

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
COLABORADORES DE LA OFICINA DE  
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO EN EL DISTRITO  
DE TRUJILLO 2015**

**TESIS**  
**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO**  
**EN ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN EN RECURSOS**  
**HUMANOS**

**AUTOR:**

Br. MONICA HANAKO SHISHIDO AROSEMENA

**ASESOR:**

Dr. OSTER WALDIMER PAREDES FERNÁNDEZ

**Trujillo – Perú**  
**2015**



## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber logrado cumplir con mis sueños. A mi esposo e hijos que me dieron su cariño y su apoyo incondicional sin importar las ausencias por las largas jornadas que tuve que organizar entre el trabajo, el estudio y el hogar. A mi madre que fue la persona que me animó en todo momento a tomar este camino y que no se cansó de levantarme cada vez que sentía que las cosas ya no daban para más. Gracias a Uds. mis amores.

**Mónica Hanako Shishido Arosemena**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme las fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi esposo por su inmenso amor, por acompañarme durante todo este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos.

A mi madre, por su cariño y su apoyo incondicional y por darme la fuerza para continuar.

A mis hijos que son la alegría de vivir cada día.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

**Mónica Hanako Shishido Arosemena**

## RESUMEN

Las organizaciones en la actualidad buscan un continuo mejoramiento del clima laboral con la finalidad de aumentar la productividad y sin perder de vista el recurso humano. Ésta es la problemática que presenta la OTI de la UCV de la ciudad de Trujillo cuando el crecimiento físico no está planificado y afecta al cumplimiento de objetivos, entonces nos preguntamos de qué manera el desempeño se ve afectado por el clima organizacional y cómo un análisis de sus factores inciden, de tal forma que se compruebe que existe una relación entre ambos.

El objetivo fundamental de este estudio ha sido determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina de Tecnología de la Información de la Universidad César Vallejo en el distrito de Trujillo 2015, diagnosticando la situación actual desde los factores identificados teóricamente. La investigación es de tipo descriptiva, la muestra ha sido 38 colaboradores del área mencionada; el estudio se realiza con la finalidad de conocer su percepción de los indicadores de estudio. Se utilizó a toda la población y se aplicó una encuesta con un total de 120 preguntas, relacionadas al clima organizacional y al desempeño laboral; como técnicas estadísticas se usaron el alfa de cronbach y el “r” de Pearson para la validación y confiabilidad del instrumento, además se pudo rescatar factores que estaban encaminados y otros que están para reforzamiento. Se concluyó según lo obtenido que el clima organizacional incide en el desempeño laboral de forma positiva creciente, ya que si el primer indicador aumenta se refleja en el segundo. Estos resultados servirán para dar luz al área estudiada como a la Dirección de recursos humanos.

En el CAPÍTULO I, se estudian los antecedentes y se justifica el objeto del estudio; definiendo el problema y determinando la hipótesis y los objetivos. Aquí se puede conocer la realidad de la organización que servirá de guía para el desarrollo de la investigación.

En el CAPÍTULO II, se hace referencia al marco teórico y marco conceptual sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, que son el sustento de la investigación.

En el CAPÍTULO III, se plantea el material que se usó en el estudio, así como el método que sirvió para evidenciar los resultados.

En el CAPÍTULO IV, tenemos el análisis y la interpretación de los resultados, sobre el clima organizacional y el desempeño laboral.

En el CAPÍTULO V, se desarrolla la parte esencial del estudio y se presenta la discusión de lo encontrado, se realiza la conclusión y se plantea recomendaciones para el área implicada.

## **ABSTRACT**

Organizations today seek continuous improvement of the working environment in order to increase productivity without losing sight of the human resource. This is the problem that presents the OTI UCV city of Trujillo when physical growth is unplanned and affects the fulfillment of objectives, then we wonder how performance is affected by the organizational climate and how analysis its influence factors, so it is found that there is a relationship between them.

The main objective of this study was to determine the incidence of organizational climate on job performance of employees of the Office of Information Technology at the University Cesar Vallejo in the district of Trujillo 2015, diagnosing the current situation from the factors identified theoretically. The research is exploratory type - descriptive, the sample was 38 employees of that area; the study is conducted in order to understand their perception of the indicators of study. We used the whole population and a survey was conducted with a total of 120 questions, related to organizational climate and job performance; as statistical techniques Cronbach's alpha and the "r" of Pearson for validation and reliability of the instrument used, also could rescue factors that were designed and others who are for reinforcement. It was concluded as obtained that organizational climate affects job performance positively growing, because if the first indicator reflected increases in the second. These results serve to give light to the Directorate studied as human resources area.

In Chapter I, we study the background and the object of study is warranted; defining the problem and determining the assumptions and targets. Here you can know the reality of the organization that will guide the development of research.

In Chapter II, referring to the theoretical framework and conceptual framework on the organizational climate and job performance, which are the mainstay of the research it is done.

In Chapter III, the material used in the study, and the method that was used to demonstrate the results arises.

In Chapter IV, we have the analysis and interpretation of results, on organizational climate and job performance.

In Chapter V, the essential part of the study develops and discussion of the findings is presented, the conclusion is made and recommendations for the area involved arises.

## ÍNDICE

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Resumen .....	iii
Abstrac .....	v
Índice de tablas .....	x
Índice de ilustraciones .....	xi
<b>I. CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REALIDAD PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>2</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>4. PROBLEMA .....</b>	<b>5</b>
<b>5. HIPÓTESIS .....</b>	<b>5</b>
5.1. General	
5.2. Específica	
<b>6. OBJETIVOS .....</b>	<b>6</b>
6.1. General	
6.2. Específicos	
<b>II. CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
1.1. Clima organizacional	

1.2. Teoría del clima laboral de likert	
1.3. Tipos del clima laboral de likert	
1.4. Dimensiones del clima organizacional	
1.5. Factores que afectan el clima organizacional	
1.6. Factores que condicionan el clima organizacional	
<b>2. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>22</b>
<b>III. CAPÍTULO III – MATERIAL Y MÈTODOS .....</b>	<b>28</b>
<b>1. MATERIAL .....</b>	<b>31</b>
<b>2. MÈTODO .....</b>	<b>31</b>
<b>IV. CAPÍTULO IV – RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
<b>1. INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL.....</b>	<b>36</b>
<b>2. COMUNICACIÓN .....</b>	<b>41</b>
<b>3. COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO.....</b>	<b>42</b>
<b>4. TRABAJO EN EQUIPO .....</b>	<b>43</b>
<b>5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO .....</b>	<b>44</b>
<b>6. EQUIDAD Y GÉNERO .....</b>	<b>45</b>
<b>7. MOTIVACIÓN Y EXPECTATIVAS .....</b>	<b>46</b>
<b>8. BALANCE TRABAJO - FAMILIA.....</b>	<b>48</b>
<b>9. REMUNERACIÓN.....</b>	<b>49</b>
<b>10. CONDICIONES DE TRABAJO .....</b>	<b>50</b>
<b>11. ESTILO DE DIRECCIÓN.....</b>	<b>51</b>
<b>12. IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN.....</b>	<b>52</b>
<b>13. LIDERAZGO .....</b>	<b>53</b>

<b>14. NORMATIVIDAD Y PROCESOS .....</b>	<b>55</b>
<b>15. MEJORA Y CAMBIO .....</b>	<b>57</b>
<b>16. CREATIVIDAD E INICIATIVA.....</b>	<b>58</b>
<b>17. RELACIONES INTERPERSONALES.....</b>	<b>59</b>
<b>18. ORIENTACIÓN A RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>
<b>19. CALIDAD EN SU TRABAJO .....</b>	<b>61</b>
<b>20. INICIATIVA Y ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>62</b>
<b>21. RESUMEN POR FACTORES .....</b>	<b>63</b>
<b>22. DESEMPEÑO LABORAL .....</b>	<b>65</b>
<b>V. CAPÍTULO V – DISCUSIÓN .....</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE CUADROS O TABLAS

<b>IV-1. Comunicación .....</b>	<b>35</b>
<b>IV-2.Compensación y remuneración.....</b>	<b>36</b>
<b>IV-3.Trabajo en equipo .....</b>	<b>37</b>
<b>IV-4.Capacitación y desarrollo .....</b>	<b>38</b>
<b>IV-5.Equidad y género.....</b>	<b>39</b>
<b>IV-6.Motivación y expectativas.....</b>	<b>40</b>
<b>IV-7.Balance trabajo – familia.....</b>	<b>42</b>
<b>IV-8.Remuneración.....</b>	<b>43</b>
<b>IV-9.Condiciones de trabajo .....</b>	<b>44</b>
<b>IV-10.Estilo de dirección .....</b>	<b>45</b>
<b>IV-11.Imagen de la institución.....</b>	<b>46</b>
<b>IV-12.Liderazgo .....</b>	<b>47</b>
<b>IV-13.Normatividad y procesos .....</b>	<b>49</b>
<b>IV-14.Mejora y cambio.....</b>	<b>51</b>
<b>IV-15.Creatividad e innovación .....</b>	<b>52</b>
<b>IV-16.Relaciones interpersonales .....</b>	<b>53</b>
<b>IV-17.Orientación a resultados.....</b>	<b>55</b>
<b>IV-18.Calidad de su trabajo.....</b>	<b>56</b>
<b>IV-19.Iniciativa y organización.....</b>	<b>57</b>
<b>IV-20.Indicadores de medición .....</b>	<b>58</b>
<b>IV-21.Resumen por factores .....</b>	<b>58</b>

IV-22. Calificación de su desempeño laboral.....	60
IV-23. Mejoramiento del clima organizacional.....	60
IV-24. Total general .....	61

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Gráfico 4-1. Género .....	30
Gráfico 4-2. Edad .....	31
Gráfico 4-3. Nivel de estudios.....	33
Gráfico 4-4. Años de servicio .....	33
Gráfico 4-5. Estado civil .....	34
Gráfico 4-6. Comunicación.....	35
Gráfico 4-7. Compensación y remuneración .....	36
Gráfico 4-8. Trabajo en equipo .....	37
Gráfico 4-9. Capacitación y desarrollo .....	38
Gráfico 4-10. Equidad y género .....	39
Gráfico 4-11. Motivación y expectativas .....	41
Gráfico 4-12. Balance trabajo – familia .....	42
Gráfico 4-13. Remuneración .....	43
Gráfico 4-14. Condiciones de trabajo.....	44
Gráfico 4-15. Estilo de dirección.....	45
Gráfico 4-16. Imagen de la institución .....	46
Gráfico 4-17. Liderazgo .....	48
Gráfico 4-18. Normatividad y procesos .....	50

<b>Gráfico 4-19.Mejora y cambio .....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 4-20.Creatividad e innovación .....</b>	<b>53</b>
<b>Gráficos 4-21.Relaciones interpersonales .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 4-22.Orientación a resultados .....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 4-23.Calidad de su trabajo .....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 4-24.Iniciativa y organización .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 4-25.Clima organizacional.....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 4-26.Desempeño Laboral.....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 4-27.Mejoramiento del clima organizacional .....</b>	<b>61</b>



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1. ANTECEDENTES

Como punto de partida al estudio, se exponen a continuación aquellos antecedentes, que permitan dar respuesta a la problemática que guía el presente estudio. De acuerdo a varios estudios realizados anteriormente se tiene lo siguiente: Luengo, (2013), ha desarrollado la tesis “Clima Organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial del país de Venezuela”, de la Universidad del Zulia, quién llega a la conclusión que existe una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral del docente en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado de Zulia, puesto que a medida que aumentan los valores de la variable clima organizacional aumentará de forma significativa los valores de la variable desempeño laboral. Es decir, en la medida que se fomente un clima organizacional armonioso y consonante con las necesidades del personal, el desempeño laboral por parte de los docentes será apropiado y mejorará significativa y proporcionalmente sus habilidades técnicas, conceptuales y administrativas.

