de conflictos hace referencia a la reunión de las partes con el propósito de identificar el problema y negociar la mejor propuesta para las partes en donde no exista ni ganadores ni perdedores, en tal sentido, según los resultados se puede determinar que el 38% de los trabajadores menciona que “los problemas se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas”, y dos alternativas coinciden con el 17% considerando que “la costumbre es dejar que el tiempo resuelva los problemas” y por otra parte “falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual” respectivamente, esto representa una falta de liderazgo para resolver los problema sin que las partes sientan que están perdiendo.

Las soluciones a esta variable proponen:

- Que el jefe inmediato sea el mediador principal buscando soluciones viables entre las partes, proponiendo una reacción oportuna e inmediata sin dar oportunidad a que el problema evolucione o comprometa a más trabajadores.

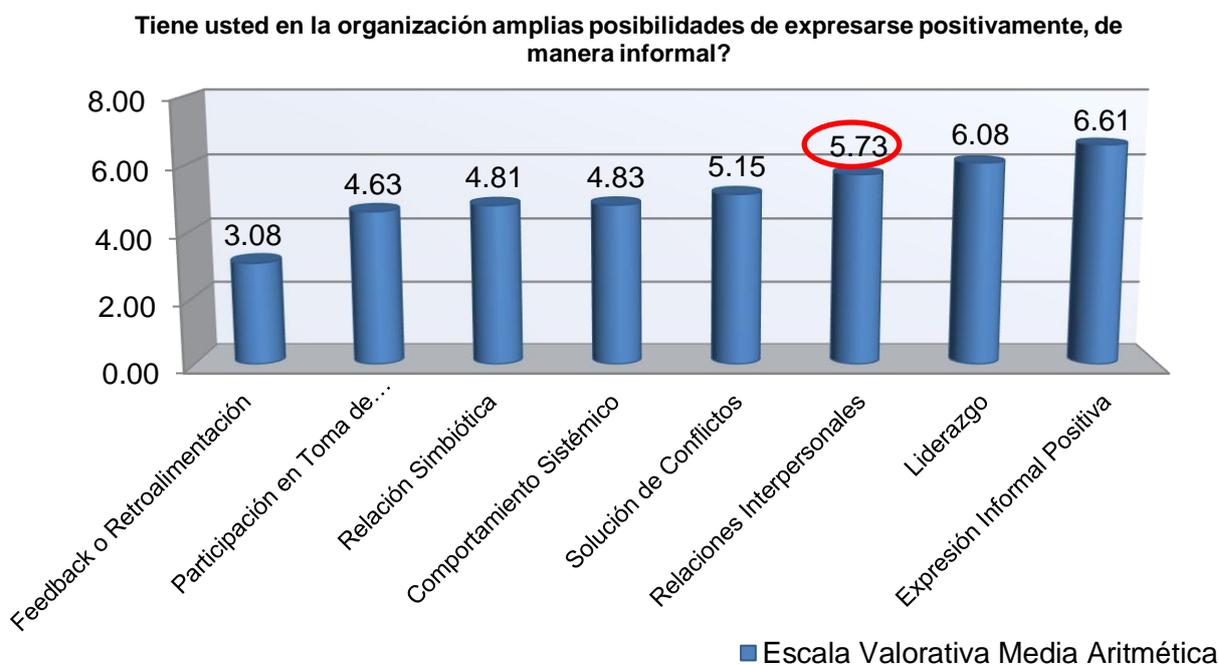
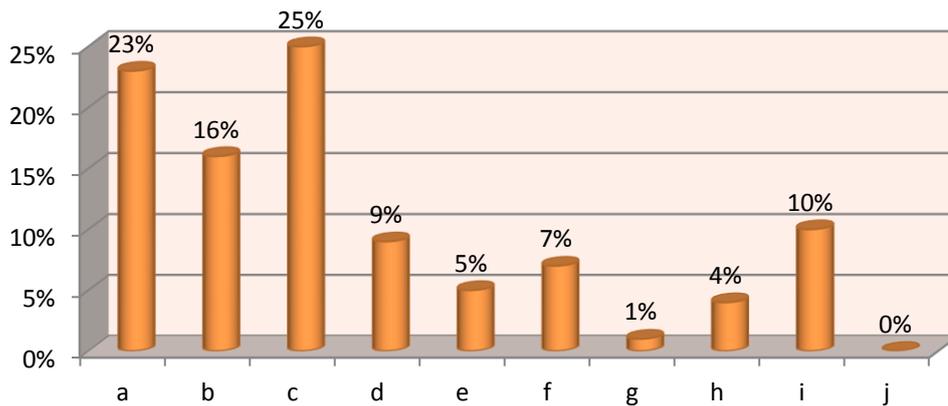


Figura 40. Evaluación Relaciones Interpersonales - Factor de Carácter

Interpersonal

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de la variable de relaciones interpersonales, se encuentra con una media aritmética de 5.73, lo que indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto, los encuestados, consideran que las relaciones interpersonales están parcialmente deterioradas, con baja interacción recíproca en los aspectos de una falta de habilidades para comunicar y escuchar.



Causas

- a. **En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.**
- b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c. **Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.**
- d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar
- f. Falta más libertad de expresión.
- g. Las barreras sociales no lo permiten.
- h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.
- i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j. Otras causas. Cuáles?

Figura 41. Causas Relaciones Interpersonales

Los trabajadores identifican las siguientes causas a la variable de Relaciones Interpersonales, donde el 25% menciona que “falta mayor solidaridad y apoyo entre los trabajadores”, mientras que un 23% menciona que “los trabajadores no se conocen lo suficiente como para poder integrarse”, en tal sentido se puede inferir que en el entorno laboral existe la necesidad de favorecer la integración, conocimiento y relación de los trabajadores más allá del trabajo.

Las soluciones expresadas son:

- Programar actividades de integración donde participen todos los trabajadores operativos y administrativos como: cumpleaños, deporte, pasantías a otros centros de termalismo, sin embargo, el tema de las relaciones interpersonales es complejo

de abordar, ya que se trata con diferentes rasgos de personalidad, con diferentes formas distintas de pensar, sentir y actuar, ocasionando falta de integración que conlleva a aislamientos y desmotivación.

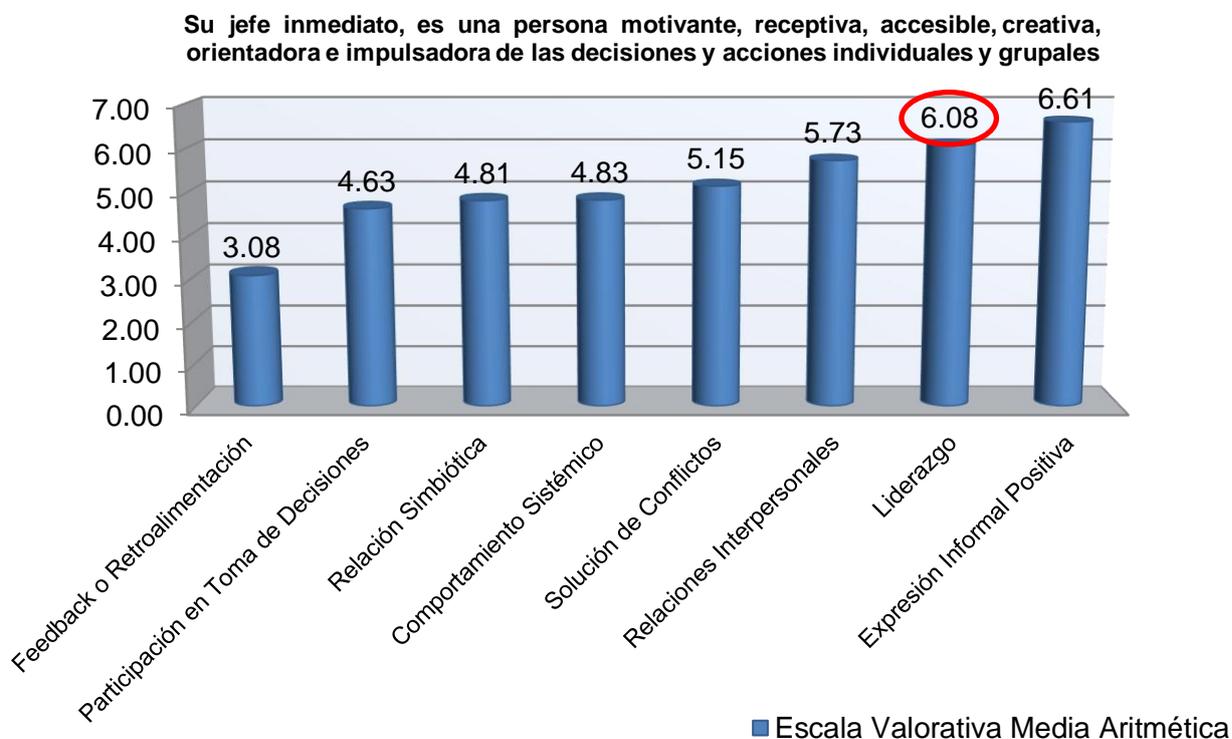
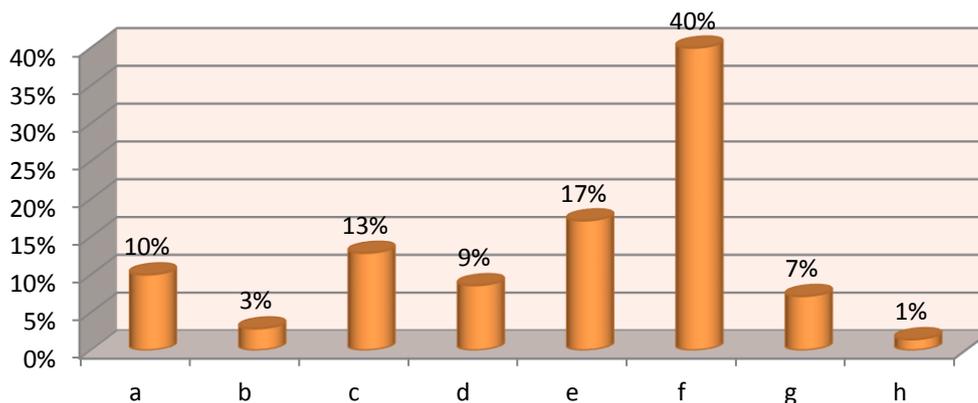


