

**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:**

**EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL EN EL SUB SECTOR CONSTRUCCIÓN EN LA  
CIUDAD DE CAJAMARCA: 2021**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

Presentada por:

**Bachiller: FIORELA CECILIA BARRANTES NAVARRO**

Asesor:

**Dr. ÁNGEL ABELINO LOZANO CABRERA**

**Cajamarca - Perú**

**2021**

COPYRIGHT © 2021 by  
**IORELA CECILIA BARRANTES NAVARRO**  
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:**

**EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL EN EL SUB SECTOR CONSTRUCCIÓN EN LA  
CIUDAD DE CAJAMARCA: 2021**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

Presentada por:

**Bachiller: FIORELA CECILIA BARRANTES NAVARRO**

**JURADO EVALUADOR**

Dr. Ángel Abelino Lozano Cabrera  
Asesor

Dr. Carlos Enrique Aparicio Arteaga  
Jurado Evaluador

Dra. Yrma Violeta Rojas Alcalde  
Jurado Evaluador

Dra. Janeth Esther Nacarino Díaz  
Jurado Evaluador

**Cajamarca - Perú**

**2021**



**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 VIRTUAL DE TESIS**

Siendo las 4:00 horas del día 29 de diciembre de dos mil veintiuno, reunidos a través de Gmeet meet.google.com/sth-echt-msp, creado por la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ, Dra. YRMA VIOLETA ROJAS ALCALDE, Dr. CARLOS ENRIQUE APARICIO ARTEAGA**, y en calidad de Asesor el **Dr. ÁNGEL ABELINO LOZANO CABRERA**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL SUB SECTOR CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA: 2021**; presentada por la **Bach. en Ingeniería Industrial FIORELA CECILIA BARRANTES NAVARRO**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó aprobar con la calificación de dieciocho (18) la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Ingeniería Industrial FIORELA CECILIA BARRANTES NAVARRO**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **DIRECCIÓN DE PROYECTOS**.

Siendo las 5:22 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Ángel Abelino Lozano Cabrera**  
Asesor

.....  
**Dra. Janeth Esther Nacarino Díaz**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dra. Yrma Violeta Rojas Alcalde**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Carlos Enrique Aparicio Arteaga**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, por haberme dado la vida, por los éxitos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarla cada día más, también por permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres Raúl y Vicky por ser mi fuerza y pilar, por demostrarme su cariño y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, por corregir mis faltas y celebrar mis triunfos.

A mis hermanos Raúl, Jessica y Leonardo, que con sus consejos me han ayudado a afrontar los retos que se han presentado en el trayecto de mi formación.

Y a mis amigos y amigas por el apoyo incondicional brindado.

Fiorela Cecilia

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar los obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mis padres, que con su ejemplo me han enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

Al doctor Ángel Lozano Cabrera por asesorarme y brindarme su apoyo moral e intelectual para realizar la presente investigación.

Al doctor Víctor Sánchez Cáceres por asesorarme en la estadística de este trabajo y resolver las dudas que tuve.

A las empresas del sub sector construcción que me brindaron su tiempo y apoyo en responder las encuestas para elaborar los resultados.

A mis familiares, amigos y demás personas que de algún modo ayudaron a concluir este estudio de investigación.

*“Investigar es ver lo que todo el mundo ha visto,  
y pensar lo que nadie más ha pensado”.*

*Albert Szent-Györgyi*

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
GLOSARIO .....	xiv
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT.....	xvi
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Contextualización .....	1
1.1.2. Descripción del problema .....	2
1.1.3. Formulación del problema .....	4
<b>1.2. Justificación e importancia.....</b>	<b>5</b>
1.2.1. Justificación científica .....	5
1.2.2. Justificación técnica - práctica .....	5
1.2.3. Justificación institucional y personal .....	6
<b>1.3. Delimitación de la investigación.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. Limitaciones.....</b>	<b>7</b>

<b>1.5. Objetivos</b> .....	7
1.5.1. Objetivo General .....	7
1.5.2. Objetivos específicos .....	7
<b>CAPÍTULO II</b> .....	8
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	8
<b>2.1. Antecedentes de la investigación</b> .....	8
<b>2.2. Marco doctrinal</b> .....	13
2.2.1. El clima laboral .....	13
2.2.2. El desarrollo organizacional .....	17
<b>2.3. Marco conceptual</b> .....	28
2.3.1. El clima laboral .....	28
2.3.1.1. Calidad de vida laboral .....	31
2.3.1.2. Dimensiones del clima laboral .....	32
2.3.2. El desarrollo organizacional .....	34
2.3.2.1. Dimensiones del desarrollo organizacional .....	35
<b>2.4. Definición de términos básicos</b> .....	40
<b>CAPÍTULO III</b> .....	42
<b>PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES</b> .....	42
<b>3.1. Hipótesis</b> .....	42
3.1.1. Hipótesis general: .....	42
3.1.2. Hipótesis específicas: .....	42

3.2.	<b>Variables</b> .....	42
3.3.	<b>Operacionalización de los componentes de las hipótesis</b> .....	43
<b>CAPÍTULO IV</b> .....		44
4.1.	<b>Ubicación geográfica</b> .....	44
4.2.	<b>Diseño de investigación</b> .....	44
4.3.	<b>Métodos de investigación</b> .....	45
4.4.	<b>Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación</b> .....	47
4.5.	<b>Técnicas e instrumentos de recopilación de información</b> .....	48
4.6.	<b>Técnicas para el procesamiento y análisis de la información</b> .....	49
4.7.	<b>Equipos, materiales e insumos.</b> .....	49
4.8.	<b>Matriz de consistencia metodológica</b> .....	50
<b>CAPÍTULO V</b> .....		52
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....		52
5.1.	<b>Presentación de resultados</b> .....	52
5.1.1.	Confiabilidad de los instrumentos. ....	52
5.1.2.	Clima laboral y desarrollo organizacional .....	54
5.1.2.1.	Clima Laboral .....	54
5.1.2.2.	Desarrollo Organizacional .....	66
5.1.3.	Correlación entre el clima laboral y desarrollo organizacional .....	75
5.2.	<b>Análisis, interpretación y discusión de resultados</b> .....	77
5.3.1.	Hipótesis general .....	81

5.3.2. Hipótesis específicas.....	81
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>85</b>
<b>PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>85</b>
<b>6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema .....</b>	<b>85</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>SUGERENCIAS.....</b>	<b>93</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>95</b>
<b>APÉNDICE.....</b>	<b>100</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Operacionalización de variables</i> .....	43
Tabla 2. <i>Matriz de consistencia metodológica</i> .....	50
Tabla 3. <i>Dimensiones y número de ítems de la encuesta</i> .....	52
Tabla 4. <i>Asignación de valor para cada respuesta de la encuesta</i> .....	53
Tabla 5. <i>Dimensión comunicación</i> .....	54
Tabla 6. <i>Dimensión motivación</i> .....	57
Tabla 7. <i>Dimensión confianza</i> .....	58
Tabla 8. <i>Dimensión participación</i> .....	62
Tabla 9. <i>Indicadores descriptivos de la variable clima laboral y sus dimensiones</i> .....	64
Tabla 10. <i>Dimensión Organización del Trabajo</i> .....	66
Tabla 11. <i>Dimensión metas y estrategias de la organización</i> .....	68
Tabla 12. <i>Dimensión competencia personal</i> .....	71
Tabla 13. <i>Indicadores descriptivos de la variable desarrollo organizacional y sus dimensiones</i> .....	73
Tabla 14. <i>Prueba de normalidad para las variables clima laboral y desarrollo organizacional</i> .....	75
Tabla 15. <i>Correlación entre las dimensiones de clima laboral y desarrollo organizacional</i> .	76
Tabla 16. <i>Correlación entre el clima laboral y desarrollo organizacional</i> .....	77
Tabla 17. <i>Estadística no paramétrica de Wilcoxon – clima laboral</i> .....	82
Tabla 18. <i>Estadística no paramétrica de Wilcoxon – desarrollo organizacional</i> .....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Modelo cíclico del desarrollo organizacional</i> .....	22
Figura 2. <i>Dimensiones del clima laboral</i> .....	31
Figura 3. <i>Ubicación geográfica</i> .....	44
Figura 4. <i>Dimensión Comunicación</i> .....	55
Figura 5. <i>Dimensión Motivación</i> .....	58
Figura 6. <i>Dimensión Confianza</i> .....	60
Figura 7. <i>Dimensión Participación</i> .....	63
Figura 8. <i>Eficiencia de la variable clima laboral y sus dimensiones</i> .....	65
Figura 9. <i>Dimensión organización en el trabajo</i> .....	67
Figura 10. <i>Dimensión metas y estrategias de la organización</i> .....	69
Figura 11. <i>Dimensión competencia personal de la variable desarrollo organizacional</i> .....	72
Figura 12. <i>Eficiencia para el desarrollo organizacional y sus dimensiones</i> .....	74

## GLOSARIO

**Actitud.** - Es una forma de respuesta a alguien o a algo aprendida y relativamente permanente.

**Capacitación.** - Desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar futuras demandas.

**Clima laboral:** Es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También, es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.

**Comunicación:** Fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantiene cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

**Desarrollo organizacional (DO):** como el procedimiento por el cual la entidad valora las creencias, conductas, actitudes y valores adquiridos por la gente para afrontar la resistencia al cambio; con lo cual puede utilizar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de rendimiento o productividad.

**Satisfacción laboral.** - Actitud positiva de un individuo hacia su empleo.

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

## RESUMEN

El objeto de estudio de esta investigación es la incidencia del clima laboral en el desarrollo organizacional en las empresas del sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca: 2021. La muestra está conformada por 57 empresas en las que se aplicaron 120 encuestas entre trabajadores y directivos. El diseño del trabajo es no experimental, de tipo correlacional, descriptiva y de corte transversal, los métodos utilizados fueron el método deductivo – inductivo y analítico sintético. Para la recolección de datos se elaboró dos cuestionarios que constan de dos variables: El clima laboral (con las dimensiones comunicación, motivación, confianza y participación) y la variable desarrollo organizacional (con las dimensiones: organización del trabajo, metas y estrategias de la organización y competencia profesional). La hipótesis del estudio: existe una incidencia fuerte entre el clima laboral y el desarrollo organizacional en las empresas del sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca, obtuvo una incidencia fuerte con un Rho de Spearman de 0,723, al ser la significancia menor al 5% se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo tanto, el clima laboral incide significativamente en el desarrollo organizacional de las empresas del subsector construcción en la ciudad de Cajamarca.

*Palabras clave: Clima laboral, desarrollo organizacional, comunicación efectiva, satisfacción laboral, capacitación, manual de organización de funciones, Rho de Spearman.*

## ABSTRACT

The object of study of this research is the incidence of the work environment on organizational development in the companies of the construction sub-sector in the city of Cajamarca: 2021. The sample is made up of 57 companies in which 120 surveys were applied among workers and managers. The design of the work is non-experimental, correlational, descriptive and cross-sectional, the methods used were the deductive-inductive and synthetic analytical methods. For data collection, two questionnaires were prepared consisting of two variables: the work climate (with the dimensions communication, motivation, trust and participation) and the organizational development variable (with the dimensions: work organization, organizational goals and strategies and professional competence). The hypothesis of the study: there is a strong incidence between the work climate and organizational development in the companies of the construction sub-sector in the city of Cajamarca, obtained a strong incidence with a Spearman's Rho of 0.723, since the significance is less than 5%, the null hypothesis ( $H_0$ ) is rejected, therefore, the work climate has a significant influence on the organizational development of the companies of the construction sub-sector in the city of Cajamarca.

*Key words: Work climate, organizational development, effective communication, job satisfaction, training, organizational manual, Spearman's Rho.*

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

#### *1.1.1. Contextualización*

La industria de la construcción tiene un papel fundamental en el desarrollo de un país, tanto en lo cultural como en el ámbito socioeconómico, puesto que, a través del sector construcción, se satisfacen los aspectos de las actividades económicas y sociales, los cuales son importantes para una nación. En caso de la construcción civil; se define como el área que lleva a cabo la construcción de una infraestructura para uso público o privado, urbano o rural. (Industria de construcción, 2019).

El Perú ha sido uno de los países más desarrollados de Latinoamérica en la actualidad, consiguiendo mantener la estabilidad de las principales variables macroeconómicas, impulsando así la confianza de la comunidad internacional. Además, el efecto de crisis económica internacional ha sido mínimo en comparación al resto de países y los aspectos de crecimiento económico son favorables para los próximos años.

El sector de la construcción en el Perú ha sido una de las actividades económicas más importantes del país. Con el paso de los años reflejó una alta unidad de medición para el bienestar económico nacional. Además, de su capacidad de generar empleo por ser intensivo en calidad de mano de obra, la evolución de este sector está estrechamente ligada al desempeño de diversas industrias. A ello

se debe su relevancia en la evolución de otros sectores y de las principales variables macroeconómicas según (Alvarado et al., 2017).

Las organizaciones en la actualidad se han preocupado por el capital humano, pues en el caso de las empresas del sub sector construcción, los trabajadores constituyen un elemento esencial y deben de capacitarse de manera permanente para mejorar sus servicios. Además, el clima laboral es fundamental para el desempeño de los colaboradores.

El clima laboral es la forma en el que se desenvuelve el trabajo habitual. La eficacia de este clima predomina directamente en la complacencia de los empleados y, por lo tanto, en su productividad y efectividad.

Garzón (2005). El desarrollo organizacional es el esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional (con énfasis en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupala), con la asistencia de un consultor-auditor y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluidas la acción y la investigación.

### ***1.1.2. Descripción del problema***

El estudio del clima laboral proporciona información referente al conocimiento que las personas tienen con respecto a la empresa (Universia Perú, 2010), el clima laboral permite identificar aspectos que impiden o motivan el alto desempeño mediante la expresión objetiva y válida de las opiniones de los empleados. Los resultados del diagnóstico del clima pueden ser el punto de partida

para sugerir e implementar acciones de mejora. Es importante tener la capacidad para analizar los resultados y establecer relaciones e influencias entre los aspectos identificados, esta información permite diseñar una estrategia con acciones concretas. Dado que los líderes juegan un papel central para lograr los objetivos que la empresa se ha planteado, la capacidad y el estilo de liderazgo es una de las variables de mayor importancia que puede medirse en los estudios del clima. Permite evaluar el impacto que este genera en el ambiente de trabajo y si fomenta u obstaculiza el alto desempeño dentro de la organización.

Garza (2010), señala que en la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer que motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí, entenderlos, investigar el clima organizacional, ya que el comportamiento de los individuos en la organización trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectará tanto a los individuos como a los objetivos de la misma. Tomando en consideración que gran parte de la vida de cualquier individuo se desarrolla en una organización, es de interés interrelacionar conceptos de calidad de vida, o calidad de empleo, factores inherentes al ambiente y comportamiento organizacional. Este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, por lo tanto, el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña (p.8).

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se realizó el estudio en las empresas del subsector construcción de la ciudad de Cajamarca, el cual en la actualidad se ve afectado por diversos factores como la falta de capacitación al personal lo que dificulta su rendimiento y desempeño laboral, no existe una buena planificación para el cumplimiento de objetivos que tiene cada empresa; reflejando

la falta de toma de decisiones por parte de gerencia a los demás trabajadores de la empresa.

Finalmente, la investigación aborda la incidencia del clima laboral en el desarrollo organizacional de las empresas del sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca año 2021.

### ***1.1.3. Formulación del problema***

¿De qué manera el clima laboral incide en el desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca: 2021?

#### **Problemas auxiliares:**

- a. ¿Cómo es el clima laboral en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca?
- b. ¿Cómo es el desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca?
- c. ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca en el año de estudio?
- d. ¿Qué estrategias se pueden diseñar para mejorar el clima laboral en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca para el mediano plazo?

## **1.2. Justificación e importancia**

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

Para la elaboración de la tesis, las teorías consideradas son: la teoría de sistemas de organización de Likert, para la variable clima laboral, la cual establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben. La taxonomía de Tagiuri, determinó que “la manera en que un individuo lleva a cabo una tarea dada depende, por un lado, de qué tipo de persona es, y por otro, del contexto en el cual actúa” (Centro de investigaciones y servicios educativos, 2007, p. 15).

Chiavenato (1998) afirma. “Para el desarrollo organizacional se toma en cuenta el modelo cíclico del desarrollo organizacional, el cual consta de 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación”.

El trabajo permitió sistematizar y ampliar el conocimiento relacionado con la naturaleza del objeto de estudio que es el clima laboral y la incidencia en el desarrollo organizacional de las empresas del sub sector construcción de la ciudad de Cajamarca.

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

La investigación se realiza porque es necesario estudiar el clima laboral y su incidencia en el desempeño organizacional de las empresas; pues los resultados de la investigación servirán para solucionar problemas de cómo es la calidad de la información entre gerencia y trabajadores, el grado de reconocimiento laboral, el cumplimiento de contratos, la participación de los trabajadores en las actividades

de la empresa, si gerencia se preocupa por que los trabajadores conozcan la existencia y contenido del MOF y si este mismo detalla todas las actividades de los puestos del trabajo, también si se realiza una revisión periódica de los procesos y si hay una evaluación de los resultados del equipo de trabajo. Por último, servirá como referencia de estudio para las empresas que quieran mejorar este objeto planteado.

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

En la justificación institucional se busca la reflexión en los directivos de las empresas del sub sector construcción respecto a los objetivos del estudio, lo importante que es tener un clima laboral adecuado para un buen desarrollo organizacional.

En la justificación personal el investigador está capacitado, motivado e inculcado del espíritu científico para materializar esta iniciativa.

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

- Delimitación espacial: La investigación se realizó en empresas del sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca.
- Delimitación temporal: año 2021, estudio de corte transversal.
- Delimitación temática: La investigación se enfocará en el clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional.

#### **1.4. Limitaciones**

- Falta de disponibilidad inmediata por parte de los trabajadores de las empresas del sub sector construcción para poder proporcionar la información necesaria que permita realizar la investigación.
- Por la coyuntura que estamos viviendo, no se pudo realizar las encuestas de forma presencial, realizándolas de manera virtual.

#### **1.5. Objetivos**

##### ***1.5.1. Objetivo General***

Estudiar la incidencia del clima laboral en el desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca en el año 2021.

##### ***1.5.2. Objetivos específicos***

- a. Describir el clima laboral en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca.
- b. Analizar la dinámica del desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca.
- c. Determinar la relación entre el clima laboral y el desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca en el año 2021.
- d. Elaborar una estrategia teórica para mejorar el clima laboral en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca para el mediano plazo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### **A nivel internacional:**

Guerrero (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social*. Tesis para optar el grado de magister en Recursos Humanos, en la Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador.