Por otro lado tenemos la tesis del autor Pelaes, (2010), “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos, de la ciudad de Lima”, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; donde concluye que existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú, de acuerdo a la correlación encontrada entre ambas variable, que fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente, también a medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Así mismo tenemos la tesis de la autora Monteza, (2012), denominada “Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico – hospital Essalud de la ciudad de Chiclayo”, de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo; donde concluye respecto al clima laboral: Las enfermeras calificaron como medianamente favorable, predominando como potencial la autorrealización, estando impedidas de lograrlo en su máxima expresión debido al exceso de trabajo, logros poco valorados, escaso compromiso y supervisión, contribuyendo en la insatisfacción y desmotivación, necesidad que no es atendida por los directivos de dicho hospital. Se comprobó vía la contrastación que existe asociación entre el clima laboral y la satisfacción.

## **2. REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Con el pasar de los años el crecimiento de la Universidad César Vallejo ha llegado a ser a nivel nacional; sus políticas y tipo de dirección son de forma estandarizada para todas las filiales; sin embargo la concentración de poder se encuentra en la ciudad de Trujillo, donde hasta el momento se toman las decisiones de mayor coyuntura.

La parte administrativa de la Universidad César Vallejo de Trujillo, se encuentra sub dividida por áreas y bajo la supervisión de la Dirección General:

- Dirección de contabilidad.
- Dirección de finanzas del alumno.
- Dirección de logística.
- Dirección de recursos humanos.
- **Oficina de Tecnologías de la información.**
- Dirección de marketing y promoción.
- Oficina de Obras y mantenimiento.
- Oficina de Seguridad y transporte.

- Centros Empresariales.

El personal de la Oficina de Tecnologías de la información está conformado por Ingenieros de Sistemas en su gran mayoría, quienes se han venido afectando tanto en su clima organizacional como en su desempeño debido al crecimiento de la institución ya mencionado.

El crecimiento de esta entidad a pesar de haber estado planificado, no logra las metas establecidas con respecto a la gestión del recurso humano, sintiéndose últimamente un inadecuado clima organizacional y un bajo rendimiento del personal (el aumento de la carga laboral es el aspecto más resaltante, ya que por ser un área de soporte se ve recargado con las atenciones diarias y las programaciones de desarrollo de sistemas de autoría propia que maneja la UCV), lo que limita los niveles óptimos de productividad. Apareciendo entonces características como: Poco compromiso e identificación con la organización, falta de trabajo en equipo, incumplimiento de objetivos, deficiente comunicación por niveles y entre varios niveles jerárquicos, deficiente desempeño laboral.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno, existente entre los miembros de la organización; por consiguiente es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales. El clima influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

Actualmente las empresas, consideran el clima organizacional como uno de los aspectos importantes para alcanzar niveles de eficiencia, ya que éste ejerce influencia directa en el desempeño laboral y a su vez en los resultados organizacionales. Las empresas miden el clima organizacional con la finalidad de encontrar indicadores que les permita proponer planes de mejora para mejorar tanto el desempeño como la dinámica en la organización. Saber que motiva a sus empleados en sus actividades diarias, ayudará que el

comportamiento de éstos origine un ambiente alineado con los objetivos de la empresa.

La Oficina de Tecnologías de la Información de la Universidad Cesar Vallejo en el distrito de Trujillo, no está ajena a estos conceptos por ese motivo cree necesario y conveniente que se estudie su clima organizacional y la incidencia en el desempeño de sus colaboradores.

Hace algunos años atrás parecía que las políticas y los planes de Recursos Humanos eran eficientes, y daba la sensación de que así seguiría en adelante. Sin embargo las empresas tienden a crecer y se hace necesario que el manejo se actualice y las nuevas herramientas de gestión se implanten para tener control. Sin duda flexibilizar nuestro planeamiento, permite que nuestros objetivos se adecuen a las nuevas tendencias de la modernidad.

Podemos concluir entonces que el ambiente laboral ejerce una gran influencia en la conducta y comportamiento de los miembros de la organización, es así que el clima organizacional determina la forma en que el colaborador percibe el trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La justificación del estudio teóricamente busca a través de esta investigación, la aplicación de la teoría y conceptos básicos sobre talento humano (clima organizacional y desempeño laboral), entregando resultados que ayuden a identificar los factores que afectan el desempeño laboral, que será el medio para la mejora del clima laboral y que sirva de apoyo a la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad César Vallejo en el distrito de Trujillo y a la jefatura TI, para los próximos años. Metodológicamente, con el fin de cumplir con los objetivos planteados, en el estudio se utilizó la investigación

de campo, ya que mantuve contacto directo con los colaboradores involucrados en la situación descrita. Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, utilicé entrevistas y cuestionarios para recolectar la información necesaria de tal forma se pudo conocer la realidad. En la práctica, se entrega los resultados para que se proyecte un plan de mejora del clima organizacional a cargo de RRHH, para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo en el distrito de Trujillo, en los próximos años, será necesaria y beneficiosa ya que la organización alcanzará visiblemente sus metas y objetivos, al incrementarse la productividad y la competitividad, y a la vez mejorará las relaciones interpersonales.

#### **4. PROBLEMA**

En este sentido es posible plantearse el siguiente cuestionamiento ¿De qué manera incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina de Tecnología de la Información de la Universidad César Vallejo en el distrito de Trujillo 2015?

#### **5. HIPÓTESIS**

General:

El clima organizacional incide de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores la Oficina de Tecnología de la Información de la Universidad César Vallejo en el distrito de Trujillo 2015.

Específica:

Los factores del clima organizacional afectan el desempeño laboral de los colaboradores la Oficina de Tecnología de la Información de la Universidad César Vallejo en el distrito de Trujillo 2015.

## **6. OBJETIVOS**

General:

Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina de Tecnología de la Información de la Universidad César Vallejo en el distrito de Trujillo 2015.

Específicos:

- Diagnosticar la situación actual del clima organizacional de los colaboradores de la Oficina de Tecnología de la Información de la Universidad César Vallejo en el distrito del Trujillo 2015.
- Analizar los factores del clima organizacional que afectan al desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina de Tecnología de la Información en la Universidad César Vallejo en el distrito de Trujillo 2015.
- Establecer la incidencia del clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina de Tecnología de la Información en la Universidad César Vallejo en el distrito de Trujillo 2015.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. MARCO TEÓRICO**

##### **1.1. Clima organizacional**

Desde que el clima organizacional despertó interés, numerosos estudiosos del comportamiento organizacional lo han llamado de diferentes maneras como ambiente, atmósfera, clima laboral, ambiente interno de la organización, el clima organizacional es como una etiqueta distintiva de cada organización, por lo tanto, las organizaciones tienen su clima específico y esto estará determinado por múltiples factores, los cuales a su vez son evaluados y medidos a través de la percepción de los empleados. El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones, puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo, así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo, es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que “el clima laboral está determinado por las

percepciones que el colaborador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los colaboradores se forman de la organización a la que pertenecen.

Se puede decir entonces que el comportamiento de un individuo en el trabajo, también llamado como comportamiento organizacional debe considerarse (según la fórmula de Lewin), que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno.

El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no solo depende de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas del pensamiento:

Escuela de la Gestalt, su enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes), “los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos en función de la forma en que ven el mundo”. Esto quiere decir que la “percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su pensamiento”.

Escuela funcionalista, según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento del individuo dependen del ambiente que lo rodea y

las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

## **1.2. Teoría del clima laboral de Likert**

Brunet (2002), señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

En la teoría de Sistemas, Likert, citado por Brunet (2002), plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva. Entonces es posible separar los tres factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Se definen:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Específicamente hay tres tipos de variables que determinan las características propias de la organización:

**Variables causales**, son variables independientes. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo de las variables causales, estas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden agregar nuevos componentes. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras si estas se modifican hacen que se modifiquen las otras variables, si estas permanecen sin cambio no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

**Variables intermediarias**, estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa. Son de hecho las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa (las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia en la comunicación, la toma de decisiones, etc.)

**Variables finales**, son variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Reflejan los resultados obtenidos por la organización (productividad, gastos de la empresa, ganancias y pérdidas).

### **1.3. Tipos de clima organizacional de Likert**

Likert, citado por Brunet (2002), en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Brunet (2002), menciona que

se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Clima de tipo autoritario: **Sistema I-Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus colaboradores no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de tipo autoritario: **Sistema II-Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los colaboradores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo: **Sistema III-Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: **Sistema IV-Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

La investigación de Likert lo llevo a creer que la diferencia podría encontrarse en una serie de dimensiones estructurales y procesos organizacionales.

a.- Liderazgo: El liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para

dirigir a los demás. Un verdadero líder siempre va un paso más adelante que su equipo, sin embargo no lo deja atrás, lo guía para crear más líderes. El saca lo mejor de los demás, un verdadero líder es aquel que motiva, da ánimo a sus empleados para que ellos puedan seguir sus mismos pasos.

b.- Motivación: La motivación está constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

c.- Comunicación: Se puede definir como el dialogo o intercambio de información entre dos o más individuos. Sin comunicación entre las personas no hay trabajo colectivo, la insuficiencia de información induce a errores, se presentan males entendidos o interpretaciones erradas de la realidad, sólo la información clara y transmitida a tiempo puede hacer disminuir estos problemas.

d.- Interacción: Al referirse a la interacción dentro de una organización, nos referimos a la acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más agentes, personas o departamentos, que se complementan entre ellos para lograr objetivos y/o metas pre-asignadas.

e.- Toma de decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas disponibles o formas para resolver diferentes situaciones o problemas, sea actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente. Las consecuencias de una buena o mala decisión pueden tener repercusiones muy importantes como el éxito o fracaso de la empresa, para lo cual es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

f.- Establecimiento de metas: El establecimiento de metas para una organización son los fines hacia los cuales se quiere encaminar y lograr alcanzar, con resultados específicos dentro de un periodo. Es importante no limitarse a lograr tan solo una meta, dentro de una empresa podemos encontrar varias finalidades.

g.- Control: El control consiste en la regulación del sistema. Se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa. Además el control necesita de la intervención del directivo para evitar que se produzcan consecuencias indeseables. La actuación del administrador ira encaminada a solucionar los problemas que originan estas desviaciones. El proceso básico del control consta de una serie de acciones a realizar.

h.- Rendimiento: El concepto de rendimiento hace referencia al resultado deseado efectivamente o desempeño obtenido por cada unidad, individuo, equipo, departamento u organización que realiza una determinada actividad para lograr alcanzar los objetivos y metas previamente designadas.

#### **1.4. Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones del Clima Organizacional son características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.

El clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en que se encuentra la organización, valores, normas, la percepción de los trabajadores, etc.

Likert citado por Brunet (2002), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Brunet (2002), menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de

su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3. Relaciones Sociales: se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. Rendimiento-remuneración: aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación: esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus: este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones: esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo: este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Rodríguez (1999), menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

1. Estructura organizacional: reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
2. Remuneraciones: nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
3. Responsabilidad: grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
4. Riesgos y toma de decisiones: grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
5. Apoyo: percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
6. Conflicto: nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común. Por el tipo de estudio se consolidaron las siguientes dimensiones:

- Comunicación
- Compensación y reconocimiento
- Trabajo en equipo
- Capacitación y desarrollo
- Equidad y género
- Motivación y expectativas
- Balance trabajo – familia

- Remuneración
- Condiciones del Trabajo
- Estilo de Dirección
- Imagen de la institución
- Liderazgo
- Normatividad y procesos
- Mejora y cambio
- Creatividad e Iniciativa.
- Relaciones interpersonales

### **1.5. Factores que afectan el clima organizacional**

Para que el jefe de área, líder y gerente logre que un grupo de trabajo labore con entusiasmo, se necesita mantener una alta motivación, lo que no resulta fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con diferentes necesidades.