Figura 42. Evaluación Liderazgo - Factor de Carácter Interpersonal

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación del liderazgo, se encuentra con una media aritmética de 6.08, lo que indica que esta variable es percibida de forma GRATIFICANTE, por tanto, los encuestados consideran que su líder inmediato, reúne características como receptivo, accesible, creativo, orientador e impulsador de las decisiones y acciones individuales y grupales.



Causas

- a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.
- c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
- d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e. **El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.**
- f. **El jefe tiende más a la rutina que al cambio.**
- g. El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo.
- h. Otras causas. Cuáles?

Figura 43. Causas Liderazgo

El liderazgo es la capacidad que una persona tiene para influir en su equipo de trabajo, promoviendo que trabajen con entusiasmo para el logro de objetivos comunes, tomando la iniciativa para gestionar, convocar, motivar y evaluar a un grupo de trabajo, sin embargo, de acuerdo a los datos obtenidos se puede analizar que el 40% de los trabajadores identifican que “el jefe tiende más a la rutina que al cambio” y un 17% opina que “el jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.”, lo que pone en manifiesto que falta fortalecer competencias en los líderes para dar acompañamiento en sus puestos trabajo.

Las soluciones consideran:

- Sensibilizar a los jefes inmediatos en temas de liderazgo, comunicación y en la importancia de considerar las opiniones de los trabajadores, atendiendo sus necesidades respecto a las oportunidades de mejora que se puedan realizar en las funciones que cumplen ellos.

- Antes de iniciar la jornada laboral se realice pequeñas reuniones de 5 a 10 minutos orientadas a conocer los problemas del día anterior, recordarles la importancia de sus funciones, orientar en comportamientos seguros, entre otros temas.

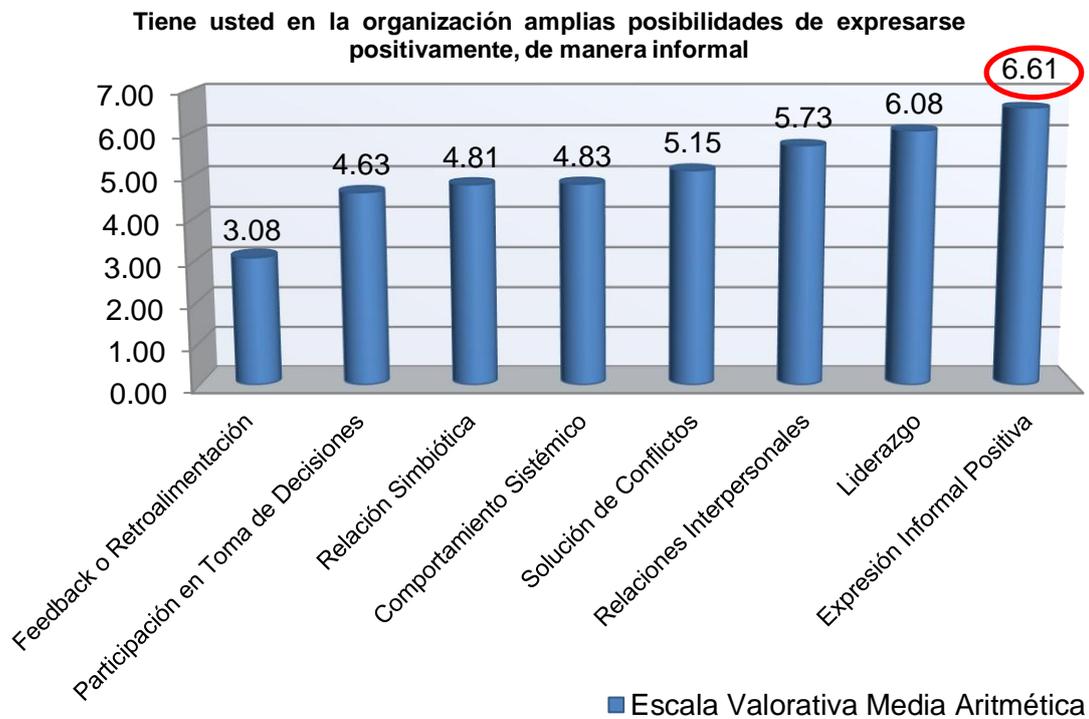
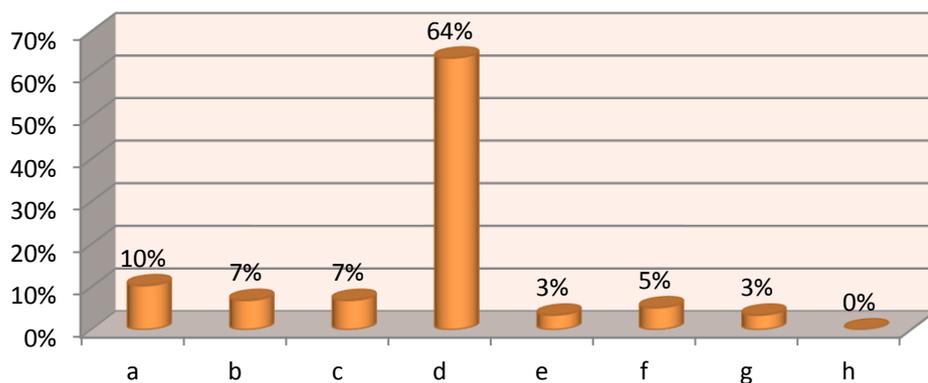


Figura 44. Evaluación Expresión Informal Positiva - Factor de Carácter

Interpersonal

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de la expresión informal positiva, se encuentra con una media aritmética de 6.61, lo que indica que esta variable es percibida de forma GRATIFICANTE, por tanto, un número superior a la mitad de los encuestados, consideran que en la organización hay amplias posibilidades de expresarse libremente y de manera abierta.



Causas

- a. No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.
- c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d. **Rara vez se atienden nuestras sugerencias.**
- e. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.
- f. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.
- g. Mi jefe inmediato no la permite.
- h. Otras causas. Cuáles?

Figura 45. Causas Expresión Informal Positiva

La expresión informal positiva es aquella que los individuos o los grupos realizan de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La expresión informal positiva fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales. En tal sentido, más de la mitad, el 64% de los trabajadores menciona que “rara vez se atienden sus sugerencias”, lo que se interpreta como la escasa valoración a las opiniones de los trabajadores y los pocos espacios para propiciar una comunicación fluida.

Las Soluciones identificadas son:

- Instalar un buzón de sugerencia para incentivar la opinión libre de los trabajadores y así generar mayor confianza a los trabajadores para que se expresen sin temor a represarías
- Programar reuniones con agendas preestablecidas que respondan a conocer y resolver problemas específicos.