La propuesta de mejora del clima y cultura organizacional está fundamentada en una investigación de la realidad institucional. El conocer el clima laboral es el denominador común de la percepción individual de cada miembro sobre su entorno, mientras que la cultura organizacional y sus distintas aceptaciones han sido entendidas como el conjunto de particularidades que diferencian a una organización a otra.

Tiene como conclusión existente: que el clima laboral en general es percibido de forma positiva por sus miembros; sin embargo, hay aspectos que fortalecer como la implementación de una gestión organizacional por proceso y el diseño e implementación de un plan de beneficios y recompensas que retribuyan la excelencia del desempeño.

La cultura organizacional se caracteriza por la orientación a resultados, quienes además procurarían que sus decisiones preserven el interés general, el trabajo en equipo y la libertad que tiene los funcionarios para organizar y ejecutar su trabajo con niveles de excelencia y que sean oportunos.

García (2013). *El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: Una propuesta de intervención interactiva*. Tesis para optar el grado de Doctor en ingeniería en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Este trabajo se concentra en la planeación de la estructura organizacional. Está dirigido al director y se enfoca solamente a las pequeñas empresas, estas tienen un crecimiento que permite que una intervención de este tipo pueda tener resultados más realistas y son la semilla de las de mayor tamaño.

El modelo propuesto se aplicó a 23 empresas pequeñas, se diseñó e incluyó un sistema de calificación del nivel organizacional de cada empresa, mismo que permitió tener indicadores de antes y después de ser aplicado.

La gran mayoría de las empresas participantes tuvieron un incremento del 25% en el estatus organizacional y todo el proceso de la intervención interactiva a distancia fue validado por diagnósticos organizacionales realizados *in situ*, con lo que podemos considerar que los cambios se dieron, efectivamente y concluir que es posible apoyar masivamente a las pequeñas empresas, de una manera rápida y económica, usando el modelo propuesto.

En conclusión, la organización de las pequeñas empresas puede mejorar mediante un proceso de capacitación en planeación enfocado hacia el dueño – director; los resultados mostrados reflejan una mejora del orden de 30%, en promedio, conforme a la escala diseñada para este trabajo. En el peor de los casos se logró una mejora del 13%.

Martínez (2012). *Desarrollo organizacional de una cooperativa de trabajo asociado y la implicación de sus estudiantes y docentes*. Tesis para optar el grado de doctor en psicología de la educación y didácticas específicas en la Universidad del País Vasco, España.

La presente tesis doctoral tiene como objeto de estudio describir las características diferenciadoras del desarrollo organizacional de una cooperativa de trabajo asociado de docentes respecto a otros centros de diferenciadas tipologías educativas y también observar el nivel de implicación de sus docentes y estudiantes.

Tiene como resultados obtenidos confirmar que tanto el desarrollo organizacional, como sus siete dimensiones presentan diferencias significativas a favor de la cooperativa respecto a los otros catorce centros investigados, presentando así la cooperativa un desarrollo organizacional más elevado que el resto de centros públicos. Además, existen relaciones significativas entre todas las dimensiones del desarrollo organizacional. De acuerdo con los resultados obtenidos la mayor variabilidad existente del desarrollo organizacional está asociada a la cultura de centro, seguido de los resultados obtenidos para el aprendizaje organizativo, la misión/visión y el liderazgo.

### **A nivel nacional**

Ricardi (2018). *Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de La UGEL 06 de Ate – 2017*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, Perú.

Tiene como objeto de estudio determinar la relación entre el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate – 2017. El tipo de investigación utilizado fue el diseño no experimental, la población utilizada fue de 217 trabajadores administrativos de los regímenes laborales; teniendo una muestra de 138 trabajadores, no obstante, para el presente trabajo de investigación la técnica utilizada fue la encuesta a través de un cuestionario.

Se concluye que: Existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Resistencia al cambio en el objeto de estudio, cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta lo que indica que cuando las características del desarrollo organizacional son elevadas menor son los niveles de resistencia al cambio.

Por otro lado, existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Percepción de resistencia según trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017. Indica que cuando el Desarrollo organizacional es un factor elevado la percepción de resistencia es menor según los trabajadores ya que ellos suelen adaptarse a diversos ambientes.

**A nivel local:**

Roncal (2018). *El clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional de AFP Horizonte – Cajamarca, periodo 2013*. Tesis para optar el grado de Maestro en administración y gerencia empresarial en la Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. Tiene como objeto de estudio analizar la importancia que tiene el clima laboral, para valorar el desenvolvimiento, las competencias y la preparación del talento humano, para consolidar el acercamiento a una gestión eficiente, propiciando una mayor motivación, compromiso y por lo tanto una mejor productividad por parte del personal de una organización.

Se ha realizado la recolección de la información a través de la observación directa, además de aplicación de encuestas y entrevistas al personal. Los resultados obtenidos en campo reflejan que el clima laboral en AFP Horizonte es regular ya que no existe trabajo en equipo, no hay integración, existe mucho individualismo, no hay capacitaciones adecuadas, dificultando un eficiente Desarrollo Organizacional en la empresa. No se puede comunicar con el personal de grado

jerárquico más alto, para poder realizar alguna sugerencia, pedido o reclamo ya que no hay una comunicación efectiva en la empresa, solo hay una comunicación vertical descendente.

Por tanto, existe una correlación positiva pero moderada de 0,427. A partir de la información obtenida se presenta una propuesta para mejorar el clima laboral y lograr una incidencia positiva en el Desarrollo Organizacional de la empresa.

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

Livaque (2017). *El clima laboral y su relación con el desempeño docente en la escuela académico profesional de obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca 2015 – 2016*. En su tesis para optar el grado de magister en la mención administración y gerencia empresarial en la Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.

El estudio tiene como propósito establecer la relación entre las variables: clima laboral y desempeño docente en la Escuela de Obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca realizado entre los años 2015 y 2016. Tomando en cuenta el análisis realizado a las variables objeto de estudio, y desde los resultados obtenidos, se concluyó que entre el clima laboral y desempeño docente existe una relación muy alta, esta afirmación la sustentamos en los resultados del coeficiente de correlación de Pearson aplicado a las variables, el cual arrojó un puntaje de 98%, que indica, en primer lugar, que sí existe relación entre las variables en estudio ya que los valores están por encima de 0, a esta relación se le denomina positiva. En segundo lugar, cuando el coeficiente de correlación se acerca a 1 la relación entre

variables se incrementa; para el caso de nuestra investigación, el valor encontrado indica que el grado de relación entre nuestras variables de estudio es Muy Alta.

## **2.2. Marco doctrinal**

### **2.2.1. *El clima laboral***

- **Teoría de sistemas de organización de Likert**

La teoría de clima organizacional de Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción (La divisa del nuevo Milenio, 2015). Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- **Variables Causales.** - Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales tenemos: la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- **Variables Intermedias.** – Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables son de gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- **Variables Finales.** - Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas

a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Se puede decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores (Centro de investigaciones y servicios educativos, 2007).

- **La taxonomía de Tagiuri**

Tagiuri determinó que “la manera en que un individuo lleva a cabo una tarea dada depende, por un lado, de qué tipo de persona es, y por otro, del contexto en el cual actúa” 1968, citado en Centro de Investigación y Servicios Educativos (2007) definiendo el clima organizacional como: “una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización que: (a) es experimentada por sus miembros, (b) influencia su conducta, y (c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización”.

Según esta definición, la estructura del clima se asienta en cuatro dimensiones:

- **Ecología (infraestructura).** - Representa las características físicas y materiales de la institución, muestran relaciones bajas o inconsistentes con los productos educativos. Tiene como variables a las características del edificio, tipo de centro, condiciones físicas de trabajo, materiales, estructura organizativa.
- **Medio.** - Referida a la presencia de características de las personas y grupos dentro del medio. Entre sus variables destacan las variables atributivas de las

personas o características de los individuos, elementos motivadores (moral), remuneración y experiencia docente, personalidad y conducta del decano, comportamiento (puntualidad).

- **Sistema social.** - Referida a los patrones de relación entre las personas y cuyas variables son la relación entre las condiciones de la comunidad, comunicación, participación, toma de decisiones compartidas, autonomía, democracia, consideración y liderazgo.
- **Cultura.** - Relacionada con los sistemas de creencias, valores y estructuras cognitivas de los grupos. Sus variables son normas y disciplina, sistema de control institucional, sistema de valores, relaciones de apoyo, orientación de objetivos y apertura a la innovación.

- **Modelo de Litwin y Stinger**

Por su parte Litwin y Stringer definen clima como: “un concepto que describe la calidad o naturaleza subjetiva del ambiente organizacional. Sus propiedades pueden ser descritas o experimentadas por los miembros de la organización, y reportadas por ellos en un cuestionario apropiado”. (Centro de investigaciones y servicios educativos, 2007, p. 8) y señalan, las características del modelo:

1. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. **Responsabilidad:** Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo

3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Riesgo:** Corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo.
5. **Calidez:** Percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Apoyo:** Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
7. **Estándares:** Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** Sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

- **Enfoque estructural y humanista del clima institucional, según Martín (1999).**

Considera que dentro del clima laboral se manifiestan dos grandes escuelas de pensamiento: estructuralista y humanista.

En esa medida, Martín sostiene que en la escuela expresada por los estructuralistas: “el clima surge a partir de 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 utiliza, la regulación del comportamiento individual” (p.25).

Así se entiende que, los elementos del clima se centran especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva. Asimismo, Martín indica que para la escuela humanista: “el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización” (p.26).

En esa medida el enfoque estructural y humanista hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas.

Finalmente se puede concluir diciendo que el clima institucional es un factor que afecta la efectividad del personal que labora en toda institución, ya que este influye en los caracteres del individuo de forma negativa o positivamente de acuerdo con las técnicas de motivación que aplique y existan dentro de la institución.

### ***2.2.2. El desarrollo organizacional***

- **Orígenes del desarrollo organizacional.**

Chiavenato (2006). El movimiento del DO surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En el sentido restringido, el DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. (p. 345)

Los orígenes del DO se atribuyen a varios factores, que son:

1. La dificultad de operacionalizar los conceptos de las diversas teorías administrativas.
  2. Los estudios sobre la motivación humana.
  3. La creación del National Training Laboratory (NTL)
  4. La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: estudio de la estructura y de la conducta humana
  5. Los estudios entre conflictos interpersonales
  6. Los modelos de DO se basan en cuatro variables básicas: ambiente, organización, grupo e individuos.
- **Modelo Managerial Grid o DO del tipo Grid propuesto por Blake y Mounton**

Blake y Mounton (1972), fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada de DO. Para los autores el cambio organizacional comienza con el cambio individual para generar los cambios en los niveles interpersonal, grupal e intergrupal, que deben solucionarse antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la organización. Se puede inducir el cambio y alcanzar los resultados deseados de una forma ordenada y controlada en toda la organización.

La tecnología DO adaptada por Blake y Mounton (1964) descansa sobre tres premisas sobre las organizaciones:

1. Los individuos y las organizaciones reducen discordancia entre su autoimagen y realidad. Eso incrementa la autoconciencia de la organización

(indica el cambio interno de la organización en las políticas, estructura, sistemas, etc).

2. Las organizaciones alcanzan “satisfacciones” por debajo de su potencial. Tanto su funcionamiento como su desempeño necesitan ser mejorados para que sean más competitivos y coherentes con el mundo actual.
3. Una gran cantidad de energía de las organizaciones se dedica a conductas disfuncionales. Como vimos en las burocracias, cuando se provoca lo que se denomina como “*cultura drag*”, la organización se hace inhábil para adaptarse y cambiar en respuesta a los problemas internos y externos. Se hace necesaria una nueva forma de obtener cambios que ofrece la alternativa de aprender con base en la experiencia.

Los autores proponen una tecnología de desarrollo organizacional para analizar la cultura organizacional, cambiar la conducta y los valores, mejorar el clima organizacional y los estilos de gerencias y consolidar tales cambios para incrementar la eficiencia de la organización como un todo, del equipo y del individuo.

El *managerial grid* presupone que el administrador se encuentra siempre enfocado en dos temas: producción, es decir los resultados de los esfuerzos; y personas, es decir, los compañeros o personas cuyo trabajo dirige.

- **Modelo de DO de Lawrence y Lorsch**

Lawrence y Lorsch (1972), proponen un modelo de diagnóstico y acción para el desarrollo organizacional, cuyos conceptos principales son:

1. *Concepto de diferenciación e integración.* Los autores proponen el modelo de diferenciación e integración. La organización representa la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. La división del trabajo en la organización provoca la diferenciación de los órganos y esa conduce a la necesidad de integración, dependiendo así de las características que cada grupo se debe desarrollar para llevar a efecto transacciones planeadas.
2. *Concepto de confrontaciones.* Todo sistema social contribuye grupos de personas ocupadas en intercambiar y permutar constantemente sus recursos con base en ciertas expectativas. Esos recursos incluyen recursos materiales, ideas, conocimientos, habilidades, sentimientos y valores. En el intercambio de recursos en los sistemas sociales, se desarrollan contratos psicológicos (confrontación) entre personas y sistema, personas y grupos y entre sistema y subsistemas, en donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. Si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, ocurrirá una modificación dentro del sistema. En suma, el objetivo de la organización es atender a sus propias necesidades y, al mismo tiempo, atender a las necesidades de la sociedad por medio de la producción de bienes o servicios, por los cuales ella recibe una compensación monetaria. Las principales áreas de problemas, cuando se desea cambiar la organización, residen en las siguientes relaciones interfaces:
  - Confrontación organización versus ambiente
  - Confrontación grupo versus grupo.
  - Confrontación individual versus organización.

Los autores Lawrence y Lorsch (1972) “proponen un modelo de diagnóstico y acción basado en cuatro etapas que forman un ciclo: diagnóstico, planeación de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe someterse a las cuatro etapas del DO. Las etapas del proceso pueden superponerse, pues no existe una clara separación entre ellas.” (p. 3)

- a. *Diagnóstico*. El primer paso es el levantamiento de la confrontación entre organización y su ambiente enfocándose en las alteraciones estructurales necesarias. El segundo es el levantamiento de las confrontaciones entre grupos, enfocándose en las alteraciones estructurales y conductistas. El tercer paso es el levantamiento de las confrontaciones entre participantes y la organización, enfocándose en las alteraciones de orden conductista. El diagnóstico de la situación real y de la situación deseada determina la dirección del DO, que debe partir de la situación real hacia la situación deseada.
- b. *Planeación de la acción*. La segunda etapa del modelo es la planeación de la acción del cambio que permitirá la alteración requerida. Aquí se delinear los métodos de cambio, la secuencia necesaria, etcétera, para modificar el desempeño del sistema para la dirección deseada. Las acciones de cambio son acciones de intervención y pueden ser de:
  1. Naturaleza educacional. Para cambiar las expectativas de los contribuyentes.
  2. Naturaleza estructural. Para cambiar la estructura organizacional, la división del trabajo, la red de comunicaciones, etc.
  3. Naturaleza transaccional. Para cambiar el contrato psicológico de contribución – incentivos.

- c. *Implementación de la acción.* Es la etapa del modelo en que se obtiene el compromiso de las personas y se abastece el cambio de los recursos necesarios. Se hace también el acompañamiento del proceso
  - d. *Evaluación.* La evaluación es la etapa que cierra el proceso del DO y puede alterar el diagnóstico, lo que nos lleva a nuevos levantamientos, nueva planeación, implementación, etc. El proceso gana una dinámica propia y se desarrolla sin necesidad de interferencia externa.
- **Modelo cíclico del desarrollo organizacional**

**Figura 1**

*Modelo cíclico del desarrollo organizacional*



Fuente: Chiavenato (1998)

Muchos modelos de DO han sido diseñados. El modelo que se presenta, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evolución. Chiavenato (1998)

## **1. Identificación del problema**

Una persona clave en la organización siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio). El problema pudiera involucrar movimiento de empleos, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección.

## **2. Consulta con un especialista en DO**

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

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

Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por semiestructuradas entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir

precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico.

#### **4. Retroalimentación**

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

#### **5. Diagnóstico conjunto de problemas**

En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el trabajador y los especialistas en desarrollo organizacional. El trabajador debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. En esta fase se puede notar que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre clientes y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el cliente a veces no está dispuesto a creer el diagnóstico o aceptar la prescripción.

## **6. Acción**

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

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

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

Las empresas en la actualidad buscan obtener resultados positivos, de ahí que todo el conjunto de reglas, principios e instrumentos auxiliares deber estar orientados a alcanzar los resultados que se propone, lo cual es favorecido por los enfoques y teorías contemporáneas, que están siendo introducidos gradualmente en nuestras organizaciones y que tiene como objetivo la integración organizacional e individual, ya que, las personas, el ambiente de trabajo influye enormemente en su comportamiento, es decir, en la ejecución y el rendimiento laboral. Chiavenato (1998)

- **Tareas específicas del desarrollo organizacional**

Pauchard (2010), la eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello. Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen.

En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar. Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana. Confluye igualmente en esta problemática las modalidades de conducción (liderazgo) de los cuadros directivos de la organización. Desgraciadamente esta conducción es dejada a la organización, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad. Esto sin considerar que una buena dirección implica el disponer de conocimientos modernos en el área y de su aplicación apropiada.

El conocimiento efectivo de los distintos fenómenos tanto individuales como sociales, ayuda a cada uno a comprender su propia acción y la de los otros, permitiendo en consecuencia una mejor adecuación en relaciones humanas. Se evitan así los roces y conflictos que constituyen un verdadero cáncer en la productividad de los grupos de trabajo. Es por eso necesario desarrollar programas

de capacitación en el área, con un balance adecuado entre teoría y práctica (porque solamente aprendizaje mecánico de procedimientos, sin entender la significación de ellos, puede llevar a resultados absolutamente contraproducentes). En suma, la capacitación de directivos y supervisores es esencial en el DO. Una tarea fundamental, compleja y ardua es la del manejo eficiente de la información. Para ello se requiere de comunicaciones eficientes cuya base esencial son buenas relaciones humanas (recordar al respecto aquello de que "No hay peor sordo que el que no quiere oír").

La gran cuestión en toda organización es la productividad que allí desarrollen los distintos equipos de trabajo. Desde luego se trata de alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos sin olvidarnos de la efectiva colaboración individual para los objetivos de que se trate, lo que es absolutamente indispensable para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de proseguir en un progreso satisfactorio.

Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración de todos y cada uno de los miembros del personal. Esta colaboración (que corresponde al conocido "ponerse la camiseta") es la resultante de una cantidad de factores entre los cuales destaca la relativa satisfacción que tenga cada uno en cuanto a su participación dentro de las actividades de la organización.