Según Werther (1995), menciona que hay variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones:

Características individuales: Es la que posee cada colaborador respecto a intereses, percepciones y personalidad que son disímiles de otros. Es por ello que cada uno tiene diferentes necesidades y por ende motivaciones distintas (...”los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas”).

Características del trabajo: Son todas las actividades que realizan los colaboradores en su centro de labor y como consecuencia de ello se podrá cubrir sus expectativas (...”son aquellos inherentes a las actividades que va a desempeñar el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales”).

Características de la situación de trabajo: Son el conjunto de factores que intervienen en el ambiente de trabajo, que a su vez influyen de manera positiva a los miembros de la organización (“son los factores del ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados”).

## **1.6. Factores que condicionan el clima organizacional**

### Motivación

Según Robbins y Coulter (1998), es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación, su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes. También es la actitud necesaria para que las personas se sientan cómodas y se desempeñen con ánimo e incluso logren su realización personal.

### Comunicación

Robbins y De Cenzo (2000), definen la comunicación como “transferir y comprender el significado”.

Asimismo Hodgetts y Altman (1985), definen a la comunicación como “el proceso de transmitir significados que van del emisor al receptor”.

Concluimos entonces que la comunicación no sólo es expresar ideas o información, sino también comprenderlas.

## Satisfacción Laboral

Según Gibson y Donnelly (1996), definen a la satisfacción laboral como “es la sensación de bienestar que poseen los colaboradores en su centro de labor”.

Entonces entendemos que la satisfacción laboral como un factor, determina el grado de bienestar que una persona experimenta en su lugar de trabajo.

El desempeño laboral, Stoner (1996), define el desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que puedan ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

Chiavenato (2000), indica que el interés no está en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento del rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionales que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

## Factores que afectan al desempeño laboral

### Factores internos

- Cultura organizacional
- Liderazgo de la Dirección
- Estructura Organizacional

### Factores externos

- Factores personales y familiares de los empleados
- Factores ambientales o higiénicos.

## Comportamiento Organizacional

Hellriegel y Slocum (2009), el comportamiento del individuo en las organizaciones, se conoce como comportamiento organizacional, es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones. Así mismo establecen que existe 7 competencias, entre una de ellas la competencia de diversidad incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para valorar las características singulares de los individuos y los grupos, para admitir estas características como fuentes potenciales de fuerza para la organización y apreciar la singularidad de cada individuo. Esta competencia también implica la habilidad para ayudar a las personas a trabajar juntas de forma efectiva, a pesar de que sus intereses y antecedentes sean bastante diferentes. Incluso un solo aspecto de la diversidad, como las capacidades y las cualidades físicas, contiene diversas características que pueden afectar la conducta de los individuos o los equipos. Un desafío para los gerentes radica en determinar si esos efectos 1) niegan oportunidades y son contraproducentes y un desperdicio, 2) reflejan cierta tolerancia de las diferencias o 3) conducen a aceptar la

diversidad como un recurso organizacional de valor agregado. Otro de sus desafíos será ayudar a que los individuos, los equipos y la organización desarrollen sus competencias (inclusive aprender nuevos conocimientos, habilidades, capacidades y métodos de intervención) para poder valorar y aceptar la diversidad como fuente de creatividad y fuerza. Las categorías de diversidad que son más comunes en las organizaciones, se subdividen en categorías primarias (características genéticas que afectan la imagen que la persona tiene de sí misma y su socialización) y categorías secundarias (las características aprendidas que la persona adquiere y modifica a lo largo de su vida. Estas categorías no son independientes. *Por ejemplo, el hecho de que una organización tenga políticas y actitudes favorables para la familia, o que no son favorables para ella, con seguridad afectará a una mujer (género) que tiene hijos (situación familiar). Un ejemplo de una actitud que no es favorable para la familia consistiría en decir: “Si usted quiere avanzar en esta organización, su trabajo siempre debe ser lo primero”.*

**Categorías primarias.** A continuación se presenta una breve explicación de las categorías primarias de la diversidad. Las personas no pueden tener mucha influencia en estas características:

- Edad: el número de años de vida de la persona y la generación de Estados Unidos en la que nació (por ejemplo, la generación de la Gran Depresión, del Baby Boom, la X de los nacidos entre 1965 y 1977, o la Y de los nacidos entre 1978 y 1998).
- Raza: las agrupaciones biológicas del género humano, que representan diferencias físicas superficiales, como la forma de los ojos y el color de la piel. La raza representa menos de uno por ciento de la diferencia del legado genético de una persona.
- Etnia: la identificación con un grupo cultural que comparte un legado y tradiciones, entre otras cosas incluye el origen

nacional, el idioma, la religión, la comida y las costumbres. Algunas personas se identifican mucho con sus raíces culturales y otras no.

- Género: el sexo biológico determinado por los cromosomas XX (femenino) y XY (masculino).
- Capacidades y cualidades físicas: toda una serie de características, inclusive el tipo de cuerpo, el tamaño físico, los rasgos faciales, las capacidades o las discapacidades específicas y los talentos o las limitaciones físicas y mentales, visibles e invisibles.
- Preferencia sexual: el sentimiento de atracción sexual hacia miembros del mismo género o del contrario, como heterosexual, homosexual o bisexual.

**Categorías secundarias.** A lo largo de su existencia, las personas pueden tener bastante más influencia en ellas haciendo determinadas elecciones:

- Educación: el aprendizaje y la capacitación formal e informal del individuo.
- Experiencia laboral: los empleos y los puestos de voluntario que ha tenido la persona y la serie de organizaciones en las cuales ha trabajado.
- Ingresos: las condiciones económicas en las que se desarrolló la persona y su situación económica actual.
- Estado civil: la situación de la persona si es soltera, casada, viuda o divorciada.
- Creencias religiosas: las enseñanzas fundamentales que recibe la persona respecto a Dios y los valores que adquiere en razón de la práctica, formal o informal, de su fe religiosa.
- Ubicación geográfica: el o los lugares en los que creció la persona o donde pasó una parte importante de su existencia,

inclusive los tipos de comunidades y zonas urbanas en comparación con zonas rurales.

- Estatus familiar: el hecho de tener o no tener hijos y las circunstancias en que los cría, como hogar uniparental o con dos adultos.
- Estilo conductual: la tendencia del individuo a pensar, sentir o actuar de una forma particular.

Definir en qué magnitud una variable afecta la conducta del individuo es muy difícil. Por ese motivo es más fácil estudiar los factores que se encuentra a la mano como las características biográficas (se resalta la edad, género, estado civil y la antigüedad en la organización).

Según Robbins (2009), las personas llegan a las organizaciones con ciertas características que van a influir en su comportamiento en el trabajo. Las más obvias son las características personales: edad, sexo (género), estado civil; características de personalidad, la constitución emocional, valores y actitudes y las capacidades elementales. Estas características están intactas cuando el individuo ingresa en la fuerza de trabajo y, en su mayor parte, es poco lo que puede hacer la administración para cambiarlas, sin embargo, tienen repercusiones muy concretas en la conducta de los empleados (colaboradores). Por tanto las características personales y de personalidad, habilidades, valores, actitudes y emociones son variables independientes. Hay otras cuatro variables en el plano del individuo que, según se ha probado, influyen en la conducta de los empleados: percepción, toma individual de decisiones, aprendizaje y motivación. En concreto, el CO se enfoca en cómo mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación y aumentar la ciudadanía y la satisfacción de los empleados. De la misma forma ayuda a los administradores a mejorar la calidad y la

productividad de los empleados, ayudan a equilibrar los conflictos entre la vida privada y trabajo, diseñar e implantar programas de cambio y brinda lineamientos para crear un ambiente ético sano.

#### Evaluar el desempeño

La observación directa es la mejor forma para lograr, controlar y detectar lagunas sobre el desempeño. La misión debería ser identificar los puntos fuertes y las debilidades para entender el impacto en el trabajo y la conducta de la persona.

Para evaluar se debe tomar en cuenta los procesos, un proceso incorrecto a menudo es la fuente de un desempeño inadecuado. Problemas personales, también suelen ser causa que afecta el desempeño. Sin embargo con una buena gestión se pueden mitigar. Conflictos relacionados con el trabajo, cuando existen personas juntas en un lugar de trabajo, hay probabilidades de que surjan conflictos y estos a su vez pueden afectar el desempeño. Sobre carga de trabajo, incluso el empleado más comprometido acabará agotado si se le exige demasiado trabajo a un alto ritmo.

En resumen controlar el desempeño y detectar los vacíos puede lograrse gracias a un proceso que requiere observación directa, recopilación de datos, el debate, una escucha activa, preguntas adecuadas.

La evaluación al desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. La evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño

- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

Podemos resumir que existe una apreciación uniforme para casi todos los conceptos, sin embargo en el tema de motivación con respecto a la compensación y los sistemas de remuneración existen opiniones encontradas.

La teoría de la evaluación cognoscitiva indica que los motivadores intrínsecos como el logro, responsabilidad y competencia tienen relación y no son independientes de los extrínsecos como el salario, ascensos, buenas relaciones con el supervisor y condiciones laborales. Es decir el estímulo de los unos afecta a los otros. En tareas tediosas por ejemplo, la remuneración extrínseca aumenta la motivación intrínseca.

Cuando se entrega una remuneración extrínseca a alguien por realizar una tarea interesante, lo que consigue es que disminuya el interés por la tarea. Se condiciona el desempeño a un premio; se cuestiona la metodología y no se ha llegado a determinar en qué medida es real esta premisa. Podría ser relevante para posiciones intermedias, la que no son ni tan tediosas ni tan interesantes. Sin embargo hay que tener en

cuenta que la remuneración extrínseca no es un factor motivacional en sí mismo.

Chiavenato (2000), la remuneración tradicional, por ser fija, no motiva a las personas a desempeñarse mejor, en cambio la remuneración variable puede activar la productividad.

Conyon y Freeman (2002), Los sueldos fijos sólo remuneran a las personas por ir a trabajar, por lo tanto no las estimulan a mostrar un mejor desempeño. En cambio, ser dueño de un activo, como una acción, motiva directamente a los colaboradores a ser más productivos para aumentar el precio de la acción. Sin embargo, para tener éxito se debe acompañar de mayor comunicación y participación de éstos en las decisiones.

Huete (1997), la compensación monetaria no es el único medio con el cuál una persona se puede sentir pagada de acuerdo al esfuerzo que realiza. No hay una relación directa e inevitable entre la cantidad pagada y la satisfacción del empleado o la calidad de su trabajo.

Pfeffer (2003), las personas trabajan por dinero, pero aún más por un sentido para sus vidas. Las organizaciones deben abandonar el mito de creer que pueden resolver sus problemas de atracción, retención y motivación solamente por medio de su sistema de incentivos en sus remuneraciones.

Zingheim, y Schuster (2000), la compensación que esperan las personas por su trabajo tiene que ver con algo más que el aspecto monetario. Se trata de cómo se paga, en términos de retribución integral, esto supone convertir la experiencia completa de trabajo en algo positivo, ofrecer un futuro convincente que haga atractiva a la empresa, invertir en el crecimiento y el desarrollo de los empleados, proporcionar un lugar de trabajo agradable en lo que se refiere a

compañeros y liderazgo y, por supuesto, coordinar la remuneración, integral con los objetivos de la empresa.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### Capacitación

Harvard (2007), proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientas al cambio y mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

### Clima organizacional

Hodgetts et al. (1985), se define como un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo.

### Compensación y Reconocimiento

Harvard (2007), es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus.