Tabla 8

Variables del Factor de Carácter Interpersonal – Media Aritmética

Variables	Media Aritmética		Media Aritmética Total	Rango de la escala Valorativa
	P. Administrativo	P. Operativo		
Feedback o Retroalimentación	2.47	3.29	3.08	Poco Gratificante
Participación en Toma de Decisiones	6.21	4.09	4.63	Medianamente Gratificante
Relación Simbiótica	4.84	4.80	4.81	Medianamente Gratificante
Comportamiento Sistémico	4.16	5.05	4.83	Medianamente Gratificante
Solución de Conflictos	3.47	5.71	5.15	Medianamente Gratificante
Relaciones Interpersonales	4.47	6.16	5.73	Medianamente Gratificante
Liderazgo	6.37	5.98	6.08	Gratificante
Expresión Informal Positiva	7.32	6.38	6.61	Gratificante

El factor de carácter interpersonal reúne variables que ayudan hacer entornos organizacionales más dinámicos y comunicativos, según los resultados obtenidos de las 08 variables, tan sólo 02 tiene un rango de valoración “Gratificante” siendo estas las variables Liderazgo (6.08) y Expresión Informal Positiva (6.61), frente a 05 variables que se encuentran valoradas dentro del rango “Medianamente Gratificante”, siendo estas

Participación en Toma de Decisiones (4.63), Relación Simbiótica (4.81), Comportamiento Sistémico (4.83), Solución de Conflictos (5.15), Relaciones Interpersonales (5.73) y 01 variable valorada dentro del rango “Poco Gratificante” siendo esta la de Feedback o Retroalimentación (3.08).

En conclusión, estas valoraciones, refieren que el clima laboral respecto a este factor no se encuentra tan deteriorado a nivel de todos los trabajadores, lo que sería un punto de partida para iniciar las mejoras en los otros 02 factores, ya que la comunicación organizacional no está afectada severamente.

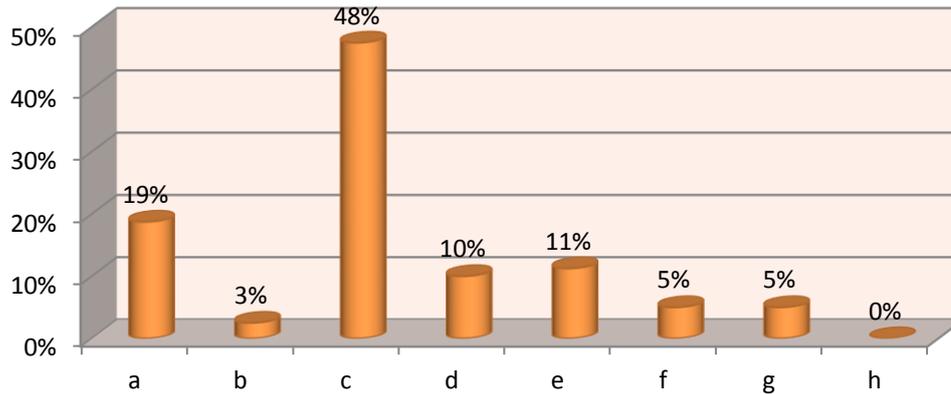
5.1.3 Resultados del Factor de Carácter Físico organizadas por rango valorativo según Media Aritmética

Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo



Figura 46. Evaluación Elementos de Trabajo - Factor de Carácter Físico

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de la variable elementos de trabajo, se encuentra con una media aritmética de 5.72, lo que indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto, los encuestados, consideran que los elementos o ayudas que se utilizan diariamente al realizar sus labores, les permiten trabajar con poca comodidad, y baja calidad a la hora de ser más creativos y productivos.



Causas

- a. **En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos**
- b. La mayoría de los elementos son excelentes.
- c. **No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.**
- d. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- e. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
- f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- g. La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.
- h. Otras causas. Cuáles?

Figura 47. Causas Elementos de Trabajo

Analizando los datos obtenidos, en la variable relacionada con las herramientas de trabajo, se pudo notar que el 48% de los trabajadores encuestados expresan que “no hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos”, el 19% asegura que “los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos”.

Las soluciones que plantean los trabajadores son:

- Planificar la adquisición de modernos equipos y materiales, que permitan realizar un trabajo de calidad, solicitando previamente las sugerencias de los trabajadores para que estos implementos se ajusten a las necesidades del trabajo y condiciones de seguridad y sean cambiados y renovados periódicamente según necesidad.

Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo

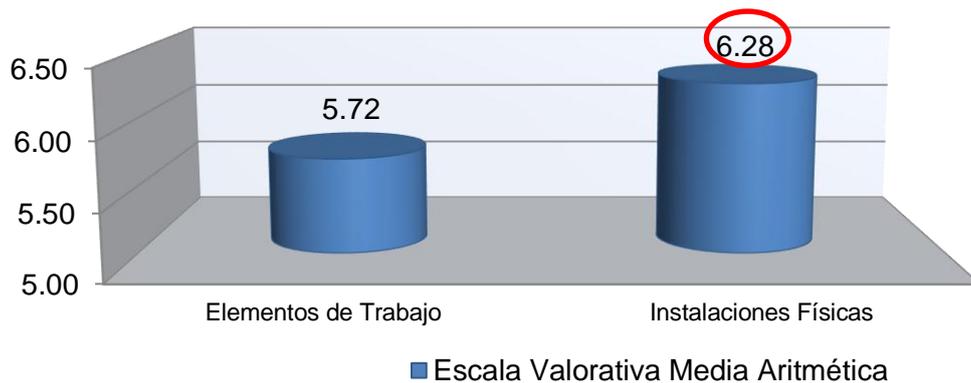
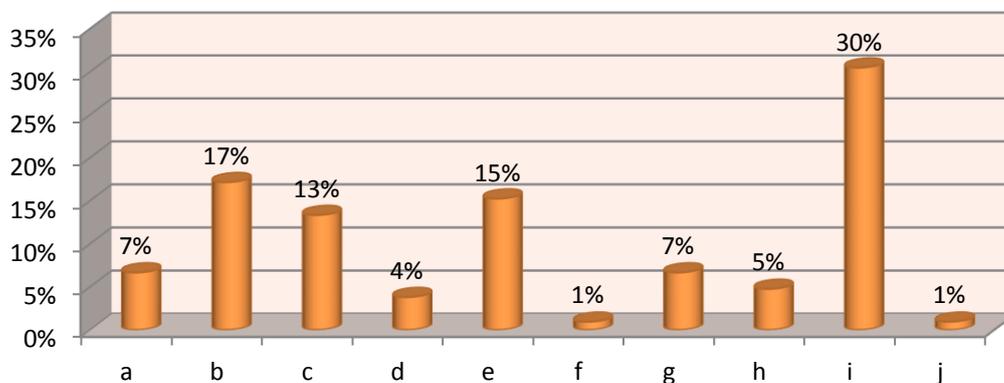


Figura 48. Evaluación Instalaciones Físicas - Factor de Carácter Físico

En una escala de calificación de Nada Gratificante a Plenamente Gratificante, la evaluación de la variable instalaciones físicas registra una media aritmética de 6.28, lo que indica que esta variable es percibida de forma GRATIFICANTE, por tanto, los encuestados, consideran que las instalaciones físicas reúnen las condiciones de comodidad en especial con el sitio donde deben realizar sus trabajos.



Causas

- a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b. **Las instalaciones no son seguras.**
- c. Las instalaciones no son funcionales.
- d. Hace demasiado calor.
- e. **Hace demasiado frío.**
- f. La iluminación es deficiente.
- g. Hay demasiado ruido.
- h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i. **En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.**
- j. Otras causas. Cuáles?

Figura 49. Causas Instalaciones Físicas

En cuanto a la variable instalaciones la investigación arrojó un resultado en donde un 30% de trabajadores encuestados plantearon que “en su sitio de trabajo no tienen la comodidad necesaria.”, sin embargo, un 17% consideró que “las instalaciones no son seguras” y un 15% reconoce que “hace demasiado frío”.

Por tanto, las soluciones propuestas son:

- Acondicionar infraestructura, equipos, materiales y mobiliario de acuerdo a las necesidades del espacio laboral.
- Destinar e implementar con equipos y muebles espacios para tomar alimentos según las necesidades del horario de trabajo al que están programados los trabajadores.
- Debe elaborarse y dar cumplimiento a un mapa de riesgos que permita identificar los niveles de exposición a posibles incidentes y accidentes laborales a los que están expuestos los trabajadores, con el fin de mejorar las condiciones de seguridad en el entorno físico de trabajo.