Se trata entonces de promover las condiciones que confluyan en este sentido y, asimismo, eliminar en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello. Las características mismas de la organización y su eficiencia en cuanto a las tareas y funciones implicadas es otro elemento que participa en la buena o mala moral de grupo, además de intervenir directamente en la productividad y fluidez de las distintas actividades de la organización. El conformar la organización a sus

objetivos y tareas se convierte por lo tanto en una acción ineludible. En suma, el Desarrollo Organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos que convergen en la existencia de cualquier Organización:

1. los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias.
2. Las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, etc.)
3. Los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que le dan vida y permiten el desarrollo de la organización. Pauchard (2010).

### **2.3. Marco conceptual**

#### **2.3.1. *El clima laboral***

##### **a. Conceptos**

Davis (1981). El clima laboral es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También, es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.

El clima laboral no es algo que se pueda ver o tocar, pero es algo que está ahí, presente. Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia cultura, tradición y métodos de acción los cuales en su totalidad constituyen el clima laboral. Este puede influir en la motivación, funcionamiento y satisfacción en el trabajo. Se puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen

las acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones en base a la percepción.

Este puede ser favorable, desfavorable o neutral; y los empleados y el dueño quieren un clima favorable porque este beneficia en muchos aspectos como es la satisfacción en el trabajo, funcionamiento adecuado, etc.

En la opinión de Davis (1981), existen varios elementos típicos que contribuyen a un clima favorable, estos son:

- Calidad de liderazgo
- Nivel de confianza
- Comunicación hacia arriba o hacia abajo
- Responsabilidad
- Sensación de trabajo útil
- Recompensas justas
- Oportunidades
- Presiones razonables de trabajo
- Control, estructura y burocracia razonable
- Implicación y participación de los empleados.

Pérez (2010), el clima laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura,

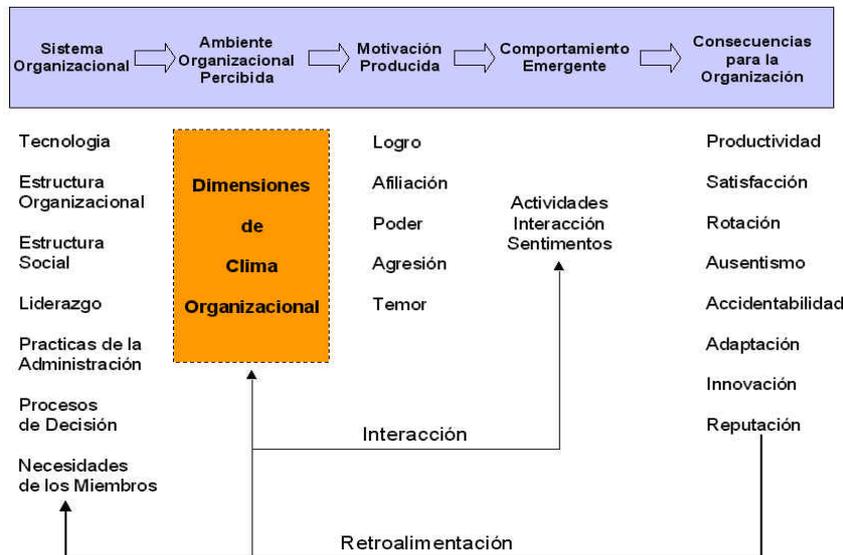
recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras. De ahí que el Clima laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (p. 235)

Heberto (1992), explica que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. Estos preceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima laboral. (p. 75)

Litwin y Stringer (1978), dicen que el clima laboral es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). De acuerdo a las consideraciones anteriores, ellos proponen el siguiente esquema de Clima Laboral:

**Figura 2**

*Dimensiones del Clima Laboral*



Fuente: Berbel, 2017

**2.3.1.1. Calidad de vida laboral**

El Perú en los últimos años ha experimentado importantes cambios en materia económica y social; por ende, su mayor preocupación en la actualidad es el capital humano que posibilite la obtención de mejores resultados mediante el mayor rendimiento de los trabajadores. Según Loli y Cuba (2007), quienes señalan que las organizaciones exitosas priorizan los valores empresariales y humanos, como también los valores organizaciones.

El estudio de calidad de vida laboral se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes perspectivas teórico-metodológicas: la calidad de vida del entorno de trabajo y la perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica. Segurano y Agulló (2002).

La calidad de vida laboral de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la

organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal (Werther y Davis, 2008, p. 318).

El concepto de calidad de vida laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades, además plantea que los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

#### **2.3.1.2. Dimensiones del clima laboral**

El clima laboral presenta muchas dimensiones de las cuales se ha considerado sólo algunas para la investigación por ser consideradas las que determinan el clima en las empresas del Sub Sector Construcción.

Los estudios que están orientados a medir el clima institucional han sido tomados por Bris (1999), que plantea el siguiente modelo de clima de trabajo en los centros educativos, fundamentado en Tagiuri y contempla las siguientes dimensiones:

- a. Comunicación:** Es la relación comunitaria humana que consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento que determina las formas de socialización en las organizaciones.

- b. Motivación:** La motivación que se mantiene a largo plazo y crea lazos de lealtad con la organización, es la motivación interna. Cuando las organizaciones establecen incentivos basados sólo en elementos externos a la persona como bonos económicos, elevados sueldos, el personal solo se concentra en eso y pierde su motivación interior. Si se usan solo incentivos externos, después de un tiempo éstos serán lo único que valorará, y se habrá perdido la mística y el amor a la camiseta de la organización. La única forma de mantener motivados a los empleados es cuando se satisfacen los deseos internos de sus miembros y que genere un verdadero compromiso y motivación interna. (Fishman, 2000).
- c. Confianza:** Es una firme creencia o seguridad en la honestidad, integridad o fiabilidad de otra persona, lo cual va a permitir a las personas compartir necesidades y sueños en niveles crecientes de importancia y trabajan efectivamente entre ellas hacia las metas compartidas. (Martín, 1999).
- d. Participación:** Grado en que el trabajador y demás miembros participen en las actividades de la empresa, grado en que el gerente propicia la participación de los trabajadores, grado en que se forman grupos formales e informales y cómo actúan respecto a las actividades suscitadas. Cómo es el nivel de trabajo en equipo, cómo se producen las reuniones, cuál es el grado de formación del trabajador y la frecuencia de las reuniones. Grado de coordinación interna y externa de la empresa. (Martín, 1999).

### **2.3.2. *El desarrollo organizacional***

#### **a. Conceptos**

Hernández, et al. (2011), definieron el desarrollo organizacional, como el procedimiento por el cual la entidad valora las creencias, conductas, actitudes y valores adquiridos por la gente para afrontar la resistencia al cambio; con lo cual puede utilizar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de rendimiento o productividad.

Chiavenato, citado por Hernández, et al. (2011), definió el desarrollo organizacional como un esfuerzo o determinación a largo plazo respaldado por la alta gerencia para mejorar los canales de solución de problemas de la organización, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional.

Para French y Bell (1981), definen el DO como un esfuerzo a largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales en la cultura intergrupala, con la asistencia de un consultor – facilitador y la utilización de la teoría y de la tecnología de las ciencias conductistas, incluyendo acción e investigación. (p.17).

Según Garzón (2005), el desarrollo organizacional es el esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional (con énfasis en los

equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupal), con la asistencia de un consultor-auditor y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluidas la acción y la investigación. (p. 36).

Para Torres (2009), el desarrollo organizacional es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

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

#### **2.3.2.1. Dimensiones del desarrollo organizacional**

Dentro de la teoría organizacional que es parte de la teoría general del crecimiento organizacional lo que en la administración y sociología indica desarrollo organizacional que está compuesto por la organización del trabajo como

base esencial de la competencia humana; metas y estrategias de la organización y la competencia profesional para llevar a cabo las funciones en aras de alcanzar el éxito organizacional (Hernández et al., 2011).

**a. Organización del Trabajo.**

Hernández et al. (2011) precisó que la organización del trabajo en sentido estricto comprende tres aspectos distintos, pero estrechamente relacionados: la subdivisión del trabajo necesario para la construcción de un determinado producto, en una serie de operaciones más o menos complejas; la atribución, a una o más personas, de las operaciones divididas; y la coordinación entre máquinas, operaciones y personas.

Desde el enfoque social Osaki (1993), afirma que los principales aspectos de la organización del trabajo son:

La composición en cuanto a calificaciones, del personal de un servicio de producción; la amplitud con la que el funcionamiento directo de las máquinas está separado de la planificación del trabajo; el grado de fragmentación de las funciones laborales y el grado de rigidez de la división del trabajo (posible superposición de tareas y calificaciones); la amplitud con la que el proceso laboral está controlado por la dirección. (p. 65)

Lo anterior se complementa con lo afirmado por Torres (2009), quien considera que los diferentes aspectos que se ven afectados por las posibles fórmulas de organización del trabajo y las condiciones de trabajo asociadas a estas, cuyo objeto sería “el conjunto de relaciones del trabajador con la tarea que ha de realizar” son:

- **FÍSICOS:** Entorno, higiene y seguridad, localización, horario laboral.

- **ECONÓMICOS:** Empleo seguro o precario, poder adquisitivo del salario, duración del trabajo, capacitación, formación, plan de carrera.
- **SOCIALES:** Grado de libertad económica y técnica, participación en las decisiones que afectan a las condiciones laborales, relaciones con los compañeros, jerarquía, equipos de trabajo
- **PSICOLÓGICOS:** Contenido del trabajo, dependencia económica o moral, realización personal, pericia.

#### **b. Metas y estrategias de la organización**

Hernández et al. (2011). Afirma que: las estrategias de organización consisten en combinar los elementos informativos seleccionados de los materiales de aprendizaje en un todo coherente y significativo, a esta relación de los datos informativos se le denomina conexiones internas, dicha combinación permite hacer una reorganización constructiva de la información que ha de aprenderse, transformándola en otra más fácil de comprender.

Mediante el uso de estrategia es posible organizar, agrupar o clasificar información, con la intención de lograr una representación correcta de esta, explotando ya sea las relaciones posibles entre distintas partes de la información que se ha de aprender y las formas de organización esquemática internalizadas por el aprendiz – conocimiento previo, este último se le conoce con el nombre de conexiones externas.

Para Torres (2009), se debe considerar las metas organizacionales como, propósitos para los cuales se forma una organización dentro de un contexto socioeconómico determinado. Precizando que “Las metas organizacionales son fijadas, normalmente, por sus propietarios, o dirigentes

políticos, aunque en ocasiones, son algunos de los miembros quienes tienen la responsabilidad de su establecimiento”.

### **c. Competencia profesional**

Hernández et al., (2011). Afirma que la gestión de las competencias profesionales, con independencia de modelo propio que pueda activarse, permite conocer el potencial de la organización y orienta a la hora de tomar decisiones de carácter organizativo. En primer caso se debe identificar las competencias existentes en la organización (perfil real, a la vez que las competencias necesarias, claves para el propio desarrollo profesional y organizacional (perfil deseable). Una vez establecido dichos perfiles se puede gestionar dicho diferencial:

- Primero: optimizar y aprovechar las competencias existentes que implicaría la adecuación organizativa, de las personas a los puestos e incluso los planes de carrera de acuerdo a dichas competencias.
- Segundo: captar nuevas competencias que no se disponen o no interesa desarrollar, en este caso nos estamos refiriendo al reclutamiento o selección.
- Tercero: desarrollar y generar competencias no existentes, que daría pie a la formación, el entrenamiento y el desarrollo personal. Cuarto: compensa la adquisición de competencias a través de la evaluación del desempeño y la remuneración. (p.8)

Asimismo; Fernandez (2009), conciben la competencia profesional en torno a una serie de cuestiones:

La Primera de ellas el concepto de competencia implica todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados

coordinados e integrados en el sentido de que el individuo ha de saber hacer y saber esta para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hace capaz de actuar con eficacia en situaciones profesionales. Por tanto, ser una persona competente, profesionalmente hablando, conlleva el dominio de una serie de capacidades y recursos para la realización de una determinada actividad profesional. (p.152)

Al respecto Hawes y Corvalan (2005), conciben a la competencia profesional como: “Un conjunto de rasgos y capacidades que, certificadas apropiadamente por quien tiene la competencia jurídica, para ello permiten que alguien sea reconocido por la sociedad como “tal” profesional, pudiéndosele encomendar tareas para las que se supone capacitado y competente” (p.13)

Ricardi (2018), determinar el desarrollo organizacional no solo es concebir el crecimiento expansivo ni de la magnitud del movimiento financiero. Desarrollo organizacional se entiende como el conjunto de hechos que involucran a las personas, a los servicios, a la productividad en función de una estrategia que lleve a lograr metas en beneficio institucional y social. (p.40).

#### 2.4. Definición de términos básicos

- **Actitud.** - Es una forma de respuesta a alguien o a algo aprendida y relativamente permanente. (Martín, 2015)
- **Capacitación.** - Desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar futuras demandas. (Escobar, 2005, p. 32)
- **Clima laboral.** - Es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial. (Sánchez, 2010)
- **Cultura.** - Son los valores, hipótesis, creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan. (French y Bell, 1996, p. 105)
- **Comunicación.** – Pérez (2020), es el fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.
- **Cultura organizacional.** - Comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización. (Raffino, 2019, p. 13)
- **Desarrollo organizacional.** - Proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. (Evaluandosoftware.com, 2017)

- **Incentivos.** - Animar a una persona por medio de un premio o gratificación económica para que trabaje más o consiga un mejor resultado en una acción o actividad. (Ynfante, 2008, p. 05)
- **Motivación.** - Se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés. (Pérez y Merino, 2008, p. 07)
- **Satisfacción laboral.** - Actitud positiva de un individuo hacia su empleo. (psicología, 1999)
- **Valores.** - Son elementos propios de cada empresa, los cuales incluyen costumbres, actuaciones, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta. Constituyen la filosofía institucional y el soporte a la vida de la organización. (Olmos, 2002, p. 39)

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. *Hipótesis general:*

Existe una incidencia fuerte entre el clima laboral y el desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca.

##### 3.1.2. *Hipótesis específicas:*

H1. Existe un clima laboral débil en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca.

H2. El desarrollo organizacional de las empresas del sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca refleja limitaciones.

H3. Existe una relación directa y fuerte entre el clima laboral y el desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca.

#### 3.2. Variables

##### **Variable X:**

- Clima laboral

##### **Variable Y:**

- Desarrollo organizacional

### 3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL SUB SECTOR CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA: 2021.					
HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE	TÉCNICAS/ INSTRUM.
Existe una incidencia fuerte entre el clima laboral y el desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca.	VARIABLE X:  CLIMA LABORAL Ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. (Davis, 1981)	Comunicación	Traslado de información	Escala de Likert	La investigación utilizará la técnica de encuesta a trabajadores y directivos de las empresas del sub sector construcción y usará el instrumento cuestionario para la recolección de datos
			Rapidez / agilidad		
			Espacios y horarios		
		Información óptima			
		Motivación	Satisfacción		
			Reconocimiento		
			Prestigio		
	Confianza	Autonomía en el trabajo			
		Confianza			
	VARIABLE Y:  DESARROLLO ORGANIZACIONAL Se conceptualiza como una estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y la estructura de las organizaciones, que le permita adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos. (Bennis, 1987)	Participación	Seriedad		
			Reuniones de trabajo		
		Organización del Trabajo	Coordinación		
			Trabajo en equipo		
			Jerarquía		
Metas y estrategias de la organización	Organización del Trabajo	Manual de organización y funciones	Escala de Likert	La investigación utilizará la técnica de encuesta a trabajadores y directivos de las empresas del sub sector construcción y usará el instrumento cuestionario para la recolección de datos	
		División del trabajo			
	Competencia profesional	Procesos			
		Recursos			
		Resultados			
Relaciones interpersonales	Manejo del conocimiento				
	Uso de la tecnología				

## CAPÍTULO IV

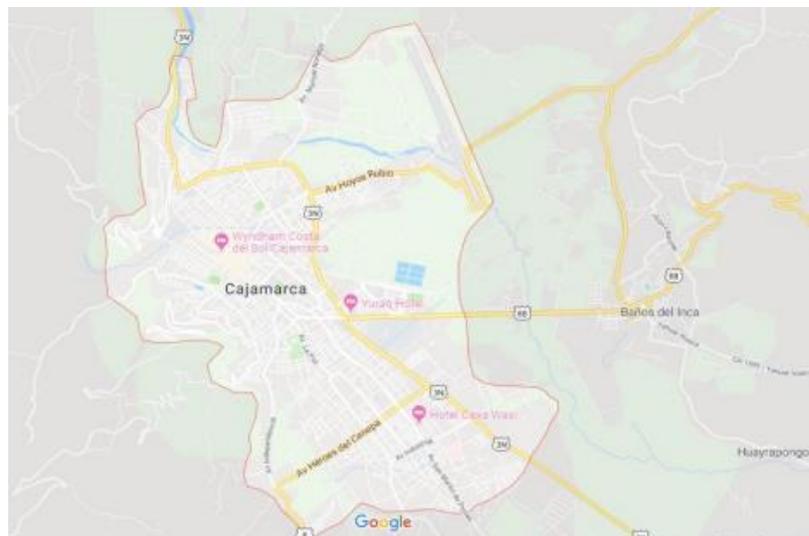
### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación geográfica

La ciudad de Cajamarca se encuentra ubicada en la zona norte del país, en la cadena occidental de los Andes y abarca zonas de sierra y selva. Limita con el norte con la provincia de Hualgayoc y el distrito de la Encañada, por el sur con el distrito de San Juan, por el este con el distrito de Los Baños del Inca, Llacanora y Jesús, y por el oeste con los distritos de Chetilla y Magdalena Su clima es templado.

**Figura 3**

*Ubicación geográfica*



**Fuente:** (Google maps, s.f.)

#### 4.2. Diseño de investigación

El diseño de trabajo es no experimental porque no hubo manipulación de variables y siguió un proceso sistemático de información del procesamiento y análisis y discusión de resultados.

Basándonos en los tipos de investigación mencionados por Hernandez et al. (2006, p.656), el presente estudio responde al tipo de investigación correlacional, ya que tiene como objeto principal determinar la relación que existe entre dos variables en este caso, estudiar la incidencia del clima laboral en el desarrollo organizacional. Es descriptiva, porque la investigación buscará analizar el clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional de las empresas en el sub sector construcción.

Es de corte transversal puesto que la recolección de información se hizo en un solo momento y en un tiempo único (año 2021).