### Comunicación

Harvard (2007), es la forma de manifestar una idea y la vez como es interpretada

### Desempeño laboral

Harvard (2007), se entenderá por desempeño la realización de la actividad establecida de manera formal, ya sea en la descripción de puestos o algún otro documento oficial que establezca en cantidad y/o calidad el trabajo realizado por un individuo, grupo.

### Gestión del talento humano

Chiavenato (2002), conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos.

### Líder

Harvard (2007), es la persona capaz de dirigir un grupo y que logra conseguir metas fijadas con éste.

### Liderazgo

Harvard (2007), es la capacidad de establecer la dirección de influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

### Motivación

Pérez y Villalba (2002), influencia sobre los colaboradores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo.

### Satisfacción

Harvard (2007), es un sentimiento de bienestar cuando una necesidad ha sido cubierta.

Trabajo en equipo

Robbins (2004), sinergia que desarrollan los integrantes de un grupo de trabajo.

## **CAPÍTULO III**

### **MATERIAL Y MÉTODOS**

#### **1.-MATERIAL**

##### **Población**

Personal de la Oficina de Tecnología de la Información 38 colaboradores, según la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad César Vallejo en el distrito de Trujillo - 2015.

##### **Muestra**

La muestra es de 38 colaboradores de la Oficina de Tecnología de la Información de la Universidad César Vallejo en el distrito Trujillo - 2015.

##### **Unidad de Análisis**

Un colaborador de la Oficina de Tecnología de la Información de la Universidad César Vallejo en el distrito de Trujillo - 2015.

#### **2.-MÉTODO**

##### **Tipo de estudio**

- De acuerdo a la orientación:  
Aplicada
- De acuerdo a la técnica de contrastación:  
Descriptiva

### **Diseño de la investigación**

La investigación es exploratoria y descriptiva.

Exploratoria: La investigación nos permitió tener una relación directa con los colaboradores de la Oficina de Tecnologías de la información y conocer las causas del clima organizacional existentes que están disminuyendo el desempeño de los mencionados.

Descriptiva: El describir situaciones y eventos es uno de los principales propósitos de esta tesis, es decir cómo es y cómo se manifiestan determinados fenómenos. También permitió diagnosticar, analizar, definir e interpretar en forma sistemática los hechos y características del clima organizacional de la OTI.

La utilización de métodos descriptivos ayudó a la correcta obtención de información actual de la OTI. El objetivo principal de estos métodos es caracterizar un fenómeno o situación e indicar sus rasgos más resaltantes y diferenciadores. No se busca una simple descripción, fue necesario organizarlos y analizarlos, derivando conclusiones significativas, conclusiones que se basan en comparaciones, contrastes o relaciones de diferentes especies.

## Variables y operativización variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
VARIABLE INDEPENDIENTE Clima Organizacional	Se define como un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo.	Es el conjunto de percepciones y características que presenta el ambiente de trabajo, compartidas por los miembros de la organización y determinados por el comportamiento y relaciones interpersonales positivas y negativas	Factores	Comunicación
				Compensación y reconocimiento
				Trabajo en equipo
				Capacitación y desarrollo
				Equidad y género
				Motivación y expectativas
				Balance trabajo -familia
				Remuneración
				Condiciones de trabajo
				Estilo de dirección
				Imagen de la institución
				Liderazgo
				Normativa y procesos
				Mejora y cambio
Creatividad e iniciativa				
Relaciones interpersonales				
VARIABLE DEPENDIENTE desempeño laboral	Se entenderá por desempeño la realización de la actividad establecida de manera formal, ya sea en la descripción de puestos o algún otro documento oficial que establezca en cantidad y/o calidad el trabajo realizado por un individuo, grupo.	Es la capacidad física e intelectual de una persona para desarrollar sus actividades laborales dentro de la empresa	Factores	Orientación a Resultados
				Calidad de su trabajo
				Iniciativa y organización

## **Instrumentos de recolección de datos**

### **Encuesta**

El instrumento privilegiado para la evaluación del clima laboral es, por supuesto, el cuestionario o encuesta. La mayor parte de estos instrumentos presentan preguntas que describen hechos particulares de la organización.

La encuesta o cuestionario es el instrumento para medir la percepción del colaborador, ya sea positiva o negativa en relación a las condiciones que tengan en la organización o institución para desempeñar su trabajo.

La encuesta se formuló en respuesta de escala tipo Likert, dicha escala tiene (5) alternativas de solución con un valor que oscila de uno a cinco. La encuesta fue aplicada vía web, y se aplicó a toda la población. La validación de este instrumento ha sido a través del coeficiente de alfa de Crombach. Se calculó la correlación con "r" Person y Spearman.

### **Observación Directa**

Este método es uno de los más utilizados. El análisis se efectuó observando al trabajador de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones.

### **Procedimiento y análisis estadísticos de datos**

El procesamiento y tabulación de la información que se obtuvo de la encuesta, que fue aplicada vía web, fue revisada, codificada y se procedió con la tabulación, utilizando el programa Excel.

Se categorizó con la finalidad de que cada pregunta tenga los grupos y clases necesarias para su respuesta y de esta forma se facilitó la tabulación de la información. Los resultados fueron expresados mediante gráficas y se realizó una interpretación y análisis de acuerdo al porcentaje arrojado, mediante el análisis de la técnica de frecuencias estadísticas y en porcentajes. Los datos generales fueron analizados e interpretados.

Se sacó un resumen de todos los comentarios que se encontraron después de aplicar la encuesta, y éstas respuestas se consideraron para destacar lo más relevante de la percepción del colaborador.

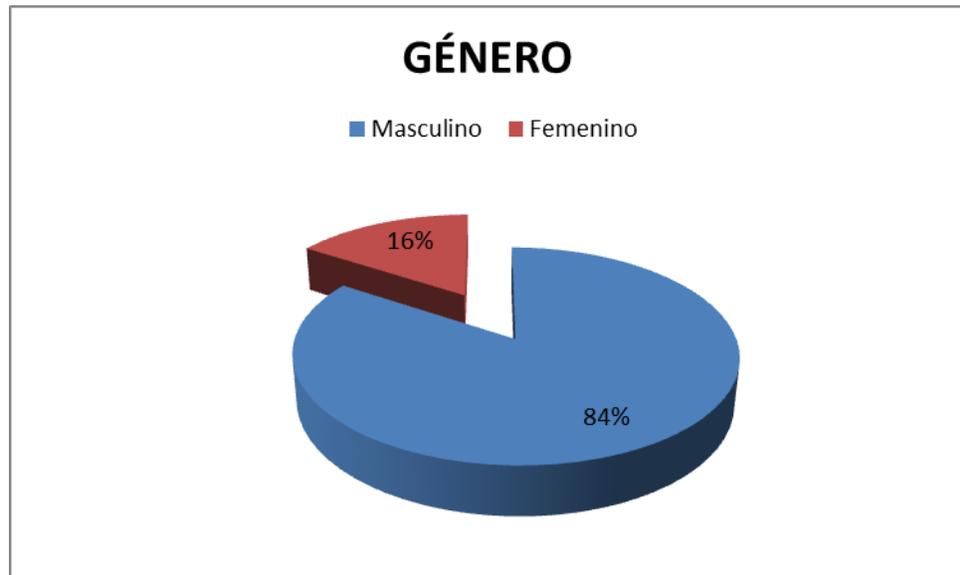
## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

Los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas fueron tabulados y a continuación son presentados en gráficos para su mejor entendimiento.

#### 1. INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL

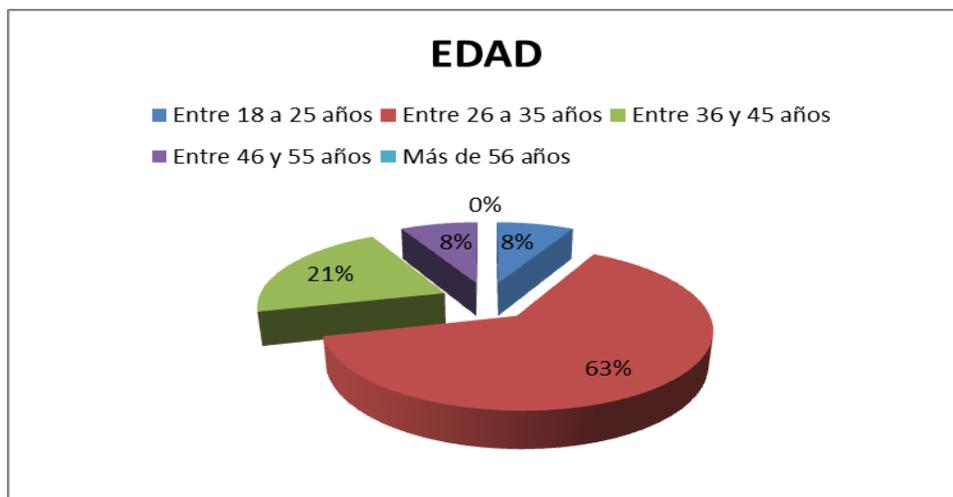
a. **GÉNERO:** Del total de los encuestados (figura N° 1) el 84% son personal masculino y el 16% femenino. El género masculino es predominante en esta área.



**Figura N° 1. Representación porcentual del género de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

**b. EDADES:** Del total de los encuestados (figura N° 2) el 8% del personal tiene entre 18 a 25 años, el 63% tiene de 26 a 35 años, el 21% tiene de 36 a 45 años, el 8% tiene de 46 a 55 años y no existe personal de más de 56 años en esta área. Por lo que se puede decir que la mayoría de población son jóvenes con capacidad de aprender y desarrollar mejores actitudes.



**Figura N° 2. Representación porcentual de las edades de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

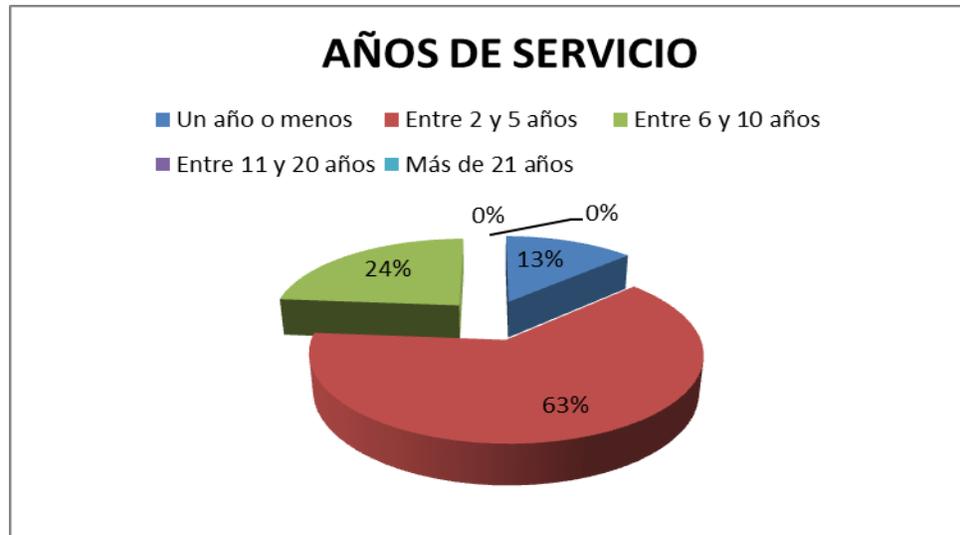
c. **NIVEL DE ESTUDIOS:** Del total de los encuestados (figura N° 3) el 21% tiene estudios técnicos, el 68% tiene estudios universitarios, el 8% tiene grado de magister y el 3% otro tipo de estudio. La población técnica en esta área se debe al tipo de trabajo que se desarrolla en la sub área: soporte técnico, el resto de población son analistas de sistemas.