Con relación al Factor de Carácter Físico que analiza el clima laboral del CTBI, corresponden dos variables de las veinticuatro propuestas en la encuesta de clima organizacional de Hernán Álvarez Londoño, siendo estas la variable Elementos de Trabajo con una media aritmética de 5.72 lo cual lo ubica dentro del rango de escala valorativa de “Medianamente Gratificante” y la variable instalaciones Físicas con una media aritmética de 6.28 con un rango de escala valorativa de “Gratificante” dentro de una escala de 0 a 10.

Tabla 9

VARIABLES DEL FACTOR DE CARÁCTER FÍSICO – MEDIA ARITMÉTICA

Variables	Media Aritmética		Media Aritmética Total	Rango de la escala Valorativa
	P. Administrativo	P. Operativo		
Elementos de Trabajo	6.63	5.41	5.72	Medianamente Gratificante
Instalaciones Físicas	5.58	6.52	6.28	Gratificante

El factor de carácter físico, comprende 02 variables de las 24 que se analizan, siendo estas la variable Elementos de Trabajo (5.72) que lo ubica en el rango de valoración “Medianamente Gratificante” y la variable Instalaciones Físicas (6.28) con un rango valorativo “Gratificante”, que de manera general es el factor mejor valorado, aun cuando se tenga que tener en cuenta que tan solo son 02 variables las que se miden, sin embargo, los trabajadores consideran que debe mejorarse la adquisición e implementación en equipos y materiales más actuales y afines al trabajo que vienen realizando en sus puestos de trabajo, así también cabe recalcar que progresivamente el CTBI ha venido realizando cambios en su infraestructura así como actualmente se viene construyendo en su etapa final el nuevo módulo termal que comprende el servicio de piscinas, con espacios al aire libre y techado que consideran un diseño arquitectónico innovador, que ha demandado una fuerte inversión por parte del MINCETUR, Plan COPESCO, en coordinación con la Municipalidad de Baños del Inca y el CTBI.

5.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados

En la presente investigación teniendo en cuenta los resultados obtenidos se corrobora la hipótesis planteada al mencionar que el clima organizacional del Complejo Turístico de Baños del Inca se ve influenciado negativamente por los

factores organizacionales, interpersonales y físicos, obteniendo una media aritmética de 4.59 ubicándolo en la escala valorativa de medianamente gratificante siendo un resultado coincidente con el resultado obtenido por Barreto y Sierra (2010) en su estudio “Análisis del Clima Organizacional en Empresas del Sector Hotelero de la Ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez”, estos hallazgos reflejan deficiencias en la gestión de su organización dándose a notar en la percepción negativa que tienen en su mayoría los trabajadores en relación a las variables de su entorno, lo cual condiciona su comportamiento e impacta negativamente en el funcionamiento de la organización.

La discusión se centra en aquellos factores más relevantes que se han extraído tal como se detalla a continuación:

- Factor de carácter organizacional obtuvo una media aritmética de 4.09, que lo ubica en la escala MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, es importante resaltar que este factor agrupa 14 variables de estudio entre las que son importantes enfatizar las variables calificadas con la menor escala valorativa de nada gratificante, siendo estas, las variables evaluación de desempeño (0.43) y el buen servicio (0.55). En el caso de la primera variable pone en manifiesto que la “evaluación por desempeño” no existe como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo tal como lo manifiesta Amorós 2007 (p.171), en tal sentido al no tenerlo incorporado como una práctica administrativa, condiciona a los trabajadores a percibirlo negativamente ya que no son evaluados por criterios establecidos y alineados a los objetivos de la organización y sus funciones y responsabilidades en sus puestos de trabajo, no teniendo la posibilidad de detectar problemas que les den la oportunidad de

mejorar en términos de capacitación, implementación entre otros y mucho menos realizar una línea de carrera.

A través de la segunda variable “buen servicio” se identifica que los trabajadores desarrollan sus funciones complementarias de baja calidad, sin atenderse a los requerimientos y con incumplimiento en la entrega de sus trabajos, lo que origina deficiencias en el cumplimiento de tareas y funciones de otras áreas, esto condiciona el proceso de complementariedad que existe entre los trabajadores y sus equipos que deben funcionar en búsqueda del logro de los objetivos de la organización, por el contrario el incumplimiento deteriora las relaciones interpersonales.

- El factor de carácter interpersonal agrupa ocho variables de estudio de las cuales solo la variable “feedback o retroalimentación” ha obtenido un puntaje de 3.08 ubicándola en el rango valorativo de poco gratificante, la misma que describe la inexistencia del “feedback o retroalimentación” por parte de los trabajadores como herramienta que busque incidir permanentemente en la repetición de un comportamiento positivo, es sentido este resultado es producto del desconocimiento de la importancia de la retroalimentación por parte de los jefes y por ende se convierte en una práctica que no se ejecuta, esto se corrobora desde un punto de vista teórico en lo manifestado por Herold, Parsons y Fedor (2007), quienes mencionan que la retroalimentación estimula a la persona a repetir un comportamiento que produce resultados positivos, mejorando su desempeño y que tendrá un impacto positivo sobre su rendimiento y estrecha los vínculos reforzando la relación y creando un conexión con el otro que actúa sobre la motivación de los trabajadores.

- El factor de carácter físico agrupa tan sólo dos factores de los cuales la variable “elementos de trabajo” recibió un puntaje de 5.72 ubicándolo en la escala valorativo de medianamente gratificante, por lo que se puede apreciar que las condiciones del entorno (elementos/herramientas), es una de las obligaciones que los empleadores deben cumplir, entregando a los trabajadores los instrumentos, útiles y materiales necesarios para la realización de sus labores.

CONCLUSIONES

En la presente investigación se ha realizado el análisis de los factores que inciden en el clima organizacional del CTBI, el cual se ha desarrollado con 75 trabajadores en total entre administrativos y operativos en distrito de Baños del Inca, para ello se procedió aplicar la encuesta de clima organizacional, instrumento diseñado por Hernán Álvarez Londoño. Este modelo analiza el clima organizacional y está compuesto por veinticuatro variables organizadas en tres factores: de carácter Organizacional, Interpersonales y Físicos; para su análisis se recurrió a la observación directa y el levantamiento de información a través del instrumento antes mencionado. Cabe precisar que para el análisis de cada variable se formula tres preguntas, la primera donde se evalúa con una escala cuantitativa del 1 al 10 la percepción de los trabajadores frente a la variable, la que reflejaba a su vez una valoración cualitativa que comprende desde Nada Gratificante a Muy Gratificante; la segunda pregunta recoge las respuestas sobre la causas que ocasiona dicha valoración de la variable y la tercera pregunta es abierta y trata de identificar las posibles soluciones propuestas por los mismos trabajadores a las causas encontradas en la pregunta dos. La información se procesó estadísticamente utilizando desviación estándar, media aritmética y frecuencia, que permitieron realizar la sistematización de los resultados. Finalmente, el estudio que se abordó en esta investigación y los resultados obtenidos permitió llegar a las siguientes conclusiones:

Los tres factores Organizacional, Interpersonal y Físico que inciden en el clima organizacional del CTBI obtuvieron una media aritmética de 4.59 dentro de una escala de cero a diez, lo que lo ubica en el rango de escala valorativa de MEDIANAMENTE GRATIFICANTE.

De acuerdo a la percepción de los trabajadores encuestados, cada factor fue evaluado determinándose que el factor de Carácter ORGANIZACIONAL obtuvo una calificación de 4.09 considerándose en el rango de escala valorativa de MEDIANAMENTE GRATIFICANTE; para el factor de Carácter INTERPERSONAL de 5.12 considerándose dentro de escala valorativa de MEDIANAMENTE GRATIFICANTE y para el factor de carácter FÍSICO de 6.00 que también se encuentra dentro de la escala valorativa de MEDIANAMENTE GRATIFICANTE.

Las variables que obtuvieron mejor percepción son:

Para el factor de carácter ORGANIZACIONAL las variables que obtuvieron mayor identificación al rango GRATIFICANTE son las variables de: Agilidad, Estabilidad Laboral y Trabajo Gratificante con sus valoraciones de 6.39, 6.47 y 7.67 respectivamente.