#### **4.3. Métodos de investigación**

##### **Métodos generales:**

Método deductivo-inductivo: permitió partir de concepciones teóricas, relacionando el clima laboral para luego formular las hipótesis en concordancia con el problema de investigación y los objetivos de estudio, estructurando la matriz de operacionalización de variables lo cual nos servirá para la elaboración de cuestionarios a través de la aplicación de una encuesta a la muestra para ver su incidencia en el desarrollo organizacional.

Método analítico- sintético: Se desarrolló el análisis para valorar y conocer las particularidades de cada variable, el clima laboral descompuesto en sus dimensiones: comunicación, motivación, confianza y participación y sus respectivos indicadores; asimismo, la variable de desarrollo organizacional con sus dimensiones organización del trabajo, metas y estrategias de la organización y competencia profesional con sus respectivos indicadores.

Simultáneamente a través de la síntesis, se integran los resultados de lo analizado valorado y conocido y se interrelaciona como un todo.

**Métodos específicos:**

Estos métodos son de suma importancia ya que ayudan a procesar mejor la información para tener un resultado más exacto.

Método descriptivo: La meta ha sido describir cómo son y cómo se manifiestan los fenómenos, situaciones, contextos y eventos del clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional. Este estudio descriptivo busca especificar las propiedades, las características de los trabajadores y directivos que se someterán a un análisis. Es decir, únicamente se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Método estadístico: Porque se ha utilizado una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación. Consta de 5 etapas, en la fase inicial de la investigación se recoge información cualitativa y cuantitativa (de los indicadores), lo que se señala desde el diseño del estudio. La segunda etapa concierne a la revisión, clasificación y cómputo numérico de la información recogida. En la siguiente fase (presentación) se elaboran las tablas y figuras para someter los datos numéricos a un análisis estadístico. En la descripción, la información es resumida en medidas que permiten expresar de manera sintética las propiedades numéricas de los datos obtenidos; de manera que las medidas son expresadas como medidas de resumen, para sintetizar los datos cualitativos en términos de razones, proporciones y tasas. Reynaga (2015)

#### 4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación

##### 4.4.1. Población

418 empresas formales de construcción de la ciudad de Cajamarca.

##### 4.4.2. Muestra

Se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n : Tamaño de la muestra

Z : Nivel de confianza

p : Probabilidad de que el clima laboral incida de manera significativa sobre el DO

q : Probabilidad de que el clima laboral no incida de manera significativa sobre el DO

N : Población

E : Error de la muestra

Datos:

Z = 90% (Z=1.645)

p = 60 % p = 0.60

q = 40 % q = 0.40

N = 418

E = 10% (e=0.1)

Entonces:

$$n = \frac{1.645^2 \times 0.6 \times 0.4 \times 418}{0.1^2 (418 - 1) + 1.645^2 \times 0.6 \times 0.4}$$

$$n = 57$$

Se seleccionó 57 empresas formales de construcción de la ciudad de Cajamarca, según Morales (2012), indica que con los datos seleccionados el número de encuestados para este estudio es de 120 personas, seleccionando de dos a tres personas por empresa. (p. 21)

#### **4.4.3. Unidad de análisis**

Trabajadores, directivos de las empresas

#### **4.4.4. Unidad de observación**

CLIMA LABORAL: Comunicación (DX1), Motivación (DX2), Confianza (DX3), Participación (DX4).

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: organización del trabajo (DY1), Metas y estrategias de la organización (DY2) y competencia profesional (DY3).

### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

Para la recolección de datos utilizaremos las siguientes técnicas:

- a. **La entrevista personal.** Orientada a establecer contacto directo con los trabajadores, directivos de las empresas con el fin de obtener información primaria.
- b. **La encuesta.** A través de un cuestionario elaborado a partir de los indicadores derivados de las dimensiones. El cual consta de 35 preguntas, 20 preguntas para la variable clima laboral y 15 preguntas para el

desarrollo organizacional, se realizó la encuesta a trabajadores, directivos de las empresas constructoras.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Para el procesamiento de los datos se llevó a cabo en forma computarizada utilizando paquetes estadísticos adecuados a la naturaleza del objeto de estudio, como M. Word, Excel 2019, SPSS 26 y Minitab 18.

Para el análisis de los resultados se llevó a cabo con los datos recogidos a través de los instrumentos de recopilación de datos y con los valores presentados en tablas, figuras, comparaciones porcentuales y esquemas correspondientes, para la prueba de la hipótesis principalmente se aplicó:

- **Herramientas de estadística.** – Se ha utilizado la inferencia estadística paramétrica o no paramétrica (Wilcoxon para posición y coeficiente de correlación Rho de Spearman (1907, pág. 161) la cual consiste en un tipo de medida que emplea rangos y funciona mediante la asociación lineal. El objetivo del Rho es calcular los rangos de los elementos determinados de forma simultánea, sin tener que deducir los rangos por separado. Además, también se debe determinar la relevancia de las relaciones que se desean calcular dentro del fenómeno que se estudia.

#### **4.7. Equipos, materiales e insumos.**

Se contó con el siguiente equipo de campo, para la investigación:

Equipos: Laptop, impresora, USB, engrapador, perforador, tinta para tonner, papel A4, lapiceros, lápices, grabadora.  
Materiales: Fichas de encuestas (120)

#### 4.8. Matriz de consistencia metodológica

**Tabla 2**

*Matriz de consistencia metodológica*

EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL SUB SECTOR CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA: 2021.								
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS/ INSTRUM.	METODOLOGIA	POBLACION Y MUESTRA
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>VARIABLE X: CLIMA LABORAL</b> "Percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral" Guillén y Guil, (1999:166)	Comunicación	Traslado de información Rapidez / agilidad Espacios y horarios Información óptima	Encuesta a trabajadores y directivos de las empresas del sub sector construcción - cuestionario	<b>Tipo de investigación:</b>  Descriptiva - correlacional	<b>Población:</b>  418 empresas de construcción de la ciudad de Cajamarca
¿De qué manera el clima laboral incide en el desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca?	Estudiar la incidencia del clima laboral en el desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca.	Existe una relación fuerte entre el clima laboral y el desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca.		Motivación	Satisfacción	Exploratorio, descriptivo y correlacional		
<b>PROBLEMAS AUXILIARES</b>	<b>OBJETIVO ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA</b>			Confianza	Reconocimiento	<b>Nivel de Investigación:</b>  Exploratorio, descriptivo y correlacional	
a. ¿Cómo es el clima laboral en las empresas del Sub sector construcción?	a. Describir el clima laboral en las empresas del Sub sector construcción.	H1. Existe un clima laboral débil en las empresas del Sub sector construcción.		Prestigio		<b>Diseño de la investigación:</b>  Transversal - correlacional		
b. ¿Cómo es el desarrollo organizacional en	b. Analizar la dinámica del desarrollo	H2. El desarrollo organizacional de las empresas del	Participación	Autonomía	<b>Técnicas:</b>  Encuesta			
				Confianza				
								<b>Muestra:</b>  57 empresas, 120 encuestas

las empresas del Sub sector construcción?	organizacional en las empresas del Sub sector construcción.	sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca refleja limitaciones.			Coordinación	
c. ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el desarrollo organizacional?	c. Determinar la relación entre el clima laboral y el desarrollo organizacional.	H3. Existe una relación directa y fuerte entre el clima laboral y el desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción.	<b>VARIABLE Y:</b>	Organización del trabajo	Trabajo en equipo	
d. ¿Qué estrategias se pueden diseñar para mejorar el clima laboral en las empresas del Sub sector construcción?	d. Elaborar una estrategia teórica para mejorar el clima laboral en las empresas del Sub sector construcción de en la ciudad de Cajamarca para el mediano plazo.		<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	Metas y estrategias de la organización	Jerarquía	
			Se conceptualiza como una estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y la estructura de las organizaciones, que le permita adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos. (Bennis, 1987)		Manual de organización y funciones	
					División del trabajo	
					Procesos	
					Recursos	Encuesta a trabajadores y directivos de las empresas del sub sector construcción - cuestionario
					Resultados	
					Manejo del conocimiento	
				Competencia profesional	Uso de la tecnología	
					Relaciones interpersonales	

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de la información recabada de las encuestas aplicadas a trabajadores y directivos de las empresas del sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca.

#### 5.1. Presentación de resultados

##### 5.1.1. *Confiabilidad de los instrumentos.*

Se sometió este instrumento a juicio de tres expertos, quienes opinaron a favor para las dos variables de investigación, con cuatro dimensiones para la variable Clima Laboral, la segunda variable Desarrollo Organizacional con tres dimensiones y cada dimensión con 5 ítems, en tal sentido el instrumento es válido con 100% de aprobación, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3**

*Dimensiones y número de ítems de la encuesta*

<b>Dimensiones del clima laboral</b>	<b>No. De Ítems</b>
Comunicación	5
Motivación	5
Confianza	5
Participación	5
<b>Dimensiones del desarrollo organizacional</b>	
Organización en el trabajo	5
Metas y estrategias de la organización	5
Competencia personal	5

Fuente: Encuesta aplicada

Luego cada ítem tiene 5 respuestas para que el encuestado pueda marcar en la variable clima laboral (deficiente, regular, indiferente, bueno y muy bueno) y para la variable desarrollo organizacional (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre), y para cada una de esas respuestas se ha asignado un valor como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4**

*Asignación de valor para cada respuesta de la encuesta*

<b>Respuestas clima laboral</b>	<b>Valor</b>
Deficiente	1
Regular	2
Indiferente	3
Bueno	4
Muy bueno	5
<b>Respuesta desarrollo organizacional</b>	
Casi nunca	1
Nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Fuente: Encuesta aplicada

Se realizó una prueba piloto con 30 individuos de similares características a los elementos de la población en estudio, se les presentó el instrumento de medición, participaron con sus respuestas, luego se determinó el Alpha de Cronbach para la variable 1, Clima Laboral, con un conjunto de 20 ítems y se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0,963, dentro de la categoría excelente. Para la variable 2, Desarrollo organizacional, con un conjunto de 15 ítems, se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0.920, dentro de la categoría de excelente. Luego el Alpha

de Cronbach para la totalidad del instrumento con 35 ítems es 0.969, dentro de la categoría excelente, en consecuencia, el instrumento es confiable.

### 5.1.2. *Clima laboral y desarrollo organizacional*

Procesando los datos, teniendo en cuenta el problema formulado, los objetivos planteados y las hipótesis establecidas en la investigación, en el presente capítulo se realiza el análisis e interpretación de los resultados del estudio efectuado a una muestra de 120 encuestados en 57 empresas del sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca.

#### 5.1.2.1. **Clima Laboral**

A continuación, se presenta los resultados del clima laboral por cada dimensión:

**Tabla 5**

#### *Dimensión comunicación*

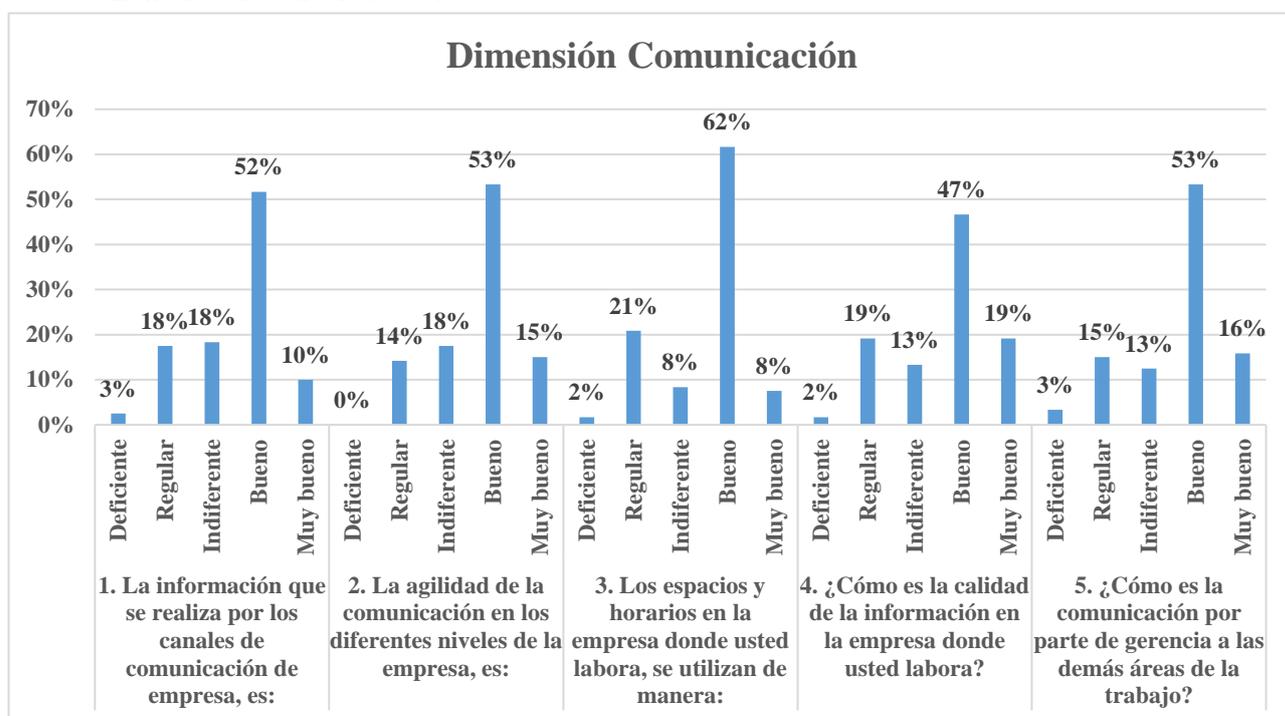
Ítem	Respuesta	Recuento	%
1. La información que se realiza por los canales de comunicación de empresa, es:	Deficiente	3	3%
	Regular	21	18%
	Indiferente	22	18%
	Bueno	62	52%
	Muy bueno	12	10%
2. La agilidad de la comunicación en los diferentes niveles de la empresa, es:	Deficiente	0	0%
	Regular	17	14%
	Indiferente	21	18%
	Bueno	64	53%
	Muy bueno	18	15%
3. Los espacios y horarios en la empresa donde usted labora, se utilizan de manera:	Deficiente	2	2%
	Regular	25	21%
	Indiferente	10	8%
	Bueno	74	62%
	Muy bueno	9	8%
4. ¿Cómo es la calidad de la información en la empresa donde usted labora?	Deficiente	2	2%
	Regular	23	19%
	Indiferente	16	13%

	Bueno	56	47%
	Muy bueno	23	19%
	Deficiente	4	3%
	Regular	18	15%
	Indiferente	15	13%
5. ¿Cómo es la comunicación por parte de gerencia a las demás áreas del trabajo?	Bueno	64	53%
	Muy bueno	19	16%
<b>Total</b>		120	100%

Fuente: Encuesta aplicada

**Figura 4**

*Dimensión comunicación*



Fuente: Tabla 5

**Interpretación:**

La dimensión comunicación de la variable clima laboral. El primer ítem, el 52% respondieron bueno, lo que indica que la comunicación brindada se está dando de manera adecuada de forma verbal, escrita, mensajes de texto, el 18% respondieron indiferente y regular, es decir que hay una cantidad de trabajadores que no saben cuáles son los canales de comunicación en la empresa.

El ítem 2. El 53% respondieron bueno, dando a conocer que la agilidad de la comunicación es fundamental por los métodos de comunicación eficaces que se dan en la empresa, el cual permite un intercambio de ideas fluido, el 18% respondió indiferente, resultado que da a entender que en algunas empresas les da igual si utilizan los métodos de agilidad de comunicación.

El ítem 3. El 62% respondieron bueno y el 21% respondieron regular, es decir los espacios y horarios establecidos por cada empresa son adecuados, pero en algunas constructoras puede mejorar.

El ítem 4. El 47% respondieron bueno y el 19% muy bueno. Dando a conocer que la calidad de la información es de manera ordenada, precisa, íntegra, oportuna, útil y significativa para los trabajadores.

El ítem 5. El 53% respondieron bueno y el 16% muy bueno, es decir que hay una comunicación efectiva por parte de gerencia a las demás áreas de trabajo. Un 15% respondió regular y un 13% indiferente, en algunas organizaciones se debe de reforzar la comunicación por parte de gerencia a los trabajadores, por medio de reuniones de integración al personal, utilizando un lenguaje sencillo de fácil entendimiento y usar herramientas de comunicación interna.

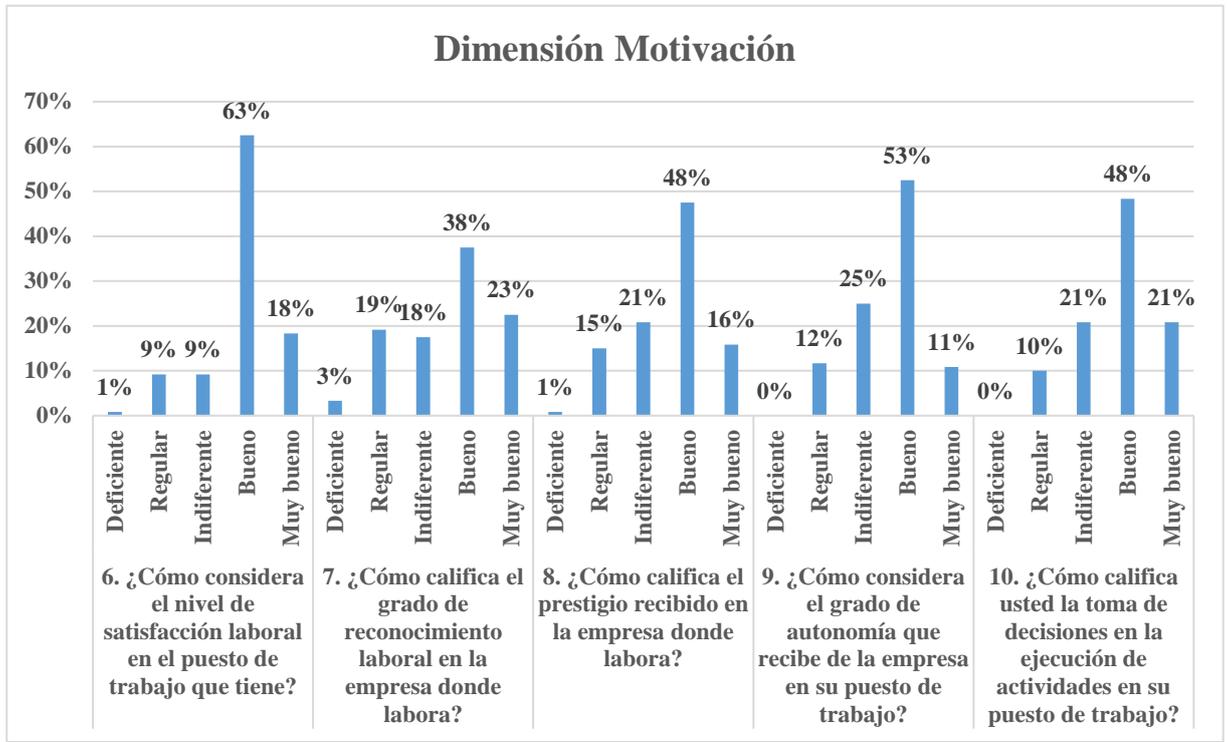
**Tabla 6****Dimensión motivación**

Ítem	Respuesta	Recuento	%
6. ¿Cómo considera el nivel de satisfacción laboral en el puesto de trabajo que tiene?	Deficiente	1	1%
	Regular	11	9%
	Indiferente	11	9%
	Bueno	75	63%
	Muy bueno	22	18%
7. ¿Cómo califica el grado de reconocimiento laboral en la empresa donde labora?	Deficiente	4	3%
	Regular	23	19%
	Indiferente	21	18%
	Bueno	45	38%
	Muy bueno	27	23%
8. ¿Cómo califica el prestigio recibido en la empresa donde labora?	Deficiente	1	1%
	Regular	18	15%
	Indiferente	25	21%
	Bueno	57	48%
	Muy bueno	19	16%
9. ¿Cómo considera el grado de autonomía que recibe de la empresa en su puesto de trabajo?	Deficiente	0	0%
	Regular	14	12%
	Indiferente	30	25%
	Bueno	63	53%
	Muy bueno	13	11%
10. ¿Cómo califica usted la toma de decisiones en la ejecución de actividades en su puesto de trabajo?	Deficiente	0	0%
	Regular	12	10%
	Indiferente	25	21%
	Bueno	58	48%
	Muy bueno	25	21%
<b>Total</b>		120	100%

Fuente: Encuesta aplicada

**Figura 5**

**Dimensión motivación**



Fuente: Tabla 6

**Interpretación:**

La dimensión motivación de la variable clima laboral. En el ítem 6. El 63% respondieron bueno y el 18% respondieron muy bueno, es decir hay un grado de conformidad del trabajador respecto a su entorno, condición y calidad de trabajo, como también la mejora en los niveles de rentabilidad y productividad.