**Figura N° 3. Representación porcentual del nivel de estudio de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

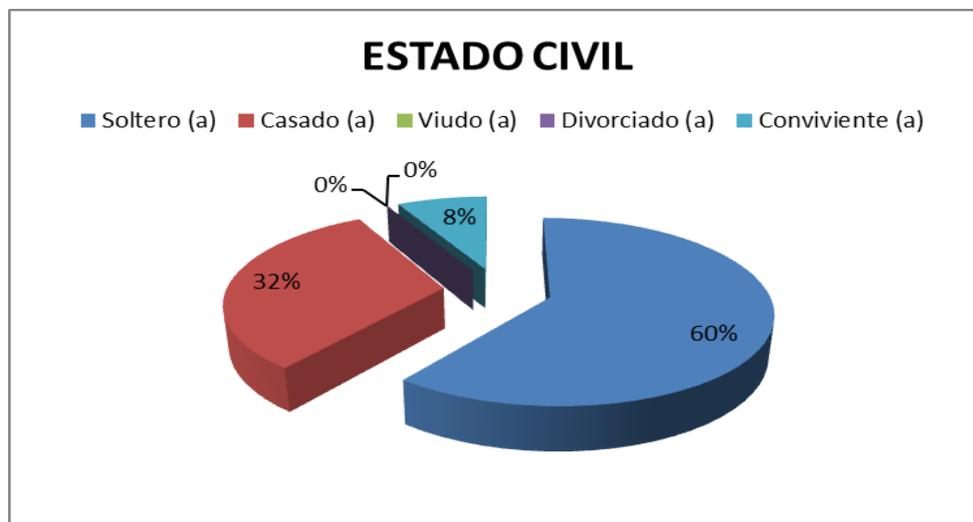
**d. AÑOS DE SERVICIO:** Del total de los encuestados (figura N° 4) el 13% tiene menos de un año de antigüedad, el 63% tiene entre 2 y 5 años de antigüedad y el 24% tiene entre 6 y 10 años de antigüedad. Lo que significa que en el área existe estabilidad laboral y a la vez es personal experimentado en sus funciones.



**Figura N° 4. Representación porcentual de los años de servicios de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. **Elaboración propia.**

e. **ESTADO CIVIL:** Del total de los encuestados (figura N° 5) el 60% es soltero (a), el 32% es casado (a) y el 8% es conviviente. Los otros estados civiles están con 0%. Al sumar el porcentaje de personas con una responsabilidad familiar que atender encontramos una cifra muy significativa de 40%.



**Figura N° 5. Representación porcentual del estado civil de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.**

## 2. COMUNICACIÓN

**Tabla N° 1. Comunicación.**

ALTERNATIVA	COMUNICACIÓN														TOTAL GENERAL			
	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5	IND. 6	IND. 7											
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	2	5%	2	5%	0	0%	0	0%	3	8%	3	8%	5	13%	15	6%		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8%	5	13%	4	11%	5	13%	6	16%	6	16%	8	21%	37	14%		
De acuerdo	30	79%	28	74%	28	74%	27	71%	25	66%	26	68%	25	66%	189	71%		
Totalmente de acuerdo	3	8%	3	8%	6	16%	6	16%	4	11%	3	8%	0	0%	25	9%		
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>266</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

Como se puede observar el 71% está de acuerdo con los canales existente para la comunicación interna, el 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir se encuentra indeciso; el 9% está totalmente de acuerdo con los niveles de comunicación y el 6% está en desacuerdo y considera que no existen adecuados medios de comunicación en la organización. Hay que resaltar que este factor está bien desarrollado ya que en su totalidad se encuentra en un 80% (satisfactorio) dentro del área.



**Figura N° 6. Representación porcentual del factor comunicación de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

### 3. COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO

**Tabla N° 2. Compensación y reconocimiento**

ALTERNATIVA	COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO																TOTAL GENERAL	
	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5	IND. 6	IND. 7	IND. 8	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5	IND. 6	IND. 7	IND. 8		
Totalmente en desacuerdo	0	0%	2	5%	0	0%	0	0%	2	5%	2	5%	3	8%	2	5%	11	3%
En desacuerdo	8	21%	9	24%	4	11%	8	21%	6	16%	3	8%	7	18%	0	0%	45	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	39%	24	63%	12	32%	8	21%	10	26%	11	29%	9	24%	8	21%	97	32%
De acuerdo	15	39%	3	8%	22	58%	22	58%	17	45%	22	58%	19	50%	28	74%	148	49%
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	8%	0	0%	0	0%	0	0%	3	1%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>304</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

Como se puede observar el 49% está de acuerdo con el sistema de recompensas y reconocimiento, el 32% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% está en desacuerdo, e indica que no existe un adecuado sistema de compensación y reconocimiento por resultados; el 3% está totalmente en desacuerdo y el 1% está totalmente de acuerdo. Cabe resaltar que este factor se encuentra en 50% (riesgo) en su cuadro por factores.



**Figura N° 7. Representación porcentual del factor compensación y reconocimiento de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

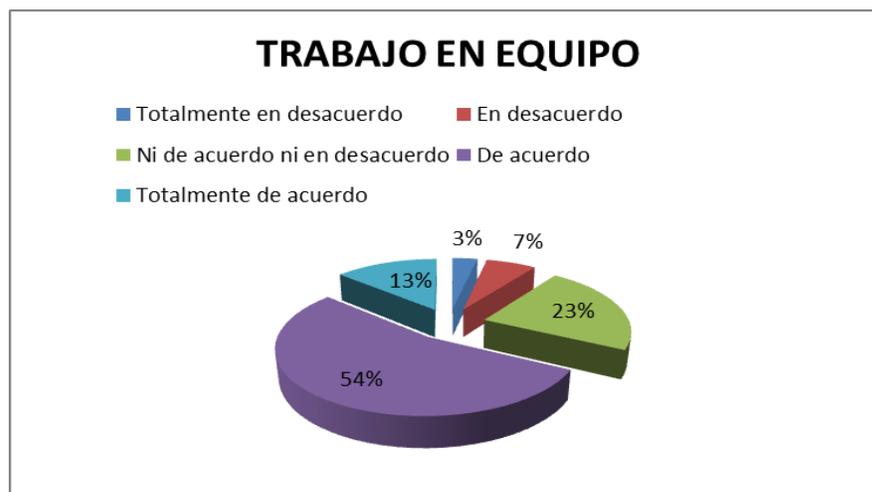
#### 4. TRABAJO EN EQUIPO

**Tabla N° 3. Trabajo en equipo**

ALTERNATIVA	TRABAJO EN EQUIPO																TOTAL GENERAL	
	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5	IND. 6	IND. 7	IND. 8										
Totalmente en desacuerdo	0	0%	2	5%	0	0%	2	5%	3	8%	3	8%	0	0%	0	0%	10	3%
En desacuerdo	3	8%	5	13%	3	8%	4	11%	0	0%	5	13%	0	0%	0	0%	20	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	32%	12	32%	8	21%	9	24%	4	11%	13	34%	3	8%	8	21%	69	23%
De acuerdo	20	53%	19	50%	19	50%	19	50%	27	71%	13	34%	25	66%	22	58%	164	54%
Totalmente de acuerdo	3	8%	0	0%	8	21%	4	11%	4	11%	4	11%	10	26%	8	21%	41	13%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>304</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

Como se puede observar el 54% de los encuestados está de acuerdo con el trabajo en equipo que existe dentro y fuera del área, el 23% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% está totalmente de acuerdo, el 7% está en desacuerdo y el 3% se encuentra totalmente en desacuerdo. Este factor se encuentra en un 67% (preventivo) en la tabla general, lo que indica que el trabajo en equipo está en desarrollo y es necesario fomentar estrategias con la finalidad de incrementar una mayor participación de los integrantes y de las áreas colaboradoras.



**Figura N° 8. Representación porcentual del factor trabajo en equipo de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

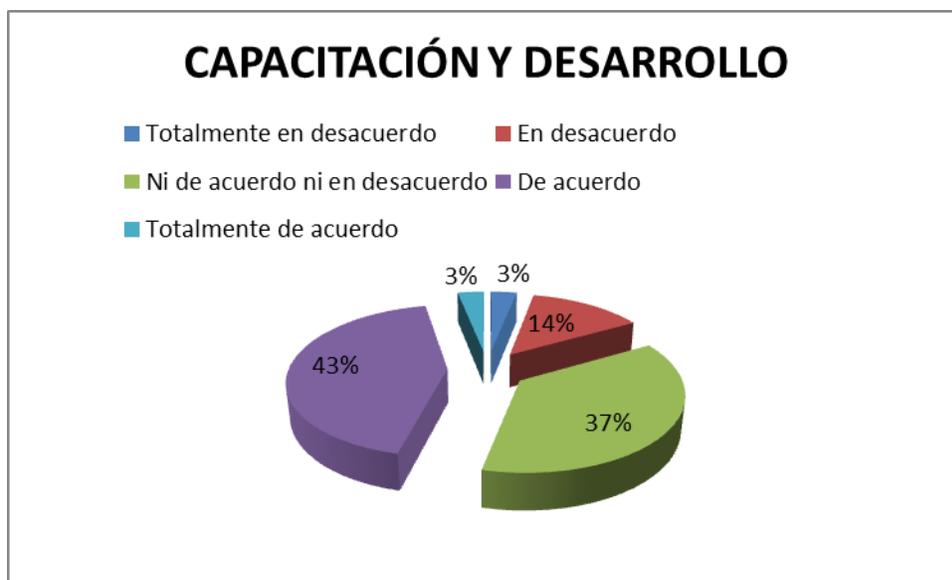
## 5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

**Tabla N° 4. Capacitación y desarrollo**

ALTERNATIVA	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO										TOTAL GENERAL	
	IND. 1		IND. 2		IND. 3		IND. 4		IND. 5			
Totalmente en desacuerdo	0	0%	3	8%	0	0%	0	0%	3	8%	6	3%
En desacuerdo	6	16%	6	16%	4	11%	4	11%	6	16%	26	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	53%	19	50%	11	29%	10	26%	10	26%	70	37%
De acuerdo	12	32%	10	26%	20	53%	21	55%	19	50%	82	43%
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%	3	8%	3	8%	0	0%	6	3%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>190</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

Como se puede observar el 43% está de acuerdo con los planes de capacitación que se brindan en la organización, el 37% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% está en desacuerdo, el 3% está de acuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo. Este factor a nivel general se encuentra en 46% lo que indica que los programas de capacitación no llegan a cubrir la totalidad de las expectativas.