Para el factor de carácter INTERPERSONAL las variables que aportan en mayor proporción al rango GRATIFICANTE son: Liderazgo y Expresión Informal Positiva con los puntajes de 6.08 y 6.61 respectivamente. Evidentemente los encuestados perciben que en las diferentes áreas en el CTBI buscan trabajar en equipo de forma conjunta con su jefe inmediato, porque encamina y es motivante para el logro de objetivos organizacionales, además los trabajadores sienten que poseen la suficiente oportunidad de expresarse positivamente de forma informal.

Para el factor de carácter FÍSICO la variable que aporta en mayor proporción al rango GRATIFICANTE es: instalaciones físicas con puntaje de 6.28.

Por otro lado, las variables que obtuvieron menor percepción son:

Para el factor de carácter ORGANIZACIONAL, las variables que presentan la menor percepción ubicándose en el rango NADA GRATIFICANTE son: Evaluación de

Desempeño y Buen Servicio con sus medias aritméticas de 0.43 y 0.55 correspondientemente, (lo cual indica que los trabajadores del CTBI no pasan por procesos de evaluación de desempeño y los trabajos que se desarrollan y complementan entre áreas no cumplen con los requerimientos y características en términos de tiempo y calidad al ser entregados; así también no existe un procedimiento establecido para el proceso de inducción lo que refleja y acarrea a su vez deficiencias con la variable claridad organizacional, pues los trabajadores manifiestan no tener conocimiento claro de la misión, visión y objetivos que persigue su organización). Seguido del rango POCO GRATIFICANTE representado en sus variables: Inducción, Valoración, Salario, Selección de personal y Claridad Organizacional con sus correspondientes medias aritméticas de 2.65, 2.83, 3.33, 3.64, 4.00 (adicionalmente es precario la valoración que se otorga a los trabajadores no distinguiéndose su buen desempeño; asimismo no se muestran satisfechos con el salario percibido ya que consideran que es bajo frente al costo de vida y desigual por los regímenes laborales a los cuales pertenece (RL276, 728 Y 1057), la selección de personal no es lo suficientemente rigurosa debe contemplar también evaluación psicológica para que el talento humano vincule a los mejores tanto en capacidades técnicas como calidad humana), y finalmente en el rango de MEDIANAMENTE GRATIFICANTE con sus variables: Desarrollo Personal, Consenso, Imagen de la organización y Estructura Organizacional con sus medias aritméticas de 4.04, 4.91, 4.95, 5.44 respectivamente, (las capacitaciones al personal son muy generalizadas y no por área que sean más acorde a sus necesidades, los acuerdos no son tomados por consenso por la falta de compromiso de los trabajadores en asistir a las reuniones y en ocasiones existe información que es conocida con antelación a las reuniones formándose grupos, con respecto a la imagen organizacional, los trabajadores sienten que su organización sólo vela por sus intereses económicos dejando de lado mejorar incentivándolos en términos económicos; y de capacitación y finalmente consideran que debe existir una reestructuración que facilite mayor comunicación

hacia arriba y hacia abajo, mayor trabajo interdisciplinario y descentralización en la toma de decisiones).

Para el factor de carácter INTERPERSONAL, la variable con menor percepción que la ubica el rango POCO GRATIFICANTE es: feedback o retroalimentación con su media aritmética de 3.08 (se percibe la falta de motivación por mejorar las relaciones interpersonales), seguido del rango MEDIANAMENTE GRATIFICANTE representado en sus variables: Participación en Toma de Decisiones, Relación Simbiótica, Comportamiento Sistémico, Solución de Conflictos, Relaciones Interpersonales con su medias aritméticas de 4.63, 4.81, 4.83, 5.15 y 5.73 correspondientemente (en el CTBI no tienen en cuenta la opinión de los trabajadores cuando se requiere tomar una decisión en torno a su trabajo, ya que normalmente estas han sido tomadas por los superiores, la relación simbiótica muestra que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes, el comportamiento sistémico determina que falta más compromiso con la organización y trabajar integradamente y la solución de conflictos y relaciones interpersonales muestra que los problemas se resuelven a medias no dejando satisfecho a las partes y los trabajadores no se conocen lo suficiente como para poder integrarse y les falta más solidaridad entre ellos).

Para el factor de carácter FÍSICO, la variable con menor percepción que la ubica en el rango MEDIANAMENTE GRATIFICANTE es Elementos de Trabajo con su media aritmética de 5.72 (los trabajadores cuentan con elementos de trabajo tradicionales y antiguos).

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el análisis realizado a cada uno de los factores y variables del clima organizacional del CTBI, y se encontraron oportunidades de mejoramiento que se presenta para lograr un mejor Clima Organizacional. Estas recomendaciones se hallan organizadas conforme a los factores de carácter organizacional, interpersonal y físico según modelo de Hernán Álvarez y se relacionan a continuación:

Se recomienda que con relación al factor de carácter ORGANIZACIONAL

En la variable Evaluación de Desempeño, se debe implementar un sistema de evaluación del desempeño periódico por área que lo realice el jefe inmediato superior con la finalidad de medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y así conocer el nivel de su contribución a los objetivos de la organización, así mismo ayude a identificar las debilidades que se estén presentando y mejorarlo a nivel de capacitaciones e implementaciones de equipo o materiales para un adecuado cumplimiento de sus funciones, cabe recalcar que por Régimen Laboral 276 de un grupo de trabajadores la evaluación por desempeño es parte de su marco normativo legal para su desarrollo profesional y línea de carrera en la organización pero que en la práctica muchas veces se da bajo la modalidad de ascensos previo concurso de méritos cuando hay plazas vacantes o por motivos de renuncia, jubilación o fallecimiento de algún trabajador; pero para el caso de los trabajadores de régimen laboral 728 y el 1057 (CAS) no cuentan con un diseño de progresión según su marco normativo legal, sin embargo el CTBI al implementar esta evaluación por desempeño como parte de su práctica organizacional dirigida a todos los trabajadores contribuirá comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y reconocer las fortalezas y debilidades para crear programas de capacitación y establecer medidas entre desempeño (conductas que

tuvo la persona en el periodo evaluado) y resultado (logros de los objetivos propuestos). Esta actividad permitirá corregir debilidades que se estén presentando en los trabajadores, por medio de las capacitaciones y seminarios talleres realizados por su jefe inmediato.

En la Variable Buen Servicio, se recomienda realizar reuniones que permitan sensibilizar al personal en relación a la capacidad de respuesta interna que deben tener los trabajadores entre áreas, respondiendo satisfactoriamente en tiempos y calidad de trabajo a sus requerimientos.

En la Variable Inducción, la organización debe establecer e implementar un proceso de inducción que deba cumplirse cada vez que exista ingreso de personal nuevo, donde el área de Recursos Humanos en una labor conjunta al jefe inmediato facilite su proceso entorno a conocer sobre la misión, visión, objetivos y políticas del CTBI, reconocimiento de sus instalaciones, funciones a realizar, horarios, equipos, herramientas y materiales a utilizar, y a su vez ambientando socialmente con sus nuevos compañeros de trabajo.

En la Variable Valoración, el CTBI debe establecer un sistema de valoración para todos los trabajadores, el mismo que debe estar alineado a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, de esta manera se buscará motivarlos e incentivarlos para realizar cada vez mejor sus funciones, y mejorar la armonía, e interacción entre todos los trabajadores. La valoración puede ser reconocida mediante algunas propuestas que se identificaron de los propios trabajadores como sugerencias, siendo estas: bono, obsequio, diploma, vale de consumo, trabajador del mes, más días de descanso, viaje, incentivo moral, capacitación de acuerdo al área de trabajo entre otros, que de acuerdo a las posibilidades del CTBI podría otorgarlos.

En la Variable Salario (remuneración), se recomienda que el CTBI solicite una auditoría interna que le facilite alinear criterios respecto a las modalidades de contratación de los trabajadores, para evitar la insatisfacción presente actualmente relacionado a sus niveles y formas remunerativas y de esta manera se realicen las correcciones pertinentes. De esta manera se logrará mantener al trabajador a gusto con su remuneración, de acuerdo a la actividad que realiza y el nivel de educación que tenga.

En la variable Selección de Personal, se recomienda que la organización establezca un proceso de selección de personal completo y que en lo posible lo delegue a una consultora externa, que se encargue de reunir toda la información necesaria para llevar adelante este proceso, ya que mientras más candidatos se tengan, mayor será la posibilidad de realizar una correcta selección, esta sugerencia se plantea debido adicionalmente la organización no cuenta con un psicólogo organizacional en el área de Recursos Humanos y muchas veces el factor político condiciona el proceso de selección.