El ítem 7. El 38% respondieron bueno, el 23% respondieron muy bueno y un 19% regular. Este resultado se obtuvo por que los incentivos son para algunos trabajadores y no para todos, ocasionando un descontento entre los trabajadores.

El ítem 8. El 48% respondieron bueno y el 21% respondieron indiferente. Este resultado se debe a que la mayoría de los trabajadores se ponen la camiseta y se sienten a gusto con su trabajo.

El ítem 9. El 53% respondieron bueno y el 25% respondieron indiferente. Ya que a los trabajadores se les otorga un grado de libertad para las actividades diarias que realizan, la flexibilidad de horarios y la toma de decisiones en la ejecución de tareas para una mejor autogestión de tiempo.

El ítem 10. El 48% respondieron bueno y el 21% respondieron muy bueno e indiferente. Ya que la toma de decisiones en la ejecución de actividades por parte de los trabajadores es adecuada, cada uno es responsable de las funciones que tiene en su puesto de trabajo y eso se ve reflejado con los incentivos que llegan a tener por parte de gerencia si se hace una buena gestión.

**Tabla 7**

***Dimensión confianza***

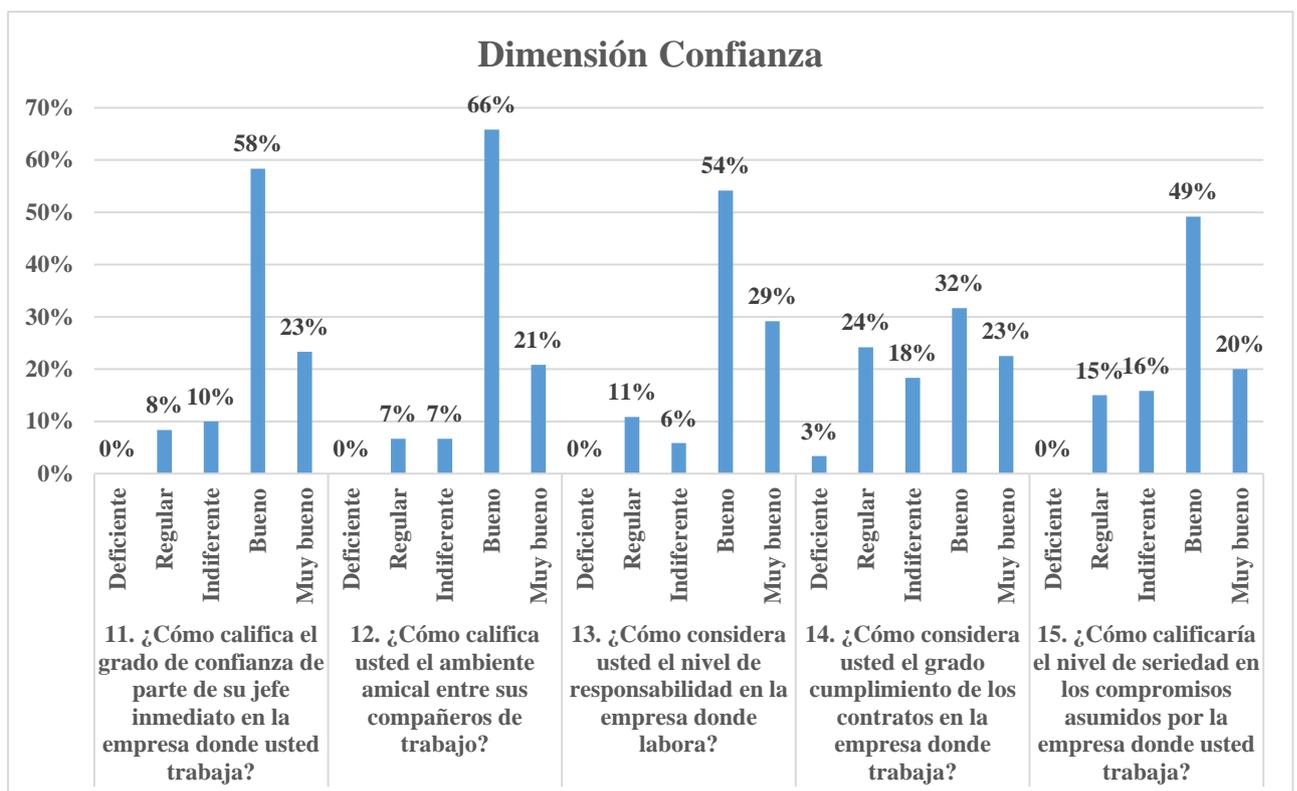
<b>Ítem</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Recuento</b>	<b>%</b>
11. ¿Cómo califica el grado de confianza de parte de su jefe inmediato en la empresa donde usted trabaja?	Deficiente	0	0%
	Regular	10	8%
	Indiferente	12	10%
	Bueno	70	58%
	Muy bueno	28	23%
12. ¿Cómo califica usted el ambiente amical entre sus compañeros de trabajo?	Deficiente	0	0%
	Regular	8	7%
	Indiferente	8	7%
	Bueno	79	66%
	Muy bueno	25	21%
13. ¿Cómo considera usted el nivel de responsabilidad en la empresa donde labora?	Deficiente	0	0%
	Regular	13	11%
	Indiferente	7	6%
	Bueno	65	54%
	Muy bueno	35	29%
14. ¿Cómo considera usted el grado cumplimiento de los contratos en la empresa donde trabaja?	Deficiente	4	3%
	Regular	29	24%
	Indiferente	22	18%
	Bueno	38	32%

	Muy bueno	27	23%
	Deficiente	0	0%
15. ¿Cómo calificaría el nivel de seriedad en los compromisos asumidos por la empresa donde usted trabaja?	Regular	18	15%
	Indiferente	19	16%
	Bueno	59	49%
	Muy bueno	24	20%
	<b>Total</b>		120

Fuente: Encuesta aplicada

**Figura 6**

*Dimensión confianza*



Fuente: Tabla 7

**Interpretación:**

La dimensión confianza de la variable clima laboral. En el ítem 11. El 58% respondieron bueno, el 23% respondieron muy bueno. Esto indica que el grado de

confianza de parte del jefe inmediato a los trabajadores es idóneo, hay esa confianza de empleador empleado en las actividades que se presentan día a día.

El ítem 12. El 66% respondieron bueno y el 21% respondieron muy bueno. Denota que el ambiente amical entre los compañeros de trabajo es óptimo, hay trabajadores muy carismáticos, empáticos en los cuales puedes depositar una amistad.

El ítem 13. El 54% respondieron bueno y el 29% respondieron muy bueno. Indica que el nivel de responsabilidad va con los objetivos que tiene cada empresa en cumplir con las distintas obras a ejecución que tienen a cargo.

El ítem 14. El 32% respondieron bueno y el 24% respondieron regular. Debido a que los contratos obtenidos en la ejecución de una obra tienen problemas por falta de liquidez, obteniendo un declive económico el cual conlleva a retrasos de honorarios al personal, proveedores, entre otros.

El ítem 15. El 49% respondieron bueno y el 20% respondieron muy bueno. Este resultado da a conocer que hay un compromiso fuerte por parte de gerencia con las entidades que han entablado un contrato de ejecución de por medio.

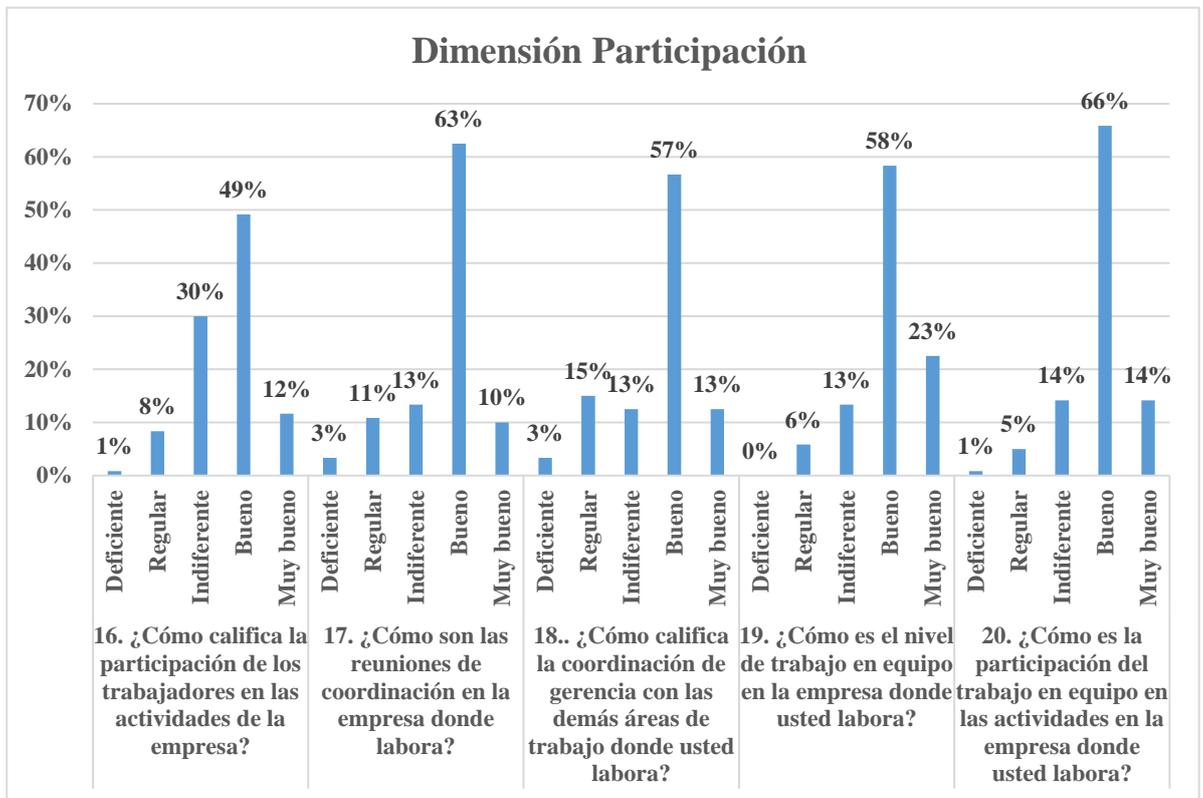
**Tabla 8***Dimensión participación*

Ítem	Respuesta	Recuento	%
16. ¿Cómo califica la participación de los trabajadores en las actividades de la empresa?	Deficiente	1	1%
	Regular	10	8%
	Indiferente	36	30%
	Bueno	59	49%
	Muy bueno	14	12%
17. ¿Cómo son las reuniones de coordinación en la empresa donde labora?	Deficiente	4	3%
	Regular	13	11%
	Indiferente	16	13%
	Bueno	75	63%
	Muy bueno	12	10%
18. ¿Cómo califica la coordinación de gerencia con las demás áreas de trabajo donde usted labora?	Deficiente	4	3%
	Regular	18	15%
	Indiferente	15	13%
	Bueno	68	57%
	Muy bueno	15	13%
19. ¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en la empresa donde usted labora?	Deficiente	0	0%
	Regular	7	6%
	Indiferente	16	13%
	Bueno	70	58%
	Muy bueno	27	23%
20. ¿Cómo es la participación del trabajo en equipo en las actividades en la empresa donde usted labora?	Deficiente	1	1%
	Regular	6	5%
	Indiferente	17	14%
	Bueno	79	66%
	Muy bueno	17	14%
<b>Total</b>		<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

**Figura 7.**

***Dimensión participación***



Fuente: Tabla 8

La dimensión participación de la variable clima laboral. En el ítem 16. El 49% respondieron bueno y el 30% respondieron indiferente, esto denota que existe una buena participación de los trabajadores en las actividades que brinda la empresa, como son los reconocimientos por cumpleaños del personal, día del trabajador; presentes por el día de la madre, padre, navidad, año nuevo, entre otras actividades.

El ítem 17. El 63% respondieron bueno y el 13% indiferente. Debido a que las reuniones de coordinación básicamente se hacen con los gerentes o jefes de cada área, respetando opiniones y tomando la mejor decisión en las reuniones que se realizan.

El ítem 18. El 57% respondieron bueno y el 15% respondieron regular. Vemos que la coordinación de gerencia con las demás áreas de trabajo es adecuada hay una comunicación horizontal la cual muestra un trato óptimo entre gerencia y demás áreas.

El ítem 19. El 58% respondieron bueno y el 23% respondieron muy bueno. Denota que el nivel de trabajo en equipo potencia la unión entre los trabajadores, lo cual se ve reflejado en los resultados obtenidos.

El ítem 20. El 66% respondieron bueno y el 14% respondieron muy bueno. Nos indica que efectivamente el nivel de trabajo en equipo es adecuado, sobresaliendo el compañerismo, empatía, apoyo y compromiso en la realización de actividades.

**Tabla 9**

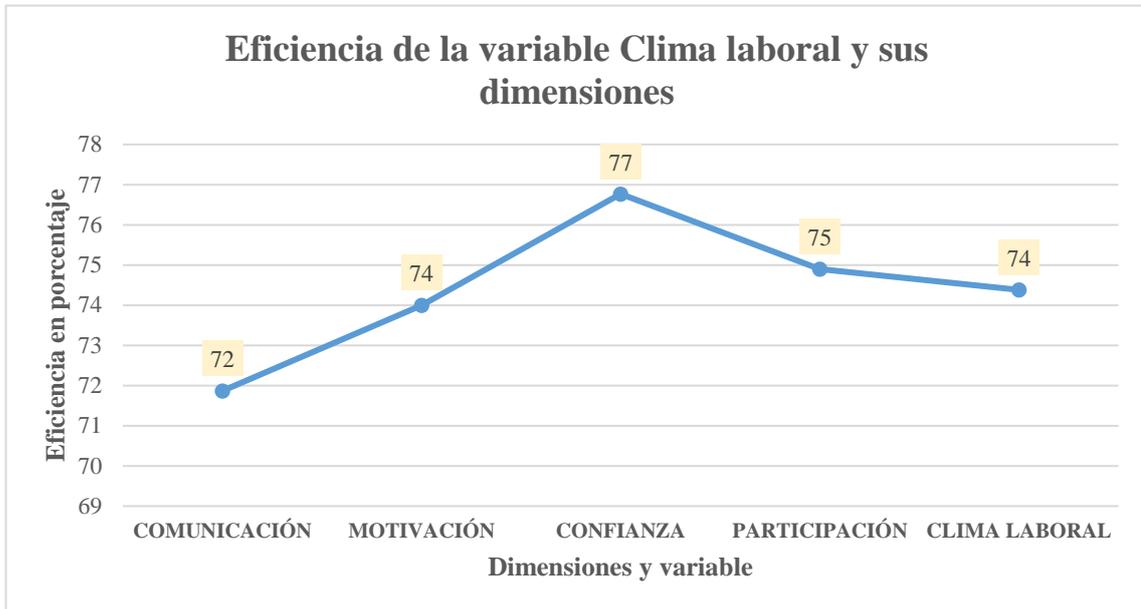
*Indicadores descriptivos de la variable clima laboral y sus dimensiones*

<b>Dimensión/Variable</b>	<b>Media</b>	<b>Desv.Est.</b>	<b>CoefVar</b>	<b>Pje. Máx</b>	<b>Eficiencia %</b>
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>18,0</b>	<b>3,9</b>	<b>21,8</b>	<b>25</b>	<b>72</b>
<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>18,5</b>	<b>3,7</b>	<b>19,9</b>	<b>25</b>	<b>74</b>
<b>CONFIANZA</b>	<b>19,2</b>	<b>3,4</b>	<b>17,9</b>	<b>25</b>	<b>77</b>
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>18,7</b>	<b>3,5</b>	<b>18,6</b>	<b>25</b>	<b>75</b>
<b>CLIMA LABORAL</b>	<b>74,4</b>	<b>13,3</b>	<b>17,9</b>	<b>100</b>	<b>74</b>

Fuente: Encuesta aplicada

**Figura 8**

*Eficiencia de la variable clima laboral y sus dimensiones*



Fuente: Tabla 9

### **Interpretación**

De la tabla 9, el coeficiente de variación porcentual (Coef Var) de la variable clima laboral y sus dimensiones tiene valores bajo el 30%, indicando homogeneidad de los datos de la muestra, la eficiencia porcentual calculada como media sobre puntaje máximo en cada dimensión; de esta variable la dimensión confianza tiene un valor máximo de 77% y en total para la variable clima laboral es 74%, se observa que la variación no supera el 5%, como lo muestra la figura 8. Este resultado se interpreta que la dimensión confianza se ejecuta de forma correcta, ya que la relación empleador – empleado es adecuada como también la dimensión motivación y participación y se tendría que revisar la dimensión comunicación para mejorar el clima laboral (aplicando generalmente una mejor comunicación efectiva) obteniendo así un mejor resultado. Por ello se interpreta

que la variable clima laboral es también deficiente con un 74%, ya que una de las dimensiones no se desarrolla de la mejor manera.