**Figura N° 9. Representación porcentual del factor capacitación y desarrollo de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

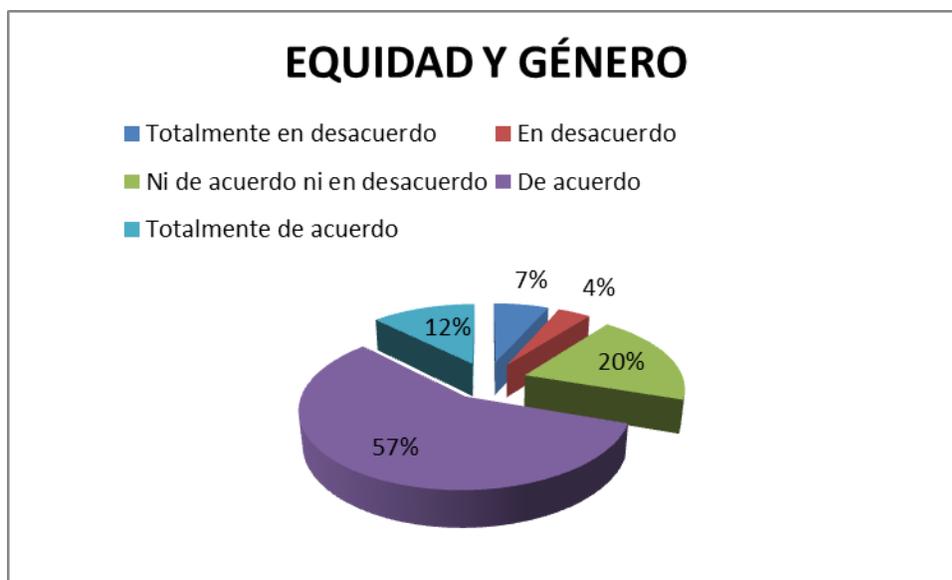
## 6. EQUIDAD Y GÉNERO

**Tabla N° 5. Equidad y género**

ALTERNATIVA	EQUIDAD Y GÉNERO								TOTAL GENERAL	
	IND. 1		IND. 2		IND. 3		IND. 4			
Totalmente en desacuerdo	3	8%	3	8%	2	5%	2	5%	10	7%
En desacuerdo	0	0%	4	11%	0	0%	2	5%	6	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	29%	4	11%	9	24%	6	16%	30	20%
De acuerdo	19	50%	21	55%	22	58%	25	66%	87	57%
Totalmente de acuerdo	5	13%	6	16%	5	13%	3	8%	19	12%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

Se puede apreciar que el 57% está de acuerdo con la existencia de igualdad del hombre y la mujer, el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% se encuentra totalmente de acuerdo, el 7% totalmente en desacuerdo y el 4% en desacuerdo. El factor en general se encuentra en un 70% lo que significa que está en un nivel preventivo y se debe seguir desarrollando políticas de igualdad.



**Figura N° 10. Representación porcentual del factor equidad y género de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

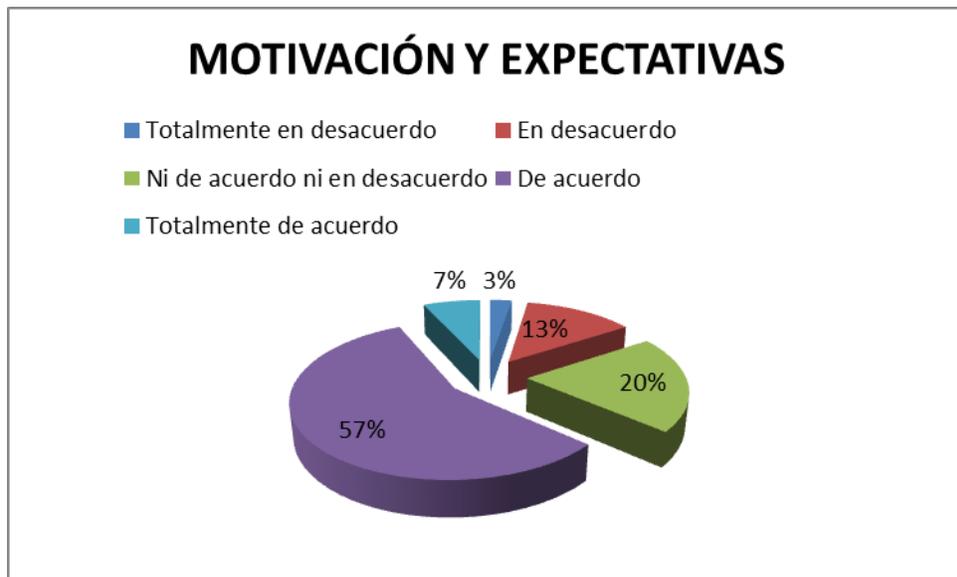
## 7. MOTIVACIÓN Y EXPECTATIVAS

**Tabla N° 6. Motivación y expectativas**

ALTERNATIVA	MOTIVACIÓN Y EXPECTATIVAS																				TOTAL GENERAL	
	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5	IND. 6	IND. 7	IND. 8	IND. 9	IND. 10												
Totalmente en desacuerdo	0	0%	2	5%	2	5%	0	0%	2	5%	0	0%	0	0%	2	5%	0	0%	2	5%	10	3%
En desacuerdo	3	8%	4	11%	6	16%	6	16%	5	13%	4	11%	6	16%	5	13%	4	11%	7	18%	50	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	29%	9	24%	6	16%	6	16%	10	26%	8	21%	7	18%	4	11%	6	16%	11	29%	78	20%
De acuerdo	20	53%	20	53%	20	53%	21	55%	21	55%	26	68%	21	55%	24	63%	25	66%	18	47%	216	57%
Totalmente de acuerdo	4	11%	3	8%	4	11%	5	13%	0	0%	0	0%	4	11%	3	8%	3	8%	0	0%	26	7%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.**

Los resultados muestran el 57% está de acuerdo, es decir se encuentra motivado y con expectativas para el desarrollo de sus labores, el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% está en desacuerdo, el 7% está totalmente de acuerdo y el 3% se encuentra totalmente en desacuerdo. El factor general está en 64%, reflejando un gran porcentaje que siente que no está cumpliendo con las expectativas esperadas y por ese motivo su motivación ha descendido.



**Figura N° 11. Representación porcentual del factor motivación y expectativas de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.**

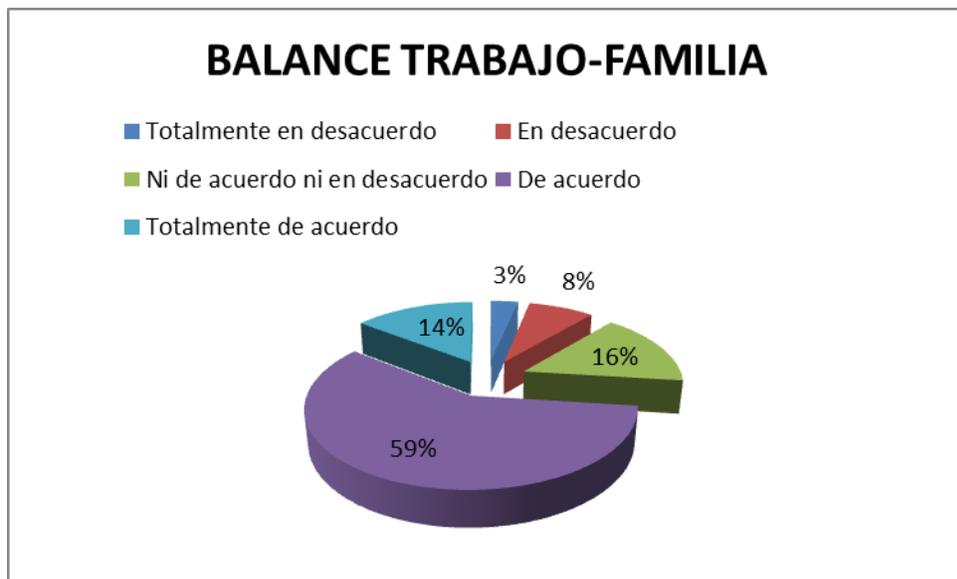
## 8. BALANCE TRABAJO-FAMILIA

**Tabla N° 7. Balance trabajo – familia**

ALTERNATIVA	BALANCE TRABAJO-FAMILIA								TOTAL GENERAL	
	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4		
Totalmente en desacuerdo	2	5%	0	0%	3	8%	0	0%	5	3%
En desacuerdo	5	13%	0	0%	2	5%	5	13%	12	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21%	6	16%	4	11%	6	16%	24	16%
De acuerdo	19	50%	24	63%	25	66%	21	55%	89	59%
Totalmente de acuerdo	4	11%	8	21%	4	11%	6	16%	22	14%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

Se puede apreciar que el 59% está de acuerdo con políticas que permite tener un equilibrio entre sus labores y su familia, el 16% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% se encuentra totalmente de acuerdo, el 8% en desacuerdo y el 3% están totalmente en desacuerdo. El factor general se encuentra en 73% (preventivo) con lo que identificamos que los programas de integración con la familia están desarrollados, que se respeta el horario de trabajo, sin embargo todavía hay formas de mejorar.



**Figura N° 12. Representación porcentual del factor balance trabajo-familia de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

## 9. REMUNERACIÓN

**Tabla N° 8. Remuneración**

ALTERNATIVA	REMUNERACIÓN										TOTAL GENERAL	
	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5							
Totalmente en desacuerdo	3	8%	5	13%	3	8%	4	11%	3	8%	18	9%
En desacuerdo	8	21%	5	13%	10	26%	9	24%	4	11%	36	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	50%	11	29%	17	45%	13	34%	8	21%	68	36%
De acuerdo	8	21%	17	45%	5	13%	12	32%	23	61%	65	34%
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%	3	8%	0	0%	0	0%	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>190</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia**

Se puede apreciar que el 36% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con su remuneración, es decir está indeciso; el 34% está de acuerdo con lo que recibe de la organización; el 19% se encuentra en desacuerdo, el 9% en totalmente en desacuerdo y el 2% están totalmente de acuerdo. El total general del factor es uno de los menores porcentajes con 36% (riesgo), por lo que podemos indicar que la remuneración no satisface al colaborador, considera que su trabajo no está bien remunerado.



**Figura N° 13. Representación porcentual del factor remuneración de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.**

## 10. CONDICIONES DE TRABAJO

Tabla N° 9. Condiciones de trabajo

ALTERNATIVA	CONDICIONES DE TRABAJO																TOTAL GENERAL	
	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5	IND. 6	IND. 7	IND. 8	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5	IND. 6	IND. 7	IND. 8		
Totalmente en desacuerdo	3	8%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	8%	0	0%	6	2%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	3	8%	0	0%	0	0%	0	0%	3	8%	0	0%	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8%	6	16%	8	21%	4	11%	4	11%	8	21%	6	16%	8	21%	47	15%
De acuerdo	26	68%	28	74%	24	63%	26	68%	26	68%	24	63%	23	61%	26	68%	203	67%
Totalmente de acuerdo	6	16%	4	11%	3	8%	8	21%	8	21%	6	16%	3	8%	4	11%	42	14%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>304</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia

Se puede apreciar que el 67% está de acuerdo, con las condiciones de trabajo, el 15% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% se encuentra en totalmente de acuerdo, el 2% en totalmente de acuerdo y el 2% están en desacuerdo. El factor general se encuentra en un 81%, (satisfactorio) siendo el porcentaje más alto de la tabla de factores, lo que refleja que los colaboradores consideran que existen recursos y espacios adecuados para desempeñar su trabajo.

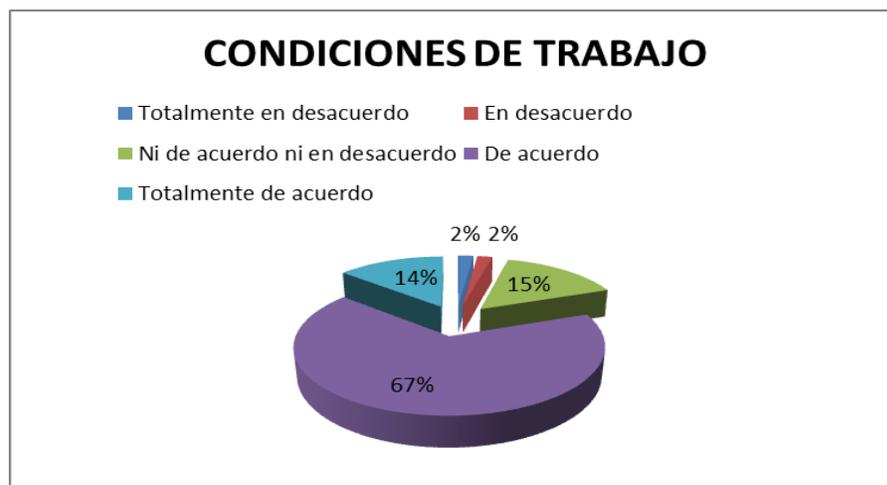


Figura N° 14. Representación porcentual del factor condiciones de trabajo de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.

Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

## 11. ESTILO DE DIRECCIÓN

Tabla N° 10. Estilo de dirección

ALTERNATIVA	ESTILO DE DIRECCIÓN																TOTAL GENERAL	
	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5	IND. 6	IND. 7	IND. 8	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5	IND. 6	IND. 7	IND. 8		
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	8%	0	0%	3	1%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	3	8%	4	11%	9	24%	0	0%	3	8%	5	13%	24	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	45%	9	24%	6	16%	12	32%	16	42%	8	21%	19	50%	5	13%	92	30%
De acuerdo	17	45%	23	61%	23	61%	19	50%	9	24%	20	53%	10	26%	19	50%	140	46%
Totalmente de acuerdo	4	11%	6	16%	6	16%	3	8%	4	11%	10	26%	3	8%	9	24%	45	15%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>304</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia

Se puede apreciar que el 46% está de acuerdo con el estilo de dirección que tiene la organización, apreciando que es de guía y orientación para el cumplimiento de objetivos; el 30% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% se encuentra en totalmente de acuerdo, el 8% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo. El factor general se encuentra en un 61% (preventivo), con lo que se resalta que existe todavía un gran porcentaje que no está de acuerdo con el estilo de dirección.



Figura N° 15. Representación porcentual del factor estilo de dirección de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.

Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

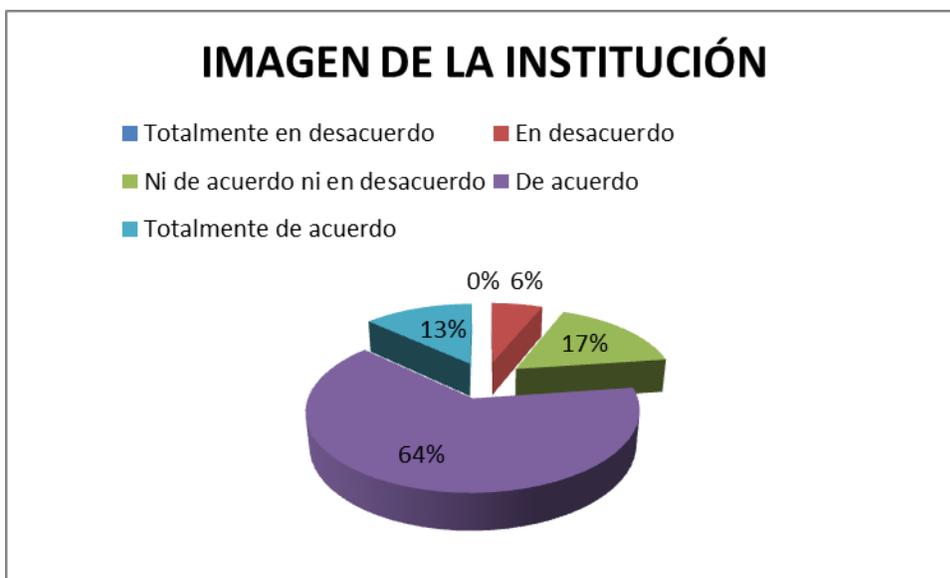
## 12. IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN

**Tabla N° 11. Imagen de la Institución**

ALTERNATIVA	IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN												TOTAL GENERAL	
	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5	IND. 6								
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	4	11%	2	5%	2	5%	2	5%	2	5%	2	5%	14	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21%	4	11%	4	11%	9	24%	7	18%	6	16%	38	17%
De acuerdo	22	58%	26	68%	26	68%	21	55%	25	66%	26	68%	146	64%
Totalmente de acuerdo	4	11%	6	16%	6	16%	6	16%	4	11%	4	11%	30	13%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>228</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia

Se puede apreciar que el 64% está de acuerdo con la imagen que proyecta la organización al exterior y la cultura interior, el 17% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% se encuentra en totalmente de acuerdo y el 6% está en desacuerdo. El factor general se encuentra en un 71% (preventivo) lo que indica que la institución tiene bien encaminadas las políticas de difusión y una cultura sólida.



**Figura N° 16. Representación porcentual del factor imagen de la institución de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

### 13. LIDERAZGO

**Tabla N° 12. Liderazgo**

ALTERNATIVA	LIDERAZGO																		TOTAL GENERAL	
	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5	IND. 6	IND. 7	IND. 8	IND. 9	IND. 10	IND. 11	IND. 12	IND. 13	IND. 14	IND. 15	IND. 16	IND. 17	IND. 18		
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	8%	2	5%	5	1%
En desacuerdo	6	16%	5	13%	5	13%	0	0%	7	18%	4	11%	3	8%	3	8%	2	5%	35	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21%	7	18%	9	24%	8	21%	4	11%	9	24%	9	24%	10	26%	11	29%	75	22%
De acuerdo	20	53%	20	53%	18	47%	22	58%	23	61%	19	50%	20	53%	18	47%	14	37%	174	51%
Totalmente de acuerdo	4	11%	6	16%	6	16%	8	21%	4	11%	6	16%	6	16%	4	11%	9	24%	53	16%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>342</b>	<b>100%</b>																

**Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.**

Se puede apreciar que el 51% está de acuerdo con el liderazgo que ejerce su jefe, el 22% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% se encuentra en totalmente de acuerdo, encuentra un líder manejando su área; el 10% está en desacuerdo y el 1% está totalmente de acuerdo. El factor general tiene un 66% (preventivo), se puede rescatar que el jefe le falta desarrollar algunas competencias para poder identificarse con sus subalternos.



**Figura N° 17. Representación porcentual del factor liderazgo de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.**

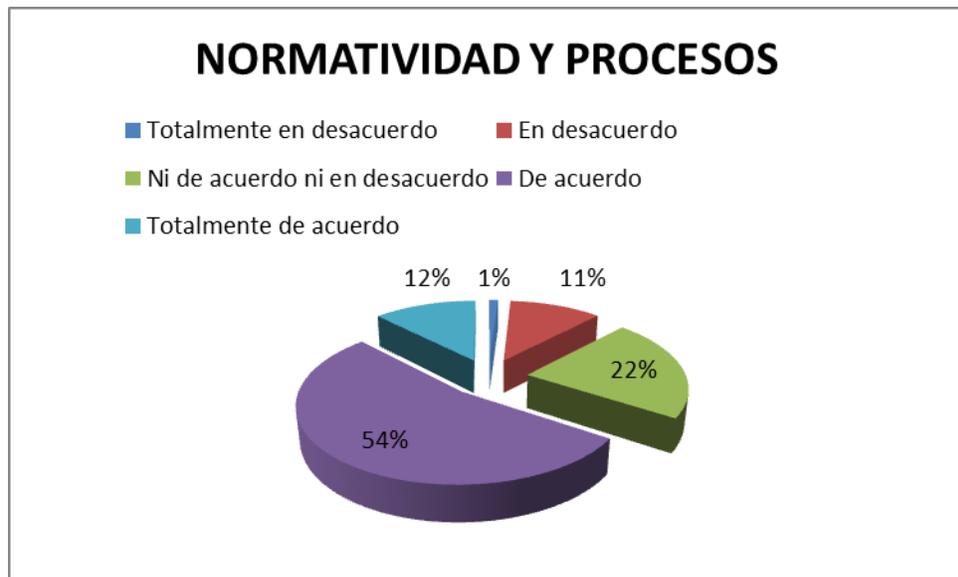
## 14. NORMATIVIDAD Y PROCESOS

**Tabla N° 13. Normatividad y procesos**

ALTERNATIVA	NORMATIVIDAD Y PROCESOS																				TOTAL GENERAL	
	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5	IND. 6	IND. 7	IND. 8	IND. 9	IND. 10												
Totalmente en desacuerdo	2	5%	0	0%	2	5%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	1%
En desacuerdo	8	21%	5	13%	6	16%	6	16%	5	13%	2	5%	5	13%	0	0%	3	8%	2	5%	42	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	24%	9	24%	8	21%	8	21%	9	24%	9	24%	8	21%	8	21%	8	21%	8	21%	84	22%
De acuerdo	15	39%	20	53%	18	47%	18	47%	17	45%	23	61%	21	55%	24	63%	23	61%	24	63%	203	54%
Totalmente de acuerdo	4	11%	4	11%	4	11%	6	16%	7	18%	4	11%	4	11%	6	16%	4	11%	4	11%	47	12%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.**

Se puede apreciar que el 54% está de acuerdo, con los procesos de inducción y el sistema con el que se difunde la normativa de la organización; el 22% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, está indeciso; el 12% se encuentra totalmente de acuerdo, el 11% está en desacuerdo y el 1% está totalmente de acuerdo. El factor general es de 66% (preventivo), identificando que este factor se encuentra establecido pero que no llega a todo los colaboradores.



**Figura N° 18. Representación porcentual del factor normatividad y procesos de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.**

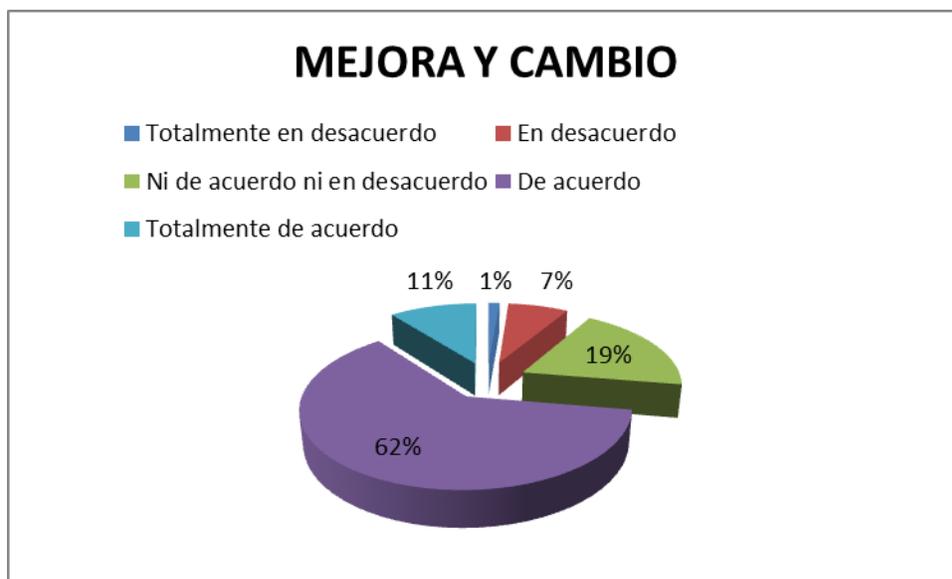
## 15. MEJORA Y CAMBIO

**Tabla N° 14. Mejora y cambio**

ALTERNATIVA	MEJORA Y CAMBIO								TOTAL GENERAL	
	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4		
Totalmente en desacuerdo	0	0%	2	5%	0	0%	0	0%	2	1%
En desacuerdo	0	0%	6	16%	0	0%	5	13%	11	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	16%	12	32%	3	8%	8	21%	29	19%
De acuerdo	24	63%	18	47%	31	82%	21	55%	94	62%
Totalmente de acuerdo	8	21%	0	0%	4	11%	4	11%	16	11%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

Se puede apreciar que el 62% está de acuerdo y que se consideran las propuestas de cambio para mejorar los servicios; el 19% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11% se encuentra en totalmente de acuerdo, el 7% está en desacuerdo, piensan que no se captan las sugerencias propuestas para mejorar; y el 1% está totalmente de acuerdo. Este factor general está en 72% (preventivo), aún existe un gran porcentaje que considera que debe haber cambios para mejorar los servicios eficazmente.