En la variable de Claridad Organizacional, la organización realice reuniones informativas al menos una vez y empezando el año o cada vez que se susciten cambios, en donde se ponga en manifiesto la misión, objetivos, políticas y estrategias que la organización está planteando seguir en el marco de su mejora, ello servirá como pautas para poder alcanzar los objetivos esperados, de esta manera se tendrá un trabajador mucho más comprometido que ha encontrado más sentido a la importancia que tiene el desarrollo de sus funciones para el bien de su organización.

En la variable Desarrollo Personal, el CTBI debe asignar un presupuesto para implementar un programa de capacitaciones certificadas para los trabajadores en función al área a la que pertenecen, coordinando que los cursos no generen desordenes y garantice un conocimiento oportuno y eficiente en el desarrollo de sus

actividades. Es importante recalcar que el CTBI cuenta con usuarios locales, nacionales y extranjeros, que para el caso de este último grupo es importante el conocimiento del idioma inglés para mejorar la atención del servicio, así como tener un conocimiento detallado de los beneficios del agua termal presentada en sus diferentes servicios (pozas termales, hidromasajes, sauna y piscina), atención en hospedaje (Bungalows) y masajes, para lo cual es necesario que el personal desarrolle y fortalezca competencias y habilidades que le permitan poder desenvolverse adecuadamente según rotación.

En la variable Consenso, promover la asistencia de carácter obligatorio a los trabajadores buscando el entendimiento de los temas tratados y consensuar tomando en cuenta la opinión de todos, respetando los acuerdos tomados.

En la variable Imagen de la organización, el CTBI debe impulsar políticas de mejoras entorno a su personal en cuanto a convenios con instituciones para que sigan estudiando, capacitaciones focalizadas a sus funciones, implementación del sistema de seguridad y salud ocupacional para prevenir enfermedades ocupacionales y reducir la exposición a riesgos y peligros con factores contaminantes de carácter biológico, físico, químico y psicosocial. Así mismo debe permanentemente dar mantenimiento a sus instalaciones siendo eficientes y eficaces.

En la variable Estructura Organizacional, la organización debe promover estrategias e implementar estrategias de comunicación y rotación de personal que permitan ampliar las oportunidades de interacción entre todos los trabajadores y trabajo multidisciplinario, delegando más responsabilidades y capacidad de decisión para la solución de problemas cotidianos.

Se recomienda que con relación al factor de carácter INTERPERSONAL

En la variable Feedback o Retroalimentación, la organización debe establecer con todos los jefes de área capacitaciones para conocer la importancia, cómo y que técnicas pueden usar para poner en práctica la retroalimentación o feedback, con la finalidad de mejorar el comportamiento en el trabajo y mantener relaciones interpersonales más saludables.

En la variable Participación en Toma de Decisiones, es recomendable tomar en cuenta la opinión de todos los trabajadores con el propósito de poder apreciar distintos puntos de vista sobre temas relacionados a sus funciones, lo que adicionalmente implicará que el trabajador se sienta más considerado y que aporta a su organización comprometiéndolo más, esto permitirá obtener mejores resultados y beneficios para todos en general.

En la variable Relación Simbiótica, que la organización promueva espacios para desarrollar charlas orientadas a mejorar las relaciones laborales, actividades de integración y confraternidad, (cenas, ginkanas, paseos, viajes, almuerzos con motivos especiales) que propicien espacios de comunicación, confianza, acercamiento entre los trabajadores directivos y operativos en su totalidad.

En la variable Comportamiento Sistémico, al analizar esta variable se ve comprometida indirectamente con el resultado de las deficiencias manifestadas en las variables inducción, claridad organizacional, relaciones interpersonales, por ello es necesario realizar reuniones de sensibilización que conlleven al personal a comprometerse más con su organización, alineando los puestos y las áreas de trabajo a la misión, visión y objetivos que persigue el CTBI, favoreciendo un trabajo más integrado, en equipo y multidisciplinario entre sus áreas.

En la variable Solución de Conflictos, el área de Recursos Humanos junto al jefe inmediato debe propiciar y asegurar la solución de conflictos, convocando a las partes involucradas y buscando un arreglo satisfactorio para ambas, evitando que los problemas crezcan o se generen de otro tipo.

En la variable Relaciones Interpersonales, la organización debe programar actividades de integración donde participen todos los trabajadores operativos y administrativos entre ellos se resalta las sugerencias realizada por los trabajadores tales como: cumpleaños, deporte, pasantías a otros centros de termalismo, realización de eventos culturales obligatorios en donde los trabajadores interactúen y sean más comunicativos, de esta forma se lograra un mejor clima organizacional que garantice desempeño, responsabilidad y liderazgo.

Se recomienda que con relación al factor de carácter FÍSICO

En la variable Elementos de Trabajo, la organización debe implementar con nuevos y modernos equipos y materiales de trabajo que les facilite su labor tanto a nivel directivo (computadoras, impresoras, sillones, muebles, hojas) como operativo (escobas, jebes, antisarrros, aspiradoras, desinfectantes, guantes, uniformes, sombreros), esto se logra inspeccionando el sitio de trabajo y atendiendo oportunamente a las solicitudes que los trabajadores expongan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado D. (04 de abril de 2013). Motivación y Reconocimiento. (Mensaje Blog). Recuperado de <http://www.iic.uam.es/rr-hh/motivacion-y-reconocimiento/>
- Álvarez, H. (1995) *Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Bogotá, Colombia. Recuperado
- Álvarez, H.(1993). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo_clima_organizacional
- Amorós, E. (2007): *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque. Perú: Editorial Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo.
- Armengol, C. (2001). *La cultura de la colaboración reto para una enseñanza de calidad*. Madrid. España: La Muralla.
- Arnoletto E. (2013). Liderazgo político y destrezas de gestión pública. Recuperado de <https://lideresdeizquierdaprd.files.wordpress.com/2015/11/liderazgo-politico-y-destrezas-de-gestion-publica.pdf>
- Barreto A. y Sierra L. (2010). *Análisis del Clima Organizacional en Empresas del Sector Hotelero de la Ciudad de Cartagena basado en el Modelo de Hernán Álvarez* (tesis de pregrado). Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado de http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/1906/1/TR_ABAJO%20FINAL%20%20DE%20GRADO%20-%20SECTOR%20HOTELERO.pdf
- Blank Bubis, L. (1993). *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Valle.
- Brow, W. y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Limusa.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Calderon, L. (8 de julio de 2013). Espacios adecuados favorecen un mejor desempeño laboral. *El Empleo*. Recuperado de <https://www.elemplo.com/co/noticias/tendencias-laborales/espacios-adecuados-favorecen-un-mejor-desempeno-laboral-4351>
- Cantera, F. J. (2011). Caricias laborales y talento. Recuperado de http://humancoaching.net/boletines_socrates/articulos/caricias_laborales_y_talento.html
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, España: Ariel.
- Cardona, A. (2011). *Diagnóstico del clima organizacional en la unidad de negocio del área de chocolatería de la planta No.1 de la empresa Colombina S.A, análisis comparativo por género en el año 2011 y su plan de mejoramiento* (tesis de maestría). Universidad del Valle, Cali, Colombia. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8834/1/Proyecto%20de%20grado%20-%20Alexander%20Cardona%20A..pdf>

- Castella M. (octubre, 2011). Tendencias Emergentes. Parte 5: Agilidad Organizacional. *Ingecal*. Recuperado de <https://ingecal.cat/wp-content/uploads/2011/04/Tendencias-emergentes-Parte-5-Agilidad-organizacional.pdf>
- Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Cienfuegos, L. (25 de marzo de 2014). Las “5 c” del Trabajo en equipo. Recuperado de (<https://www.joblers.net/como-trabajar-en-equipo.html>)
- Contreras F. y Barboza D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual universidad Católica del Norte*. Recuperado de revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/download/433/886
- Cruz, Kevin (2013). Desarrollo de Personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo, Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos25/desarrollo-y-capacitacion/desarrollo-y-capacitacion.shtml>
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: Edición Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *El talento humano en la organización*. Lima, Perú. : Universidad San Martín de Porres
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. Distrito Federal. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Distrito Federal. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chuquipoma, O. y Mendo, L. (2017), Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Jesús- 2017 (tesis de pregrado). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrello, Cajamarca, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/685>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning
- Davenport, T. (2000). *Capital humano: creando ventajas competitivas*. Barcelona: Gestión.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *El comportamiento humano en el Trabajo*. Distrito Federal. México: McGraw – Hill.
- Davis, K., y Newstrom, J. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- De la Rosa, M.D. y Cabrera, E. (2008). Tipología de las relaciones de empleo: una propuesta integradora. *Revista de Psicología y de las Organizaciones*. Recuperado de http://www.infocop.es/view_article.asp?id=2175).
- Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. Bogotá. Colombia: Legis, Fondo Editorial.
- Dowling, Grahame (1994): *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan Page.