### 5.1.2.2. Desarrollo Organizacional

A continuación, se presenta los resultados del desarrollo organizacional por cada dimensión:

**Tabla 10**

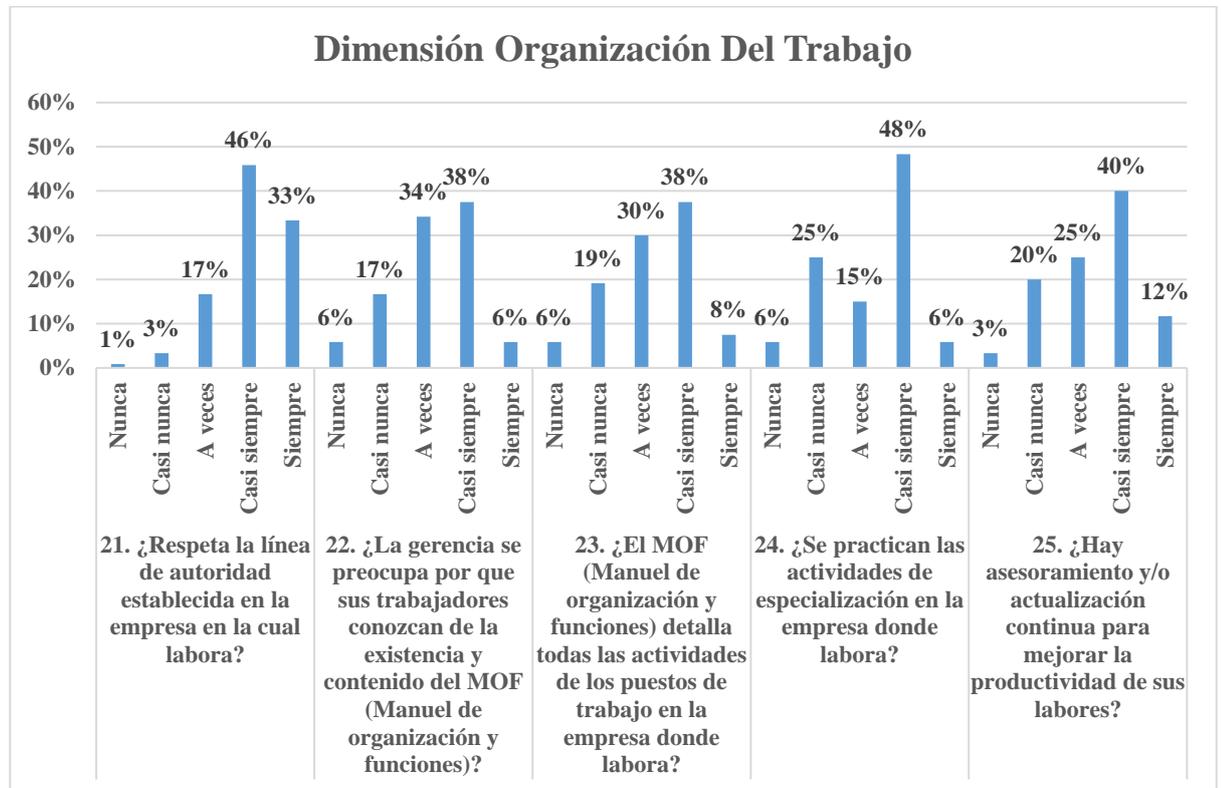
*Dimensión organización del trabajo*

Ítem	Respuesta	Recuento	%
21. ¿Respeto la línea de autoridad establecida en la empresa en la cual labora?	Nunca	1	1%
	Casi nunca	4	3%
	A veces	20	17%
	Casi siempre	55	46%
	Siempre	40	33%
22. ¿La gerencia se preocupa por que sus trabajadores conozcan de la existencia y contenido del MOF (Manuel de organización y funciones)?	Nunca	7	6%
	Casi nunca	20	17%
	A veces	41	34%
	Casi siempre	45	38%
	Siempre	7	6%
23. ¿El MOF (Manuel de organización y funciones) detalla todas las actividades de los puestos de trabajo en la empresa donde labora?	Nunca	7	6%
	Casi nunca	23	19%
	A veces	36	30%
	Casi siempre	45	38%
	Siempre	9	8%
24. ¿Se practican las actividades de especialización en la empresa donde labora?	Nunca	7	6%
	Casi nunca	30	25%
	A veces	18	15%
	Casi siempre	58	48%
	Siempre	7	6%
25. ¿Hay asesoramiento y/o actualización continua para mejorar la productividad de sus labores?	Nunca	4	3%
	Casi nunca	24	20%
	A veces	30	25%
	Casi siempre	48	40%
	Siempre	14	12%
Total		120	100%

Fuente: Encuesta aplicada

**Figura 9**

**Dimensión organización en el trabajo**



Fuente: Tabla 10

**Interpretación:**

La dimensión organización del trabajo de la variable desarrollo organizacional. Indica que todos sus indicadores están debajo del 50%. El ítem 21, el 46% respondieron casi siempre y el 33% respondieron siempre. Denota que no hay una autoridad directa jefe – subordinado.

El ítem 22. El 38% respondieron casi siempre y el 34% respondieron a veces. Nos indica que no todo el personal tiene conocimiento de dicho manual, o saben exactamente que jerarquía hay en la empresa, qué funciones tiene cada trabajador.

El ítem 23. El 38% respondieron casi siempre y el 30% respondieron a veces. Denota que se tiene que difundir dicho manual entre todos los trabajadores

de la empresa para que tengan conocimiento de las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación en la empresa.

El ítem 24. El 48% respondieron casi siempre y el 25% casi nunca. Nos indica que el gerente no se preocupa en buscar cursos y brindar ese asesoramiento a sus trabajadores.

El ítem 25. El 40% respondieron casi siempre y el 25% respondieron a veces. Nos indica que no hay un buen asesoramiento y actualización para mejorar la productividad de los trabajadores, falta intensificar más las capacitaciones al personal del área administrativa, logística, contabilidad, área técnica para mejorar la efectividad de los puestos de trabajo.

**Tabla 11**

**Metas y estrategias de la organización**

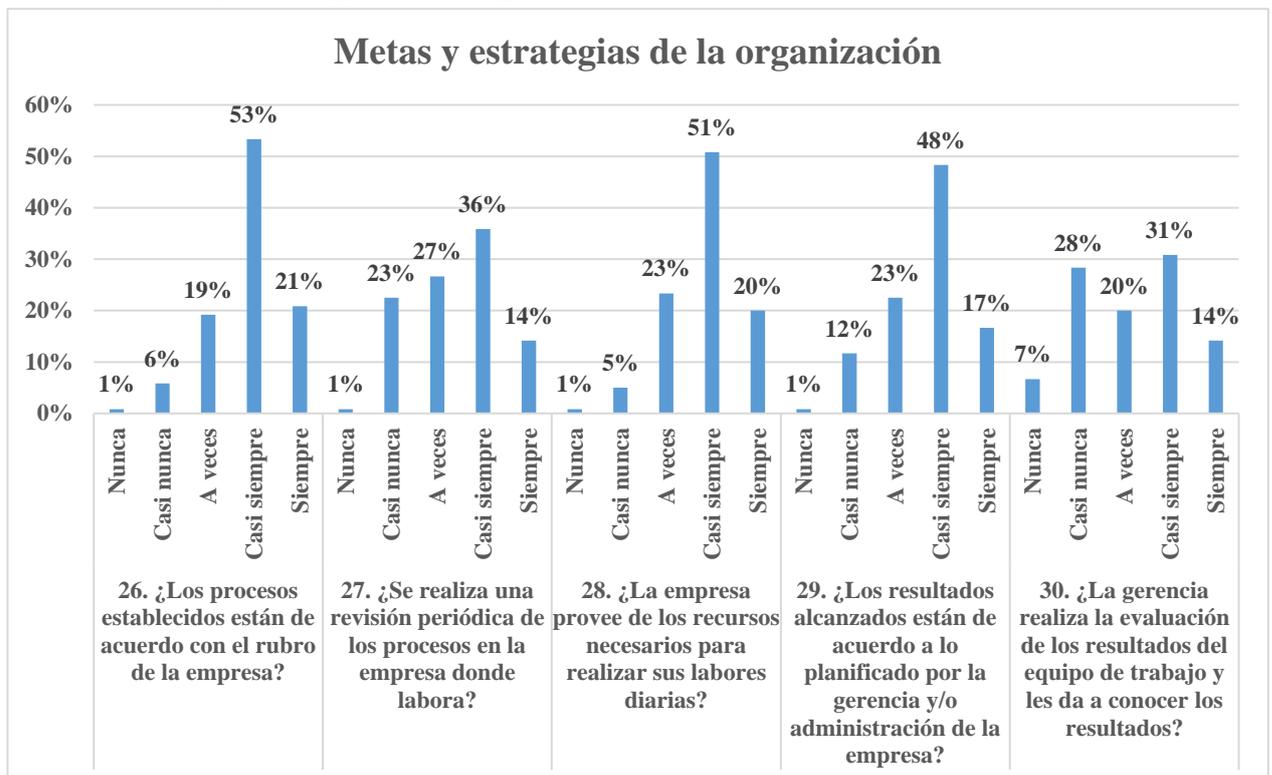
Ítem	Respuesta	Recuento	%
26. ¿Los procesos establecidos están de acuerdo con el rubro de la empresa?	Nunca	1	1%
	Casi nunca	7	6%
	A veces	23	19%
	Casi siempre	64	53%
	Siempre	25	21%
27. ¿Se realiza una revisión periódica de los procesos en la empresa donde labora?	Nunca	1	1%
	Casi nunca	27	23%
	A veces	32	27%
	Casi siempre	43	36%
	Siempre	17	14%
28. ¿La empresa provee de los recursos necesarios para realizar sus labores diarias?	Nunca	1	1%
	Casi nunca	6	5%
	A veces	28	23%
	Casi siempre	61	51%
29. ¿Los resultados alcanzados están de acuerdo a lo planificado por la gerencia y/o administración de la empresa?	Siempre	24	20%
	Nunca	1	1%
	Casi nunca	14	12%
	A veces	27	23%

	Casi siempre	58	48%
	Siempre	20	17%
	Nunca	8	7%
30. ¿La gerencia realiza la evaluación de los resultados del equipo de trabajo y les da a conocer los resultados?	Casi nunca	34	28%
	A veces	24	20%
	Casi siempre	37	31%
	Siempre	17	14%
<b>Total</b>		<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

**Figura 10**

**Metas y estrategias de la organización**



Fuente: Tabla 11

**Interpretación:**

La dimensión metas y estrategias de la organización de la variable desarrollo organizacional. El ítem 26. El 53% respondieron casi siempre y el 21% respondieron siempre. Denota que los procesos están establecidos de acuerdo con

el rubro de la empresa, al ser empresas del Sub sector construcción y algunas de ellas cuentan con estándares de calidad como son los ISOS, OSHAS, tienen reglamentos internos, cuadros de asignación al personal, los cuales son de mucha importancia para cada empresa.

El ítem 27. El 36% respondieron casi siempre y el 27% respondieron a veces. Indica que no hay una revisión periódica por parte de gerencia, dejando en el aire a muchos procesos importantes en la organización.

El ítem 28. El 51% respondieron casi siempre y el 23% respondieron a veces. Denota que, sí provee, pero no debe de descuidar este factor, ya que al faltar recursos en la organización genera pérdida en horas hombres, improductividad, cuellos de botella que atrasarían el proceso productivo.

El ítem 29. El 48% respondieron casi siempre y el 23% respondieron a veces. Denota que en las empresas hay una estructura ordenada y sí se está llegando a los objetivos planificados.

El ítem 30. El 31% respondieron casi siempre y el 28% respondieron casi nunca. Denota que tienen que dar a conocer al personal que resultados se han obtenido, ya que esa información no está siendo compartida con todos los interesados, se debe hacer un análisis interno de la organización, reuniones en coordinación con el personal para fortalecer estas debilidades obtenidas.

**Tabla 12**

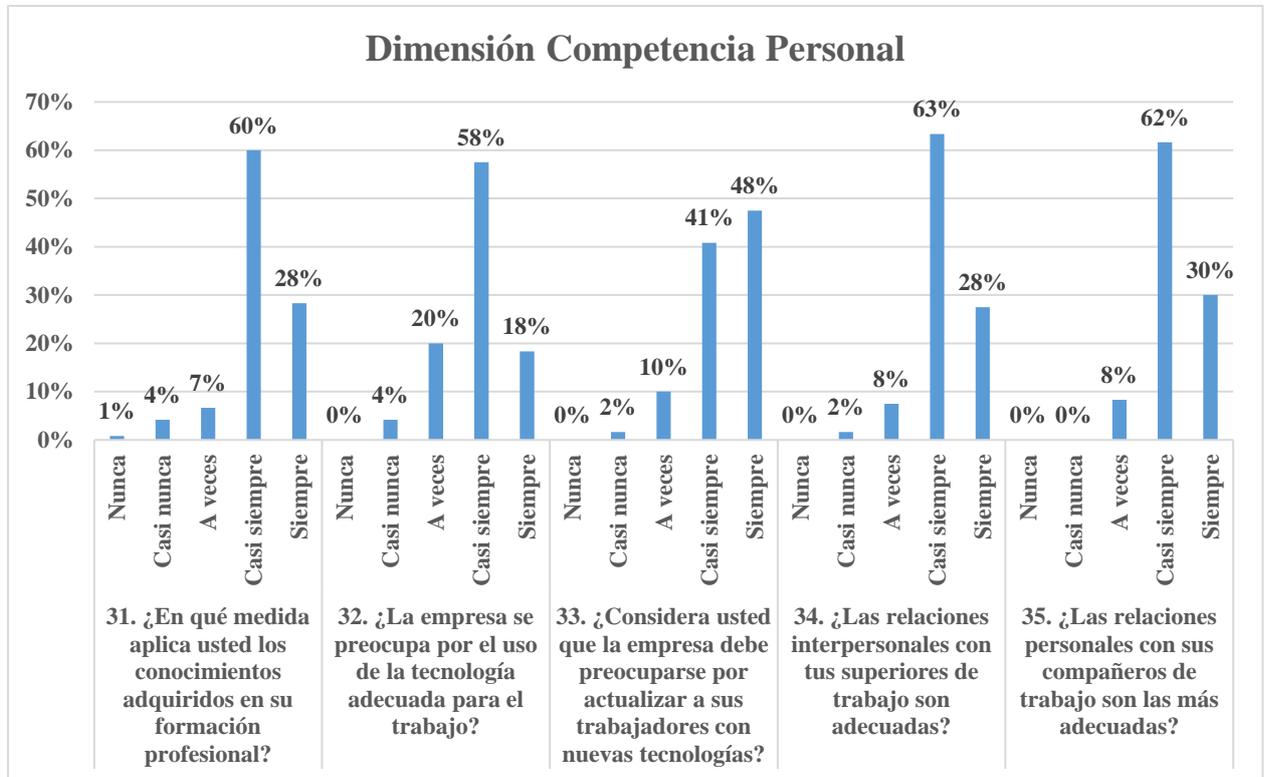
**Dimensión competencia personal**

<b>Ítem</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Recuento</b>	<b>%</b>
31. ¿En qué medida aplica usted los conocimientos adquiridos en su formación profesional?	Nunca	1	1%
	Casi nunca	5	4%
	A veces	8	7%
	Casi siempre	72	60%
	Siempre	34	28%
32. ¿La empresa se preocupa por el uso de la tecnología adecuada para el trabajo?	Nunca	0	0%
	Casi nunca	5	4%
	A veces	24	20%
	Casi siempre	69	58%
	Siempre	22	18%
33. ¿Considera usted que la empresa debe preocuparse por actualizar a sus trabajadores con nuevas tecnologías?	Nunca	0	0%
	Casi nunca	2	2%
	A veces	12	10%
	Casi siempre	49	41%
	Siempre	57	48%
34. ¿Las relaciones interpersonales con tus superiores de trabajo son adecuadas?	Nunca	0	0%
	Casi nunca	2	2%
	A veces	9	8%
	Casi siempre	76	63%
	Siempre	33	28%
35. ¿Las relaciones personales con sus compañeros de trabajo son las más adecuadas?	Nunca	0	0%
	Casi nunca	0	0%
	A veces	10	8%
	Casi siempre	74	62%
	Siempre	36	30%
Total		120	100%

Fuente: Encuesta aplicada

**Figura 11**

**Competencia personal**



Fuente: Tabla 12

**Interpretación:**

La dimensión competencia personal de la variable desarrollo organizacional. El ítem 31. El 60% respondieron casi siempre el 28% respondieron siempre. Sabemos que la práctica tiene mayor peso que la teoría y al estar envuelto en actividades constantes que sumen a la formación profesional es un punto a favor.

El ítem 32. El 58% respondieron casi siempre y el 20% respondieron a veces. Es decir, en la actualidad el uso de dispositivos electrónicos hace más rápido el trabajo, como son los softwares, programas especializados, entre otros.

El ítem 33. El 48% respondieron siempre y el 41% casi siempre. Sabemos que son herramientas de uso diario que facilitan el trabajo, haciéndolo más rápido.

El ítem 34. El 63% respondieron casi siempre y el 28% respondieron siempre. Evidentemente las relaciones interpersonales juegan un papel vital en el desarrollo integral de la persona, obteniendo importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo.

El ítem 35. El 62% respondieron casi siempre y el 30% respondieron siempre. Indica que hay una asociación entre dos o más personas que se basa en emociones y sentimientos, los lazos de amistad y compañerismo hacen que el ambiente sea adecuado para el trabajo cotidiano.