- Echevarría R. (27 de abril de 2012). Una cuestión de actitud (Mensaje en un blog). Recuperado de (<https://robertochevarriagarcia.wordpress.com/tag/complementariedad/>).
- Escalante A. y A. Julón (2007). *Percepción de los clientes sobre la calidad de los Servicios de agua termal del complejo turístico de Baños del inca de la ciudad de Cajamarca 2007 – 2008* (tesis de pregrado). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú.
- Etchegaray, R. (2010). *Comunicación Empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Valletta Ediciones.
- Etzioni, A. (1975). *A comprehensive analysis of complex organizations*. New York, NY: Free Press
- Ferrell O.C., Hirt G., Ramos L., Adriaenséns M. y Flores M. A. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*, Cuarta Edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana
- Ford, L. (2005). *Transforma tu lugar de trabajo: ideas para motivar, dinamizar y aumentar los niveles de productividad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio*. Barcelona: Octaedro.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las Organizaciones*. México: Oxford
- Gamarra H. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas* (tesis de maestría). Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5650>
- Gandy, D. (2001). *30 días para conseguir empleados satisfechos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gehisy, C. (2010). Principios de calidad: Participación del personal. Aprendiendo calidad y ADR. Recuperado de <https://aprendiendocalidadyadr.com/principios-de-calidad-participacion-del-personal/>, 20/01/2018)
- Gibson, J. (1996). *Las organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gibson, J. Ivancevich – Donnelly, J.(1997). *Organizaciones*. México: Mc Graw Hill, S.A.
- Gitman, L. y McDaniel, C. (2008). *El futuro de los negocios*. México: Cengage.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Bussiness Review*. Recuperado de <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1>
- Gómez, C. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos hispanoamericanos de psicología
- Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de Psicología* 11(04), 97-113. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/798/79801108>
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Gestión de Recursos humanos*. Madrid, España: Pearson - Prentice Hall
- Goncalves, A. (1997). *Fundamentos del Clima Organizacional*. D.F., México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)., recuperado en <http://www.calidad.org/articles/dec97/artdec97.htm>
- González García, M. J. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga, España: Innovación y cualificación.

- González, A.L. y Parera, I. (2005). Clima organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(1), 42-44
- Guillén. G. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid. España: Mc Graw Hill
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Harold Koontz (2004), *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Herold, D. Parsons, C. y Fedor, D. (2007). Individual feedback propensities and their effects on motivation, training success, and performance. Investigation envied a The Army Research Institute.College of Management.
- Hinojosa, C. (2010). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses (Tesis doctoral). Universidad de Playa Ancha, Programa de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas. Valparaíso, Chile. Recuperado de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILECO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA>
- Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hodge B.J., Antony W.P. y Gales L.M. (2001). *Teoría de la Organización: Un enfoque Estratégico*. Madrid, España: Pretince Hall.,
- Hodge, B.J., Anthony, W.P. y Gales, L.M. (1998). *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico*. Madrid España: Prentice Hall..
- Ibañez, M. (2002). *Comportamiento Organizacional de las empresas*. Lima: Universitaria UPRP.
- Iglesias, P. (2014). ¿Qué tal lo hago? La importancia del feedback, Coaching Personal y Ejecutivo – Formadora, recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Veliz-Dulce>
- Iglesias, P. (Julio/Agosto 2008). ¿Qué tal lo hago? La importancia del feedback, Coaching de Negocios. <https://es.scribd.com/document/125952791/Profundizacion-03-La-Importancia-Del-Feedback> Recuperado de coachingparaelexito.com
- Jiménez, A., Pimentel, M. y Echeverría, M. (2002). *Mercado laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales*. Madrid: Díaz de Santos.
- Jobandtalent, J. (04 de Julio de 2013). La importancia de la participación de los trabajadores en la empresa (Mensaje en un Blog). Recuperado de <https://blog.jobandtalent.com/la-importancia-de-la-participacion-de-los-trabajadores-en-la-empresa/>
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). *Administración una perspectiva global*. Distrito Federal. México: MacGraw-Hill.
- Koontz, H., y O'Donell, C. (2001). *Curso de Administración Moderna*. México: McGraw-Hill.
- Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Barcelona: Díaz de Santos.
- Lacasa, A. (2011). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España: Ediciones Gestión 2000.
- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano*. Buenos Aires. Argentina: Cengage Learning.

- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw Hill.
- Marchant, L. (2005). Actualizaciones para el desarrollo organizacional, primer seminario Viña del Mar, Chile, 2005. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/jam.htm>
- Martín, M y Colbs. (1998). Clima de trabajo y participación en las Organizaciones y funcionamiento de los centros de Educación Infantil, Primaria y Secundaria. España: Ministerio de Educación y Cultura. Universidad de Alcalá.
- Medina R. (27 de marzo 2015). Solución de conflictos laborales. (Mensaje en un blog). Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/page/9/>
- Mercado S. (2003), *Administración aplicada, teoría y práctica*. México: Limusa.
- Moncada S, Llorens C y Andrés R (Centro de Referencia en Organización del Trabajo y Salud-ISTAS), Moreno N (CCOO de Catalunya) y Molinero E (Departament d'Empresa i Ocupació, Generalitat de Catalunya) Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras VERSIÓN MEDIA Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud; 2014. Recuperado de <http://www.istas.net/copsoq/ficheros/documentos/v2/manual%20Copsoq%202>
- Montoya D. (2015), *Relación entre el clima organizacional y la evaluación de desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú 2015* (tesis de maestría). Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7490>
- Mora L. (2008). *Estructura Organizativa*. Calameo. Recuperado de <https://es.calameo.com/books/0037034513406db36634c>
- Munch L. (2006). *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas
- Muñoz, A. (1990). Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5>
- Nelson, B. y Spitzer, D. (2005). *1001 formas de recompensar a los empleados*. Barcelona: Gestión 2000.
- Oliver R. (21 de Agosto de 2016), Espacios de trabajo que motivan. Una oficina bien equipada y confortable contribuye al bienestar y la productividad de los empleados. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2016/08/18/actualidad/1471511895_587125.html
- Organización Internacional de Trabajo. (2018). Salarios. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/topics/wages/lang--es/index.htm>
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Díaz de Santos.
- Peña, M., Díaz, M., y Carrillo, A. (2013). Relación de Factores en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de una Pequeña Empresa de la Industria Metal – Mecánica. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v6n3-2013/RIAF-V6N3-2013-9>

- Perdomo, Y. y Prieto, R. (2009). El Liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista de Estudios Temáticos*. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/issue/view/99/showToc>
- Pérez J. y Merino M. (2008). Definición de organización. *Definición.de*. Recuperado de <https://definicion.de/organizacion/>
- Rebeil, M. (2010). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: AMCO.
- Robbins S.(2005), *Administración*. México: Pearson Education Inc.
- Robbins, C. (2011). *Administración*. México: Pearson
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. México: Printice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez México: Pearson.
- Rodríguez L. (2 de noviembre de 2017). No se puede descontar a un empleado el costo de una herramienta de trabajo. *Gerencie.com*. Recuperado de <https://www.gerencie.com/no-se-puede-descontar-a-un-empleado-el-costo-de-una-herramienta-de-trabajo.html>
- Santana (2013). Espacios de trabajo: claves para mejorar el clima laboral y la productividad. *Clima Organizacional*. (<http://blog.acsendo.com/espacios-de-trabajo-claves-para-mejorar-el-clima-laboral-y-la-productividad/>, 23/01/2018)
- Schneider, B., y Reichers, A. (2001). *Psicología Organizacional*. Distrito Federal. México: Oxford University, Press.
- Shein, E (1973). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall
- Sherman, C. (1987) *Administración de Personal*. México: Compañía Editorial Continental. S.A de C.V.
- Stoner, J., Freeman, E y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pretince Hall
- Tauma, T. (2017), *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de la agencia del BBVA Continental en la ciudad de Cajamarca y su ámbito de alcance, año 2016* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú, Recuperado de <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1842>
- Thompson, I. (2007, Agosto). Definición de organización. *EBoletín de PromoNegocios.net*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>
- Tito H. P. (2003, diciembre). El trabajador es el recurso más valioso de que dispone las empresas. *Gestión en el Tercer Milenio Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM*. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/N12_2003/a03
- Toro, F. (2011). *Clima organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín. Colombia: Cincel.
- Toro, F., y Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional, intervención basada en evidencias*. Medellín. Colombia: Cincel.
- Ugarte J. (15 de Noviembre de 2011). Remuneración en especie. *Informes Laborales. Actualidad Empresarial*. Recuperado de http://aempresarial.com/web/revitem/4_10395_72456.pdf

- Uribe, M. (2005). El liderazgo en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. PRELAC UNESCO. Recuperado de <http://www.galeon.com/documentosmc/liderazgo>
- Valles, A. (18 de Julio de 2018). Cómo llegar a un consenso. *Liderazgo Participativo*. Recuperado de <http://liderazgoparticipativo.anel.es/blog/como-llegar-a-un-consenso/>
- Veliz D. (2016). *Retroalimentación (feedback) positiva para el mejoramiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Escuintla, Guatemala.
- Villafañe, J. (1993). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Weissmann E. (2009). El camino hacia la agilidad empresarial. *Tandem Soluciones de Decisión*. Recuperado de <https://tandemsd.com/pdfs/31.pdf>
- Werther W. y Davis K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Distrito Federal. México: McGraw-Hill, 2000.
- Werther, W. y Davis, K. (1989). *Administración de personal y recursos humanos*. Distrito Federal. México: McGraw-Hill.
- Zeus, P., Perry y Skiffington, S. *Guía completa de Coaching en el trabajo*. Madrid. España: McGraw-Hill Interamericana.

APÉNDICE

Apéndice 1. Cuestionario Clima Organizacional, Modelo de Hernán Álvarez

Londoño

INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EVALUAR LA REALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (DIAGNÓSTICO), ASÍ COMO PARA ENCONTRAR SOLUCIONES QUE CONDUZCAN A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

Estimado Trabajador: A continuación, se representa un cuestionario de clima organizacional cuya finalidad es conocer la situación actual de su organización, la información que se desprenda del presente estudio será manejada de manera confidencial, por lo que la veracidad y sinceridad de sus respuestas es de suma importancia, toda esta información será conocida solo por usted y la investigadora y es anónima, por lo cual no deberá llenar su nombre sino solo los datos que se le solicitan.

El formulario que se presenta a continuación, consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra forma, nuestro ambiente de trabajo o clima organizacional. En cada factor Ud. Encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de 0 a 10, en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, Ud. Deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.

En la segunda pregunta, Ud. deberá indicar, entre las diversas alternativas que se le plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si Ud. considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquela en el espacio reservado.

Finalmente, en la tercera pregunta Ud. deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio puede manifestase en la forma ideal o deseable, en nuestra organización.

Nota: Recuerde que el poder contar con un excelente clima organizacional es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la organización. Con todo respeto le sugerimos, entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

1.1. ¿Cuál es su grado de conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco
profundamente

1.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, **cuáles** son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- a. No hay misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos.
- b. Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
- c. La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- e. Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f. No me interesa conocerlos.
- g. Otras causas. ¿Cuáles?.....
.....
.....
.....

1.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.
.....
.....
.....
- b.
.....
.....
.....

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1. ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?

No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco
excelentemente

2.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, **cuáles** son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.
- c. Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).
- f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g. Otras causas ¿Cuáles?
-
-
-

2.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.
-
-
- b.
-
-

3. PARTICIPACION

3.1. ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene Ud. la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

3.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, **cuáles** son las causas que no ha tenido esa posibilidad:

- a. Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.
- e. Otras causas ¿Cuáles?
-
-
-
-

3.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.
-
-
-
-
- b.
-
-
-
-

4. INSTALACIONES

4.1. ¿Se siente Ud. a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?

No estoy a gusto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Estoy muy a gusto

4.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, **cuáles** son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b. Las instalaciones no son seguras.
- c. Las instalaciones no son funcionales.
- d. Hace demasiado calor.
- e. Hace demasiado frío.
- f. La iluminación es deficiente.
- g. Hay demasiado ruido.
- h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
- j. Otras causas ¿Cuáles?
-
-
-
-

4.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.
-
-
-
-
- b.
-
-
-

5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

(El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización).

5.1. ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

5.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, **cuáles** son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No se conocen la misión y los objetivos.
- b. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y, por lo tanto, no les preocupan.
- c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d. Cada área quiere lograr lo mejor para si, olvidándose del todo organizacional.
- e. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.
- f. Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.
- g. La estructura organizacional no facilita la integración.
- h. Otras causas ¿Cuáles?
-
-
-

5.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.
-
-
- b.
-

6. RELACIÓN SIMBIÓTICA

(La simbiosis es la asociación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho a su vida en común)

6.1. ¿Cree Ud. que accionistas y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

6.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, **cuáles** son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Los accionistas sólo velan por sus intereses.
- b. Los empelados sólo velan por sus intereses.
- c. Hay desconfianza entre las partes.
- d. No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunas áreas.
- e. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- f. Otras causas ¿Cuáles?
-
-
-
-

6.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.
-
-
-
-
- b.
-
-
-
-

7. LIDERAZGO

7.1. ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los es plenamente

7.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, **cuáles** son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.
- c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
- d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f. El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g. El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
- h. Otras causas ¿Cuáles?
-
-
-
-

7.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.
-
-
-
-
- b.
-
-

8. CONSENSO

(La decisión por consenso es aquella que va construyendo entre todos. Cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás. Los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican).

8.1. ¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales Ud. pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos?

Nunca se busca el consenso 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Siempre se busca el consenso

8.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, **cuáles** son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.
- b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.
- c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e. En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- f. En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- g. Otras causas ¿Cuáles?
-
-

8.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.
-
- b.
-

9. TRABAJO GRATIFICANTE

9.1. ¿Está Ud. ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente

9.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, **cuáles** son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e. He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f. La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- g. Otras causas ¿Cuáles?
.....
.....
.....

9.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.
.....
.....
.....
- b.
.....

10. DESARROLLO PERSONAL

10.1. ¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los hace siempre

10.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, **cuáles** son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d. La organización carece de los recursos necesarios para ello.
- e. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f. Las funciones que debe desempeñar no estimulan ni desarrollo personal y profesional.
- g. Otras causas ¿Cuáles?
-
-
-
-

10.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.
-
-
-
-
- b.
-
-
-
-

12. RELACIONES INTERPERSONALES

12.1. ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

12.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, **cuáles** son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
- d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e. Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.
- f. Falta más libertad de expresión.
- g. Las barreras sociales no lo permiten.
- h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
- i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j. Otras causas ¿Cuáles?
-
-
-
-

12.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.
-
-
- b.
-

13. BUEN SERVICIO

13.1. ¿Los trabajos que Ud. o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que Ud. (Uds.) necesita (n) y oportunos?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

13.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, **cuáles** son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
- b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c. La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
- d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.
- e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
- g. Otras causas ¿Cuáles?
-
-
-
-

13.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.
-
-
- b.

14. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

14.1. ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se solucionan satisfactoriamente

14.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, **cuáles** son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b. No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- c. Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- h. Otras causas ¿Cuáles?
-
-
-
-

14.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.
-
-
- b.
-

17. VALORACIÓN

17.1. ¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se les valora plenamente

17.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, **cuáles** son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No es la costumbre valorar a las personas en la organización.
- b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- c. La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.
- d. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos.
- e. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
- g. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
- h. Otras causas ¿Cuáles?
-
-
-

17.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.
-
-
- b.
-
-

20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

20.1. ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

20.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, **cuáles** son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.
- b. Falta objetividad en la evaluación.
- c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.
- d. La evaluación no es imparcial.
- e. Más que constructiva, la evaluación es represiva.
- f. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.
- g. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.
- h. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
- i. Otras causas ¿Cuáles?
-
-
-
-

20.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.
-
-
- b.
-
-

24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

24.1. ¿Cómo percibe Ud. la imagen de la organización?

Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

24.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, **cuáles** son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Lo único que a la organización le interesa parecen ser las utilidades.
- b. No hay preocupación por mejorar de manera constante.
- c. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.
- d. El trato a las personas, en general, deja mucho que desear.
- e. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.
- f. Los servicios de la organización no son útiles a la sociedad.
- g. La calidad del servicio a los clientes, tiene deficiencias.
- h. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- i. La organización no se preocupa por mejorar la calidad educativa.
- j. Otras causas ¿Cuáles?
-
-
-
-

24.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a.
-
-
- b.
-
-

Cajamarca, 06 de agosto del 2018

Gracias por su colaboración