**Tabla 13**

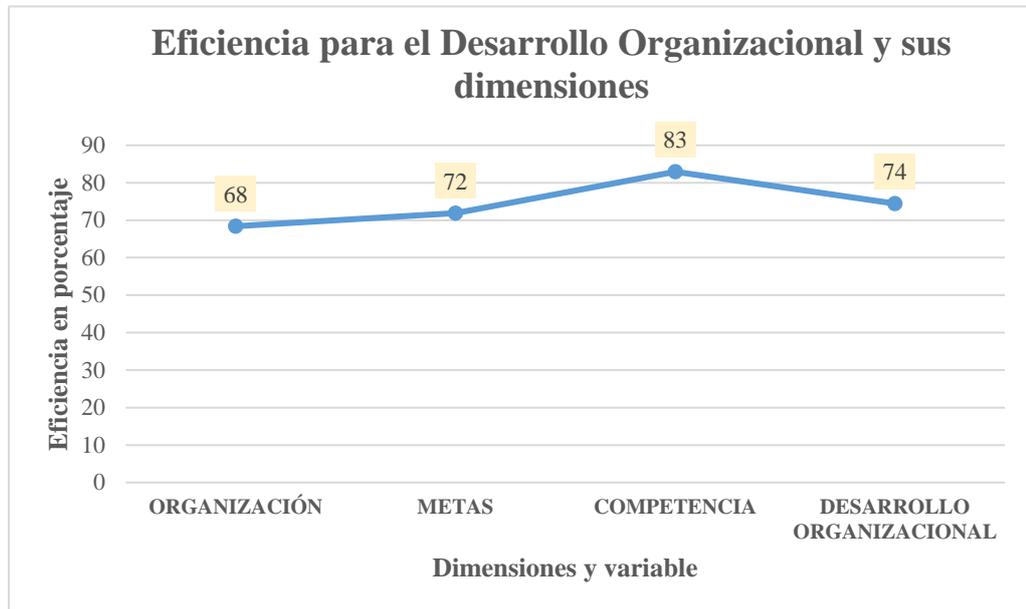
*Indicadores descriptivos de la variable desarrollo organizacional y sus dimensiones*

<b>Dimensión/Variable</b>	<b>Medi a</b>	<b>Desv.Est .</b>	<b>CoefVa r</b>	<b>Pje. Máx</b>	<b>Eficiencia %</b>
<b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>17,1</b>	<b>3,9</b>	<b>22,7</b>	<b>25</b>	<b>68</b>
<b>METAS Y ESTRATEGIAS</b>	<b>18,0</b>	<b>3,5</b>	<b>19,7</b>	<b>25</b>	<b>72</b>
<b>COMPETENCIA PERSONAL</b>	<b>20,7</b>	<b>2,2</b>	<b>10,7</b>	<b>25</b>	<b>83</b>
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>55,8</b>	<b>8,5</b>	<b>15,3</b>	<b>75</b>	<b>74</b>

Fuente: Encuesta aplicada

**Figura 12**

*Eficiencia para el desarrollo organizacional y sus dimensiones*



Fuente: Tabla 13

**Interpretación:**

De la tabla 13, el coeficiente de variación porcentual (CoefVar) de Indicadores descriptivos de la variable desarrollo organizacional y sus dimensiones tiene valores bajo el 30%, indicando homogeneidad de los datos de la muestra, la eficiencia % calculada como media sobre puntaje máximo en cada dimensión, de esta variable la dimensión competencia personal tiene un valor máximo de 83% y en total para la variable desarrollo organizacional es 74%, como lo muestra la figura 2. Este resultado se interpreta que la dimensión competencia personal se está llevando de una mejor manera, y se tendría que revisar las dimensiones de organización en el trabajo y metas y estrategias de la organización ya que no están funcionando bien, para mejorar el desarrollo organizacional se tendría que dar un mayor énfasis en fortalecer estas dos dimensiones (aplicando un plan de

capacitación acorde a las especializaciones que se tiene en cada área de trabajo). Por ello se interpreta que la variable desarrollo organizacional es también deficiente con un 74%, no todas las dimensiones se desarrollan de la mejor manera.

### 5.1.3. *Correlación entre el clima laboral y desarrollo organizacional*

**Tabla 14**

#### *Prueba de normalidad para las variables clima laboral y desarrollo organizacional*

Dimensiones y variables de estudio	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
COMUNICACIÓN	0,144	120	0,000
MOTIVACIÓN	0,116	120	0,000
CONFIANZA	0,085	120	0,034
PARTICIPACIÓN	0,168	120	0,000
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	0,098	120	0,007
METAS Y ESTRATEGIAS	0,134	120	0,000
COMPETENCIA PERSONAL	0,146	120	0,000
CLIMA LABORAL	0,093	120	0,013
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	0,065	120	0,200*

Fuente: Encuesta aplicada

De la tabla 14, para escoger la correlación de Rho de Spearman o Pearson, pasa una prueba de normalidad, para ver si las dimensiones y variables, siguen una distribución normal. Para la prueba de normalidad se usó el estadístico de Kolmogorov Smirnov, p valor o Sig en la gran mayoría de Sig son menores a 0,05 y solo desarrollo organizacional sigue una distribución normal con p mayor a 0.05: en consecuencia, usaremos estadística no paramétrica, para correlación Rho de Spearman y para medidas de posición central, la mediana con prueba de Wilcoxon.

**Tabla 15**

*Correlaciones entre las dimensiones de clima laboral y desarrollo*

*organizacional*

CLIMA LABORAL	Correlación	DESARROLLO ORGANIZACIONAL		
		ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	METAS Y ESTRATEGIAS	COMPETENCIA PERSONAL
COMUNICACIÓN	Rho de Spearman	<b>,613**</b>	<b>,610**</b>	<b>,455**</b>
	Sig.	0,000	0,000	0,000
MOTIVACIÓN	Rho de Spearman	<b>,623**</b>	<b>,586**</b>	<b>,472**</b>
	Sig.	0,000	0,000	0,000
CONFIANZA	Rho de Spearman	<b>,638**</b>	<b>,604**</b>	<b>,521**</b>
	Sig.	0,000	0,000	0,000
PARTICIPACIÓN	Rho de Spearman	<b>,570**</b>	<b>,578**</b>	<b>,515**</b>
	Sig.	0,000	0,000	0,000

Fuente: Encuesta aplicada

De la tabla 15, las dimensiones comunicación, motivación, confianza y participación se correlacionan con el coeficiente de correlación Rho de Spearman, en la categoría de bueno con las dimensiones organización del trabajo, metas y estrategias de la organización y competencia personal. Se visualizando que entre la dimensión comunicación y competencia personal tiene un resultado de 0,455, denota que se debe mejorar la comunicación interna de gerencia con los demás trabajadores, de igual manera la dimensión motivación con competencia personal tiene un resultado de 0,472, se debe mejorar el reconocimiento laboral incentivando al personal, brindar mayor número de capacitaciones y dar a conocer el prestigio que tiene la empresa donde uno labora.

**Tabla 16**

***Correlaciones entre las dimensiones de clima laboral y desarrollo organizacional***

Variables	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
CLIMA LABORAL	Rho de Spearman	,723**
	Sig.	0,000

Fuente: Encuesta aplicada

Se tiene una correlación buena directa porque el Rho va de -1 a 1 y se tiene un resultado de 0.723 para el clima laboral y el desarrollo organizacional, es positiva porque crece X entonces crece Y, y es significativa porque su determinación supera la prueba de hipótesis.

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

La investigación buscó determinar la incidencia del clima laboral en el desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción de la ciudad de Cajamarca año 2021, lo cual se pudo constatar con los resultados encontrados, el clima laboral está calificado en un promedio del 74% como deficiente, mientras que el desarrollo organizacional también está calificada como deficiente en un 74%, cabe mencionar que por la coyuntura que estamos viviendo, los cambios en la actualidad, como la pandemia, la inestabilidad política, repercute no solo en el sector de la construcción sino también en lo económico, social y cultural.

Según Roncal (2018) en su tesis “*El clima laboral y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de AFP Horizonte – Cajamarca*” (tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. Permite analizar la importancia que tiene el clima laboral, para valorar el desenvolvimiento, las competencias y la preparación del talento humano, para consolidar el acercamiento a una gestión

eficiente, propiciando una mayor motivación, compromiso y por lo tanto una mejor productividad por parte del personal de una organización. Se llegó a la conclusión que los resultados obtenidos en campo reflejan que el clima laboral en AFP Horizonte es regular dificultando un eficiente desarrollo organizacional en la empresa, siendo un punto para mejorar en la empresa. Pero si existe una asociación entre ambas variables de estudio.

De la misma manera, Livaque (2017) *El clima laboral y su relación con el desempeño docente en la escuela académico profesional de obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca 2015 – 2016*, (tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca. Determina que entre el clima laboral y desempeño docente existe una relación muy alta, ya que, gracias a las dimensiones de ambas variables, el cual arrojó un puntaje del 98%, indica que sí existe relación entre las variables en estudio porque los valores están por encima de cero (denominación positiva). Además, cuando el coeficiente de correlación se acerca a 1 la relación entre variables se incrementa; para el caso de nuestra investigación, el valor encontrado indica que el grado de relación entre nuestras variables de estudio es muy alta.

A la vez, Guerrero (2015). *“Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social”* (tesis para maestría). Universidad de las Fuerzas Armadas – Ecuador. El conocer el clima laboral es el denominador común de la percepción individual de cada miembro sobre su entorno, mientras que la cultura organizacional y sus distintas aceptaciones han sido entendidas como el conjunto de particularidades que diferencian a una organización a otra. Concluye que el clima laboral en general es percibido de forma positiva por sus miembros; sin embargo, hay aspectos que fortalecer como la implementación de una gestión organizacional por proceso y el

diseño e implementación de un plan de beneficios y recompensas que retribuyan la excelencia del desempeño.

La cultura organizacional se caracteriza por la orientación a resultados, quienes además procurarían que sus decisiones preserven el interés general, el trabajo en equipo y la libertad que tiene los funcionarios para organizar y ejecutar su trabajo con niveles de excelencia y que sean oportunos.

Asimismo, según Ricardi (2018) “*Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de La UGEL 06 de Ate – 2017*” (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú. Tiene como objeto de estudio determinar la relación entre el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate – 2017. Se concluye que: Existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Resistencia al cambio en el objeto de estudio, cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta lo que indica que cuando las características del desarrollo organizacional son elevadas menor son los niveles de resistencia al cambio. Por otro lado, existe relación inversa y significativa entre el desarrollo organizacional y la percepción de resistencia según trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017. Indica que cuando el desarrollo organizacional es un factor elevado la percepción de resistencia es menor según los trabajadores ya que ellos suelen adaptarse a diversos ambientes.

Según Hernández, et al. (2011) precisa que la organización en el trabajo comprende tres aspectos distintos pero estrechamente relacionados con el trabajo como es la subdivisión del trabajo necesario para la construcción de un determinado producto o servicio, una serie de operaciones más o menos complejas, la atribución a una o más personas y la coordinación entre máquinas, operaciones

y personas; lo cual vemos reflejado en el valor que ha salido, 41 personas que equivale al 34% marcaron que a veces la gerencia se preocupa por que sus trabajadores conozcan la existencia y contenido del manual de organización y funciones, otras 36 personas que equivale al 30% no tienen definido si el MOF (manual de organización de funciones) detalla las actividades de los puestos de trabajo, siendo puntos importantes a tratar en la propuesta de mejora.

Y finalmente, también se concuerda con Martínez (2012). “*Desarrollo organizacional de una cooperativa de trabajo asociado y la implicación de sus estudiantes y docentes*” (tesis de doctorado). Universidad del País Vasco. Esta describe las características diferenciadoras del desarrollo organizacional de una cooperativa de trabajo asociado con docentes respecto a otros centros de diferenciadas tipologías educativas y también observar el nivel de implicación de sus docentes y estudiantes. Se obtuvo que tanto el desarrollo organizacional, como sus siete dimensiones presentan diferencias significativas a favor de la cooperativa respecto a los otros catorce centros investigados, presentando así la cooperativa un desarrollo organizacional más elevado que el resto de centros públicos. Además, existen relaciones significativas entre todas las dimensiones del desarrollo organizacional. De acuerdo con los resultados obtenidos la mayor variabilidad existente del desarrollo organizacional está asociada a la cultura de centro, seguido de los resultados obtenidos para el aprendizaje organizativo, la misión/visión y el liderazgo.

### 5.3. Contrastación de hipótesis

#### 5.3.1. Hipótesis general

Para la contrastación de la hipótesis general usamos la estadística no paramétrica de Rho de Spearman, pues las variables no siguen una distribución Normal.

**Hg: Existe una incidencia fuerte entre el clima laboral y el desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca, periodo 2021.**

$H_0: \rho_s = 0$  No existe una incidencia fuerte entre el clima laboral y el desarrollo organizacional.

**$H_1: \rho_s \neq 0$  Existe una incidencia fuerte entre el clima laboral y el desarrollo organizacional.**

Alpha o nivel de significación 5% ó 0,05

$$t = \frac{r_s}{\sqrt{\frac{1-r_s^2}{n-2}}} = 11,368$$

Rho ó  $r_s = 0,723$

n=120

P valor =  $P(t(118) > 11,368) = 0.000$

P valor menor a Alpha, se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$

En consecuencia, existe una incidencia fuerte entre el clima laboral y el desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción, con una significación del 5%.

#### 5.3.2. Hipótesis específicas

Para la contrastación de las hipótesis específicas usamos la estadística no paramétrica de Wilcoxon y la prueba t de Student para rho de Spearman, pues las variables no siguen una distribución Normal.

Catalogamos una variable de investigación de este estudio “Débil” si su eficiencia definida como puntaje promedio entre el puntaje máximo por 100%, no supera el 75%.

**H1. Existe un clima laboral débil en las empresas del Sub sector construcción.**

Ho: La eficiencia del clima laboral es menor igual al 75%

H1: La eficiencia del clima laboral es mayor al 75%

**Tabla 17.**

*Estadística no paramétrica de Wilcoxon - Clima laboral*

Alpha 0.05

<b>Variable</b>	<b>Datos considerados</b>	<b>Estadística de Wilcoxon</b>	<b>Valor p</b>
<b>CLIMA LABORAL</b>	<b>118</b>	<b>3514</b>	<b>0,497</b>

Fuente: Encuesta aplicada

P valor =0.497, mayor a 0.05, no se rechaza Ho

La eficiencia del clima laboral es menor igual al 75%, con una significación del 5%.

Existe un clima laboral débil en las empresas del Sub sector construcción, con significación 5%.

**H2. El desarrollo organizacional de las empresas del sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca, refleja limitaciones.**

Ho: La eficiencia del desarrollo organizacional es menor igual al 75%

H1: La eficiencia del desarrollo organizacional mayor al 75%

**Tabla 18.**

*Estadística no paramétrica de Wilcoxon - Desarrollo organizacional*

Alpha 0.05

Variable	Datos considerados	Estadística de Wilcoxon	Valor p
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>118</b>	<b>0,000</b>	<b>1,000</b>

Fuente: Encuesta aplicada

P valor =1.000, mayor a 0.05, no se rechaza Ho

La eficiencia del desarrollo organizacional es menor igual al 75%, con una significación del 5%. El desarrollo organizacional de las empresas del sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca, refleja limitaciones, con significación 5%.

**H3. Existe una relación directa y fuerte entre el clima laboral y el desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción.**

$H_0: \rho_s = 0$  No existe una relación directa y fuerte entre gestión de calidad y satisfacción del cliente

**$H_1: \rho_s > 0$  Existe una relación directa y fuerte entre gestión de calidad y satisfacción del cliente**

Alpha o nivel de significación 5% ó 0,05

$$t = \frac{r_s}{\sqrt{\frac{1-r_s^2}{n-2}}} = 11,368$$

Rho ó  $r_s = 0,723$

n=120

P valor = P(t(118)>11,368)=0.000

P valor menor a Alpha, se rechaza Ho y se acepta H1

En consecuencia, Existe una relación **directa y fuerte entre** el clima laboral y el desarrollo organizacional en las empresas del Sub sector construcción, con una significación del 5%.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA DE MEJORA

#### 6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema

Luego del análisis que se realizó en donde se obtuvo un clima laboral bueno; se requiere elaborar una estrategia teórica para mejorar el clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional de las empresas del sub sector construcción de la ciudad de Cajamarca, 2021.

Se debe implementar un plan de capacitación, en el cual se incluya charlas de motivación al personal, dar a conocer los objetivos que la empresa está planteando a los trabajadores, informar sobre el manual de funciones de la organización, entre otras.

Para ello se ha programado un plan de capacitación mensual para las empresas del subsector construcción de la ciudad de Cajamarca, 2021.:

#### - **Datos generales**

✓ Entidad: Empresas en las que se ha realizado la encuesta

#### - **Actividad de la empresa**

Empresas del rubro del sub sector construcción.

#### - **Justificación**

En la actualidad, sabemos que el ser humano es el recurso más importante que tiene cada empresa, ya que es la base para que cualquier organización funcione, de esta forma este personal es de gran importancia para cada institución; el potencial humano es vital para cada empresa y debemos

tener en cuenta que siempre debe haber un clima laboral favorable para que cada trabajador tenga una mayor productividad.

Una empresa con jerarquía vertical, con demasiadas presiones al personal, conlleva a tener resultados a corto plazo y a largo plazo dejará de ser eficiente, por ende, no rendirá tanto en el cargo que se le ha dado. Tener un buen o mal clima laboral llega a tener consecuencias de suma importancia para la organización, ya sea a nivel favorable o desfavorable.

Entre las consecuencias favorables tenemos: logro, compromiso, disciplina, productividad, incentivos, satisfacción, innovación, creatividad, trabajo en equipo, calidad del servicio, liderazgo, comunicación efectiva, misión y visión, puntualidad, eficiencia, rendimiento, productividad, entre otros.

Por otro lado, la incidencia en el desarrollo organizacional determina las causas de los componentes organizacionales, permitiendo estructurar mejor el manual de organización de funciones, tener una adecuada planificación en las áreas correspondientes, mejorando así acciones como capacitaciones constantes, incentivos al personal, reconocimientos a los trabajadores sobresalientes, ascensos; los cuales ayudan a motivar al personal y así mejorar las actitudes y conductas del personal.

Entre las consecuencias desfavorables se tiene lo siguiente: desconocimiento del MOF, no hay revisiones periódicas de los procesos para llegar a los objetivos planteados, los resultados alcanzados no están de acuerdo a lo planificado por parte de gerencia y/o administración de la empresa, no hay una adecuada evaluación de los resultados del equipo de trabajo por parte de la gerencia y no hay una actualización de los trabajadores con nuevas tecnologías.

Por todas estas razones que se han tomado en cuenta, se tiene que iniciar una estrategia teórica para mejorar el clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional en el sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca: 2021, se presenta un plan de capacitación para el personal en diferentes temas de gran calidad y temas específicos para cada una de las áreas que tiene cada empresa; de esta manera todos los trabajadores puedan contar con mayores conocimientos e información necesaria para desempeñar mejor sus funciones, logrando un desarrollo tanto personal como profesional.

- **Alcance**

Dirigido a los trabajadores y directivos de las empresas del sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca: 2021.

- **Objetivo general**

Capacitar a los trabajadores y directivos de las empresas del sub sector construcción con temas motivacionales, dar a conocer el manual de organización de funciones (MOF), los objetivos, misión, visión que tiene cada empresa y fomentar la integración del equipo de trabajo de tal manera que el personal se sienta identificado con la empresa y permita mejorar sus capacidades y habilidades en el área que laboran.

- **Objetivos específicos**

- a. Motivar a los trabajadores y directivos de las empresas del sub sector construcción con temas de estimulación personal en temas de interés laboral e interpersonal.
- b. Lograr que el personal de las empresas del sub sector construcción se integre y sienta un compromiso mayor con su trabajo y con la empresa
- c. Incentivar la comunicación y relación entre los trabajadores y directivos.

- d. Obtener un clima laboral idóneo en cada empresa del subsector construcción.
- e. Dar a conocer el MOF

- **Metas**

- **Metas cualitativas**

Al finalizar las capacitaciones:

- a. Habrá una mejor estructuración en las empresas, gracias que todos los trabajadores sabrán del manual de organización de funciones.
- b. Habrá un mayor compromiso por parte de los trabajadores.
- c. Habrá una mayor productividad por parte de los trabajadores.

- **Metas cuantitativas**

- a. Desarrollar los temas planteados.
- b. Lograr la asistencia al 100% de los trabajadores de las empresas del sub sector construcción.
- c. Lograr que el personal aplique lo aprendido de las capacitaciones y mejore el área que tiene a cargo.

- **Estrategias**

- a. Metodología de conversación, exposición (ambiente abierto al diálogo, libre expresión, preguntas sueltas, responder inquietudes).
- b. Desarrollo de casos que se han dado en las empresas, haciendo interactuar a todo el personal, motivar al personal despertando la creatividad por medio de pausas activas y dinámicas grupales.
- c. Charlas, dinámicas, presentación de casos reales y posibles propuestas de soluciones con la participación de los trabajadores.

d. Juegos, dinámicas y videos para fomentar una mayor comprensión de los temas a tratar.

- **Tipos, modalidades y niveles de capacitación**

- **Tipos de capacitación**

**a. Capacitación correctiva:** La presente capacitación está orientada a solucionar problemas de desempeño e insatisfacción laboral de las empresas del sub sector construcción.

- **Modalidades de capacitación**

**a. Formación:** Se quiere transmitir en las empresas del sub sector construcción lo importante que es el trabajo en equipo, el liderazgo; por medio de las capacitaciones y así mejorar cada área de los trabajadores.

**b. Actualización:** Orientado a proporcionar conocimientos o información, así como experiencias acerca de lo importante que es actualizar al personal con nuevas tecnologías, revisión de resultados para lograr los objetivos propuestos.

**c. Especialización:** Se proporcionará temas de interés a cada área para que haya una mejoría en el desarrollo de actividades y funciones aumentando la efectividad y productividad, denotando una mayor seguridad y confianza en el momento de desempeñar el cargo asignado.

**d. Perfeccionamiento:** Se ejecutarán temas motivacionales como también temas de interés de cada área en específico, obteniendo así mayores conocimientos en cuanto a sus labores para poder desarrollar mejor las habilidades blandas de cada trabajador.

**e. Complementación:** El mayor propósito que se tiene es lograr que el personal se sienta motivado tanto en el ámbito laboral, personal,

profesional, psicológico, también debe de haber una mejor comunicación entre el empleador – empleado, así mismo, reforzar los conocimientos de los trabajadores para que se sientan identificados con la empresa y puedan desarrollar de una manera eficiente las actividades encomendadas para llegar a los objetivos propuestos.

- **Nivel de capacitación**

- **Nivel intermedio:** Dirigido al personal de cada empresa para tener un buen rendimiento dentro de la organización. El objetivo es mejorar el nivel de satisfacción laboral para así mejorar el clima laboral dentro de las empresas del sub sector construcción, desarrollar capacidades y mejorar habilidades para obtener una mejora en los procesos, funciones y tener así un mayor provecho en el área que desempeñan.

- **Recursos**

**Recursos humanos**

- Capacitadores
- Personal de cada empresa constructora.

**Recursos materiales**

**a. Infraestructura**

- La capacitación se realizará en la sala de reuniones de cada empresa.

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

- Sillas
- Mesa
- Proyector
- Laptop
- Cartulinas

- Papel bond blanco y de colores
- Material interactivo
- Marcadores
- Lapiceros

**c. Documento técnico – educativo**

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

## CONCLUSIONES

1. Se estudió el clima laboral y el desarrollo organizacional en las empresas del sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca: 2021, teniendo una incidencia fuerte con un Rho de 0,723, cómo la significancia es menor al 5% se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo que el clima laboral incide significativamente en el desarrollo organizacional.
2. Se describió el clima laboral, de las cuales la dimensión comunicación con un 72% de eficiencia tiene que mejorar los canales de comunicación de la información, la calidad de la información y reforzar la comunicación efectiva por parte de gerencia a las demás áreas de trabajo, obteniendo un 74% de eficiencia por ello se interpreta que la variable clima laboral es deficiente.
3. Se analizó la dinámica del desarrollo organizacional, de las cuales las dimensiones organización del trabajo con un 68% de eficiencia y metas y estrategias de la organización con un 72% de eficiencia, debe mejorar la línea de autoridad, dar a conocer la existencia y función del MOF, buscar especializaciones y programas de capacitación para los trabajadores, realizar revisiones periódicas de los procesos, hacer revisiones periódicas de acuerdo a lo planificado por gerencia y hacer una evaluación de los resultados del equipo de trabajo y darles a conocer dichos resultados para llegar al objetivo planeado, obteniendo un 74% de eficiencia por ello se interpreta que el desarrollo organizacional es de manera deficiente.
4. Se elaboró una estrategia teórica para mejorar el clima laboral negativo y en consecuencia mejorar el desarrollo organizacional de las empresas del sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca: 2021, mediante un plan estructurado de capacitación al personal.

## SUGERENCIAS

- Se sugiere implementar el plan de estrategia propuesto a los gerentes de las empresas del sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca, con el fin de mejorar el clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional, manteniendo al personal incentivado, motivado, tengan una mayor confianza y puedan desenvolverse mejor en sus áreas de trabajo, sean productivos y proactivos, tengan reconocimientos mensuales, haya planes de capacitación más seguidos, entre otros.
- Las capacitaciones brindadas al personal se darán anualmente a las distintas áreas de trabajo; en el caso del primer año implementarla durante 5 meses seguidos, para reforzar y retroalimentar al personal y en lo subsecuente sugerir sean cada 3 meses; obteniendo un progresivo desarrollo organizacional dentro de las empresas del sub sector construcción. Estas capacitaciones darán una información más clara al personal sobre las funciones que deben cumplir y evitar así las tareas repetitivas o tiempos muertos.
- Se sugiere mejorar la comunicación efectiva por parte de gerencia a los trabajadores, debe haber una comunicación horizontal, en la que el personal tenga una mayor libertad y confianza de dar su opinión, sugerencias, ideas; que se sientan escuchados para que el clima laboral sea adecuado.
- En las instalaciones de cada constructora se sugiere colocar pictogramas con la misión, visión, manual de organización de funciones en un lugar visible con el fin de llamar la atención de los trabajadores y quede memorizado por parte del personal, para así mantener informados a cada trabajador y visitante que van a la empresa.

- Se sugiere realizar otro tema de investigación del clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional de las empresas del sub sector construcción en la ciudad de Cajamarca, en el aspecto operativo para hacer una comprobación de ambos resultados utilizando métodos distintos y ver la validez que llega a tener, obteniendo un objetivo más amplio, ya que abarcaría la parte administrativa y operativa de una empresa constructora.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, M., Claveriano J., y Ramos L. (2017). *Impacto económico de la construcción de viviendas en el desarrollo del sector consutrcción en los distritos de Amarilis, Pillco Marco y Huánuco*. Huánuco – Perú.
- Bennis, W. (1987). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. E.U.A. Fondo Educativo Interamericano.
- Berbel. G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona UOC.
- Blake, R., y Mounon, J. (1972). *A Estruturacao de uma Empresa Dinamica Através do Desenvolvimento Organizacional do Tipo Grid*. Sao Paulo. Edgar Blucher.
- Blake, R., y Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houson. Gulf.
- Centro de investigaciones y servicios educativos. (2007). *Relaciones interpersonales en la institución educativa*. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Atlas, S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Cota, A. (2002). *La importancia de los valores en el desarrollo humano de la organizacion*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Davis, K. (1981). *Human Behavior al Work: organizational behavior*. USA: (6ta. Ed): McGraw-Hill.
- Esobar, M. (17 de Mayo de 2005). *Las competencias laborales: La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones*. Recuperado en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002).

- Evaluandosoftware.com. (23 de Enero de 2017). *Desarrollo organizacional*. Recuperado en <https://www.evaluandosoftware.com/desarrollo-organizacional/>.
- Fernandez, J. (2009). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
- Fishman, D. (2000). *El espejo de un líder*. Lima. El Comercio - Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional*. USA: Prentice - Hall. Sexta edición.
- French, W., y Bell, C. (1981). *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*. Englewood Cliff: Prentice - Hall.
- Gaitán, M. (2012). *Percepción de los colaboradores en los departamentos operativos de una empresa corredora de seguros de la ciudad de Guatemala con respecto a los canales de comunicación interna*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- García, M. (2013). *El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: Una propuesta de intervención interactiva*. México D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Garza, D. (2010). El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de sanciones del a secretria de seguridad pública en Tamaulipas. (Tesis de posgrado) Universidad Autónoma de Tamaulipas, con sede en la ciudad Victoria, México.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Colombia: UR.
- Google maps. (s.f.). *google maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Cajamarca/@-7.1605494,-78.539222,13z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91b25afd3fc7d087:0xea80a2b94d876b2b!8m2!3d-7.1617465!4d-78.5127855>

- Guerrero, H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social*. (Tesis de posgrado) Universidad de las fuerzas armadas. Sangolquí - Ecuador
- Hawes, D., y Corvalan, J. (2005). *Desarrollo organizacional*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, s.a.
- Heberto, M. (1992). *Las personas: La clave para el éxito de su empresa*. Argentina: JVE.
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Gallarzo, M., y Espinoza, T. (2011). *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para las organizaciones*. España: Thomson.
- Industria de construcción. (26 de julio de 2019). *Industria de construcción*. Recuperado en <https://conceptodefinicion.de/industria-de-construccion/>
- La divisa del nuevo Milenio. (01 de Abril de 2015). *Teoría del Clima Organizacional de Likert*. Recuperado de <https://www.conocimientosweb.net/zip/article1578.html>
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1972). *O Desenvolvimendo de organizaciones: Diagnostico del año*. Sao Paulo: Ed. Edgar Blucher.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1978). *Motivación y Clima Organizacional*. Boston. Division of Research, Graduate School of Business Administration. Boston: Harward University.
- Livaque, P. (2017). *El clima laboral y su relación con el desempeño docente en la escuela académico profesional de obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca 2015 - 2016*. (Tesis de posgrado) Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca - Perú
- Loli, A., y Cuba, E. (2007). *Autoestima y compromiso organizacional en trabajadores de una universidad pública de provincias de Lima*. Lima: Revista de Investigación en Psicología, Vol. 10 - No. 1.

- Martín, M. (1999). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden (2° Edic.)*. España Madrid.
- Martín, L. (Diciembre de 2015). *Psicología para entendernos*. Recuperado en <https://leocadiomartin.com/2015/12/23/cual-es-tu-actitud/>
- Martinez, I. (2012). *Desarrollo organizacional de una cooperativa de trabajo asociado y la implicación de sus estudiantes y docentes*. (Tesis de posgrado) Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitate - España
- Morales, P. (2012). *Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?* Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Osaki, F. (1993). *Riesgos psicosociales*.
- Pauchard, H. (2010). *Desarrollo organizacional: Sus ventajas y procedimientos*. Recuperado en <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>
- Pérez, M. (2010). *Intervención Socio comunitaria*. España: UNED.
- Pérez, J. (2020). *Definición.de*. Recuperado en <https://definicion.de/vocalizacion/>
- Pérez, J., y Merino, M. (2008). *Definición.de*. Recuperado en <https://definicion.de/motivacion/>
- psicología, R. d. (5 de Setiembre de 1999). *Satisfacción laboral y productividad*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- Raffino, M. (29 de Noviembre de 2019). *Concepto.de*. Recuperado en <https://concepto.de/cultura-organizacional/>
- Reynaga, O. (2015). *El método estadístico*. Recuperado en <http://paginas.facmed.unam.mx/deptos/sp/wp-content/uploads/2015/11/03REYNAGA1.pdf>

- Ricardi, M. (2018). *Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de UGEL 06 de Ate - 2017*. (Tesis de posgrado) Escuela de posgrado Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Roncal, P. (2018). *El clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional de AFP HORIZONTE - CAJAMARCA 2013*. (Tesis de posgrado) Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú.
- Sánchez, L. (11 de Noviembre de 2010). *¿Qué es el clima laboral?* Recuperado en <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>
- Segurano, T., y Agulló, T. (2002). *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social Oviedo*. España: Psicothema, Vol. 14 - No 4.
- Spearman, C. (1907). *Demostración de fórmulas para la medición real de la correlación*. Londres: Stanlhy Hall.
- Torres, J. (2009). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional*. Bilbao: Descleé de Brouwer, s.a. Henao, 6 - 48009.
- Universia Perú. (18 de noviembre de 2010). *Clima laboral: ¿Cómo influye en el desempeño?* Recuperado en <https://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2010/11/18/773379/clima-laboral-influye-desempeno.html>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las Empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A 6ta Edición.
- Ynfante, R. (26 de Noviembre de 2008). *Los incentivos y la motivación laboral*. Recuperado en <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- Zamora, J.(Febrero de 2012). *Introducción al Desarrollo Organizacional*. Recuperado en <https://es.slideshare.net/JorgeZamoraVidal/desarrollo-organizacional-15013635>

## APÉNDICE

### Apéndice 1. Instrumento de recolección de datos



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

## ESCUELA DE POSGRADO



## CUESTIONARIO

Encuesta dirigida a los trabajadores administrativos y directivos de las empresas del sub sector construcción de la ciudad de Cajamarca.

### INSTRUCCIONES:

En las siguientes proposiciones sobre el clima laboral, marque con un aspa (X), la alternativa que Ud. considere correcta tomando en cuenta la siguiente tabla de valoración:

1. Deficiente    2. Regular    3. Indiferente    4. Bueno    5. Muy bueno

V.1.: CLIMA LABORAL	Deficiente	Regular	Indiferente	Bueno	Muy bueno
<b>Dimensión 1: COMUNICACIÓN</b>					
1. La información que se realiza por los canales de comunicación de empresa, es:					
2. La agilidad de la comunicación en los diferentes niveles de la empresa, es:					
3. Los espacios y horarios en la empresa donde usted labora, se utilizan de manera:					
4. ¿Cómo es la calidad de la información en la empresa donde usted labora?					
5. ¿Cómo es la comunicación por parte de gerencia a las demás áreas del trabajo?					
<b>Dimensión 2: MOTIVACIÓN</b>					
6. ¿Cómo considera el nivel de satisfacción laboral en el puesto de trabajo que tiene?					
7. ¿Cómo califica el grado de reconocimiento laboral en la empresa donde labora?					
8. ¿Cómo califica el prestigio recibido en la empresa donde labora?					
9. ¿Cómo considera el grado de autonomía que recibe de la empresa en su puesto de trabajo?					
10. ¿Cómo califica usted la toma de decisiones en la ejecución de actividades en su puesto de trabajo?					
<b>Dimensión 3: CONFIANZA</b>					
11. ¿Cómo califica el grado de confianza de parte de su jefe inmediato en la empresa donde usted trabaja?					
12. ¿Cómo califica usted el ambiente amical entre sus compañeros de trabajo?					
13. ¿Cómo considera usted el nivel de responsabilidad en la empresa donde labora?					
14. ¿Cómo considera usted el grado cumplimiento de los contratos en la empresa donde trabaja?					
15. ¿Cómo calificaría el nivel de seriedad en los compromisos asumidos por la empresa donde usted trabaja?					
<b>Dimensión 4: PARTICIPACIÓN</b>					
16. ¿Cómo califica la participación de los trabajadores en las actividades de la empresa?					
17. ¿Cómo son las reuniones de coordinación en la empresa donde labora?					

18. ¿Cómo califica la coordinación de gerencia con las demás áreas de trabajo donde usted labora?					
19. ¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en la empresa donde usted labora?					
20. ¿Cómo es la participación del trabajo en equipo en las actividades en la empresa donde usted labora?					

**INSTRUCCIONES:**

En las siguientes proposiciones sobre el desarrollo organizacional, marque con un aspa (X), la alternativa que Ud. Considere correcta tomando en cuenta la siguiente tabla de valoración:

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

<b>V.2.: DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>Dimensión 1: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>					
21. ¿Respetar la línea de autoridad establecida en la empresa en la cual labora?					
22. ¿La gerencia se preocupa por que sus trabajadores conozcan de la existencia y contenido del MOF?					
23. ¿El MOF detalla todas las actividades de los puestos de trabajo en la empresa donde labora?					
24. ¿Se practican las actividades de especialización en la empresa donde labora?					
25. ¿Hay asesoramiento y/o actualización continua para mejorar la productividad de sus labores?					
<b>Dimensión 2: METAS Y ESTRATÉGIAS DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
26. ¿Los procesos establecidos están de acuerdo con el rubro de la empresa?					
27. ¿Se realiza una revisión periódica de los procesos en la empresa donde labora?					
28. ¿La empresa provee de los recursos necesarios para realizar sus labores diarias?					
29. ¿Los resultados alcanzados están de acuerdo a lo planificado por la gerencia y/o administración de la empresa?					
30. ¿La gerencia realiza la evaluación de los resultados del equipo de trabajo y les da a conocer los resultados?					
<b>Dimensión 3: COMPETENCIA PERSONAL</b>					
31. ¿En qué medida aplica usted los conocimientos adquiridos en su formación profesional?					
32. ¿La empresa se preocupa por el uso de la tecnología adecuada para el trabajo?					
33. ¿Considera usted que la empresa debe preocuparse por actualizar a sus trabajadores con nuevas tecnologías?					
34. ¿Las relaciones interpersonales con tus superiores de trabajo son adecuadas?					
35. ¿Las relaciones personales con sus compañeros de trabajo son las más adecuadas?					

SUGERENCIAS:.....

.....

.....

.....

**MUCHAS GRACIAS**