**Figura N° 19. Representación porcentual del factor mejora y cambio de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

## 16. CREATIVIDAD E INICIATIVA

**Tabla N° 15. Creatividad e iniciativa**

ALTERNATIVA	CREATIVIDAD E INICIATIVA										TOTAL GENERAL	
	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5							
Totalmente en desacuerdo	2	5%	0	0%	0	0%	2	5%	0	0%	4	2%
En desacuerdo	3	8%	0	0%	5	13%	2	5%	2	5%	12	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21%	6	16%	9	24%	8	21%	7	18%	38	20%
De acuerdo	21	55%	28	74%	20	53%	26	68%	26	68%	121	64%
Totalmente de acuerdo	4	11%	4	11%	4	11%	0	0%	3	8%	15	8%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>190</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

Se puede apreciar que el 64% está de acuerdo, significa que los colaboradores son proactivos, crean oportunidades, toman decisiones con la finalidad de mejorar resultados; el 20% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8% se encuentra en totalmente de acuerdo, el 6% está en desacuerdo y el 2% está totalmente de acuerdo. Este factor se encuentra en 72% en la tabla general (preventivo) lo que indica que la mayoría de los colaboradores tienen iniciativa a emprender acciones, sin necesidad de que les soliciten de forma externa.



**Figura N° 20. Representación porcentual del factor creatividad e iniciativa de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

## 17. RELACIONES INTERPERSONALES

**Tabla N° 16. Relaciones interpersonales**

ALTERNATIVA	RELACIONES INTERPERSONALES												TOTAL GENERAL	
	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5	IND. 6	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5	IND. 6		
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	0	0%	4	11%	0	0%	3	8%	3	8%	6	16%	16	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13%	2	5%	12	32%	8	21%	7	18%	10	26%	44	19%
De acuerdo	25	66%	22	58%	22	58%	18	47%	24	63%	22	58%	133	58%
Totalmente de acuerdo	8	21%	10	26%	4	11%	9	24%	4	11%	0	0%	35	16%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>228</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

Se puede apreciar que el 58% está de acuerdo y que se vive un clima de compañerismo dentro del área; el 19% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% se encuentra en totalmente de acuerdo y el 7% está en desacuerdo y no se sienten identificados con sus colegas. El factor se encuentra en 74% (preventivo), lo que se rescata que el ambiente está afectado por la movilidad de puestos, sin embargo un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.



**Figura N° 21. Representación porcentual del factor relaciones interpersonales de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

## 18. ORIENTACIÓN A RESULTADOS

**Tabla N° 17. Orientación a resultados**

ALTERNATIVA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS						TOTAL GENERAL	
	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5	IND. 6		
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	3	8%	0	0%	3	8%	6	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8%	3	8%	0	0%	6	5%
De acuerdo	28	74%	27	71%	29	76%	84	74%
Totalmente de acuerdo	4	11%	8	21%	6	16%	18	16%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia

Se puede apreciar que el 74% está de acuerdo y concluye que realiza un buen trabajo en el tiempo estipulado llegando a cumplir sus metas, el 16% se encuentra totalmente de acuerdo, el 5% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% está en desacuerdo. El factor general se encuentra en un 89% (satisfactorio) con lo que se rescata que la mayoría de los colaboradores están dispuestos y orientados al cumplimiento de objetivos.



**Figura N° 22. Representación porcentual del factor orientación a resultados de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

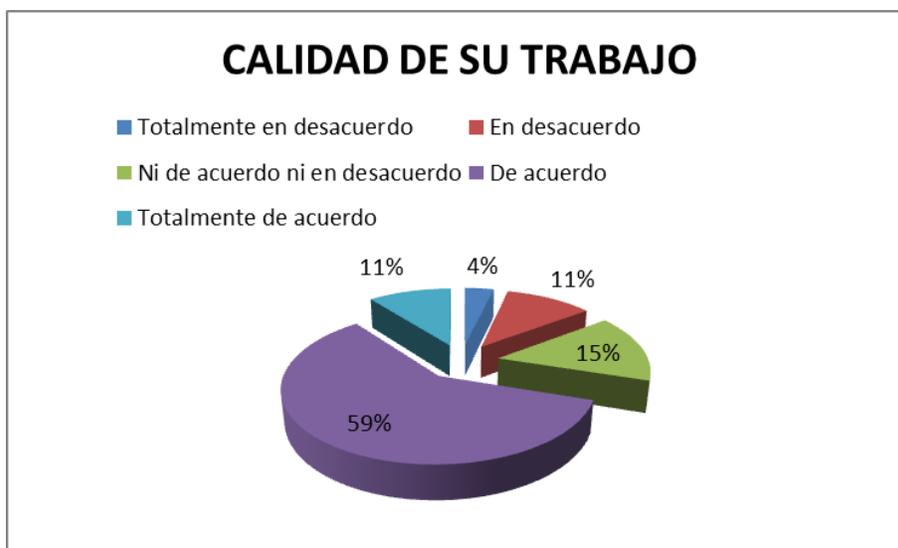
## 19. CALIDAD DE SU TRABAJO

**Tabla N° 18. Calidad de su trabajo**

ALTERNATIVA	CALIDAD DE SU TRABAJO										TOTAL GENERAL	
	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5							
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	3	8%	2	5%	2	5%	7	4%
En desacuerdo	7	18%	0	0%	10	26%	2	5%	2	5%	21	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	24%	3	8%	13	34%	4	11%	0	0%	29	15%
De acuerdo	22	58%	31	82%	12	32%	24	63%	24	63%	113	59%
Totalmente de acuerdo	0	0%	4	11%	0	0%	6	16%	10	26%	20	11%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>190</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia**

Se puede apreciar que el 59% está de acuerdo que realiza un trabajo de calidad en cuanto al resultado y al uso de recursos; el 15% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11% está totalmente de acuerdo, el 11% está en desacuerdo y el 4% está totalmente en desacuerdo. El factor general se encuentra en 70% (preventivo), con lo que refleja que del conjunto total de colaboradores, todos no llegan a realizar un trabajo eficiente y eficaz.



**Figura N° 23. Representación porcentual del factor calidad de su trabajo de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.**

**Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.**

## 20. INICIATIVA Y ORGANIZACIÓN

Tabla N° 19. Iniciativa y organización

ALTERNATIVA	INICIATIVA Y ORGANIZACIÓN												TOTAL GENERAL	
	IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5	IND. 6								
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	0	0%	3	8%	3	8%	0	0%	3	8%	0	0%	9	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	11%	3	8%	3	8%	5	13%	8	21%	6	16%	29	13%
De acuerdo	30	79%	24	63%	24	63%	28	74%	21	55%	26	68%	153	67%
Totalmente de acuerdo	4	11%	8	21%	8	21%	5	13%	6	16%	6	16%	37	16%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>228</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

Se puede apreciar que 67% está de acuerdo que es capaz de tomar la iniciativa para realizar sus labores, encamina su trabajo a los resultados y es flexible a los cambios, el 13% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% está totalmente de acuerdo y el 4% está en desacuerdo. El factor general se encuentra en 83% (satisfactorio). Se puede indicar que la mayoría son personas proactivas y hacen buen uso de sus tiempos.



Figura N° 24. Representación porcentual del factor iniciativa y organización de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo - Trujillo.

Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

## 21. RESUMEN POR FACTORES

La tabla resumen por factores presenta todos los factores con su porcentaje de satisfacción, ordenados de mayor a menor y con su respectivo color que representa la semaforización. Este sistema está descrito en la siguiente tabla (N° 20)

**Tabla N° 20. Indicadores de medición**

<b>RIESGO</b> (0% a 59%)
<b>PREVENTIVO</b> (60% a 79%)
<b>SATISFACTORIO</b> (80% a 100%)

Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

**Tabla N° 21. Resumen por factores**

<b>FACTORES</b>	
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
Condiciones de Trabajo	<b>81%</b>
Comunicación	<b>80%</b>
Imagen de la institución	<b>77%</b>
Relaciones interpersonales	<b>74%</b>
Balance trabajo - familia	<b>73%</b>
Mejora y cambio	<b>72%</b>
Creatividad e iniciativa	<b>72%</b>
Equidad y género	<b>70%</b>
Trabajo en equipo	<b>67%</b>
Liderazgo	<b>66%</b>
Normatividad y procesos	<b>66%</b>
Motivación y expectativas	<b>64%</b>
Estilos de dirección	<b>61%</b>
Compensación y reconocimiento	<b>50%</b>
Capacitación y desarrollo	<b>46%</b>
Remuneración	<b>36%</b>

### DESEMPEÑO LABORAL

Orientación a Resultados	89%
Iniciativa y organización	83%
Calidad de su trabajo	70%

Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

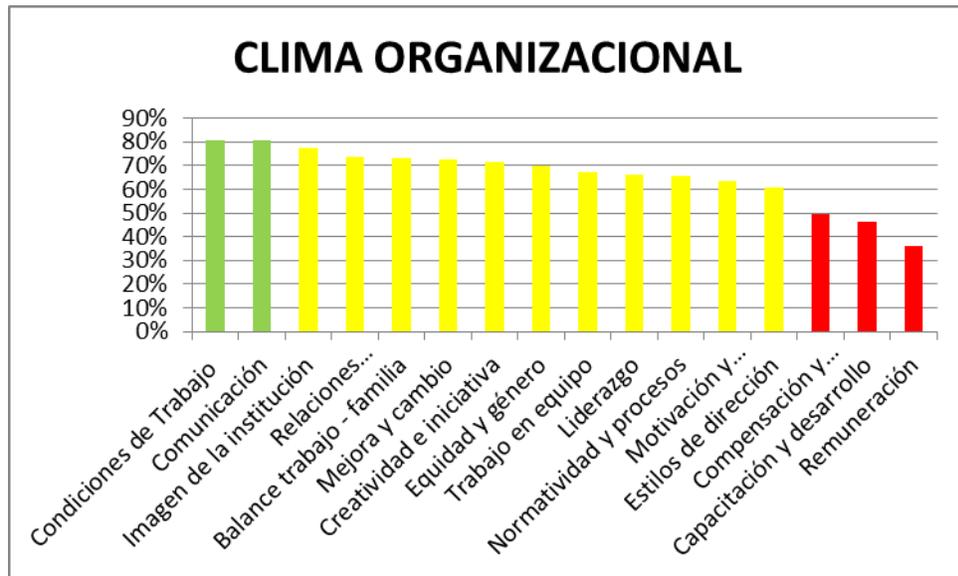


Figura N° 25. Representación porcentual del clima organizacional por factores

Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.



Figura N° 26. Representación porcentual del desempeño laboral por factores

Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

## 22. DESEMPEÑO LABORAL

Para determinar si el clima organizacional, influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información, se realizaron dos preguntas, cuyo resultado fue el siguiente:

**¿Con relación a la encuesta realizada para medir el clima organizacional, cómo calificaría su desempeño laboral?**

Del 38 de encuestados el 63% califica su desempeño como excelente – alto y el 26% lo considera bueno - medio. Rescatar que solo el 11% considera que su desempeño laboral es malo.

**Tabla N° 22. Calificación de su desempeño laboral**

ALTERNATIVA	%	
Excelente - Alto	24	63%
Bueno - Medio	10	26%
Malo - Bajo	4	11%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

**¿Cree Usted que un mejoramiento en el clima organizacional de la institución incidirá de manera positiva en su desempeño laboral?**

**Tabla N° 23. Mejoramiento de clima organizacional**

ALTERNATIVA	MEJORAMIENTO DE CLIMA LABORAL	
	IND. 1	
SI	37	97%
NO	1	3%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.

Se puede apreciar que el 97% ha dado una respuesta positiva y el 3% una respuesta negativa. Lo que indica que la mayoría de los colaboradores coinciden en que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño.



**Figura N° 27. Representación porcentual de la pregunta ¿Cree Usted que un mejoramiento en el clima organizacional de la institución incidirá de manera positiva en su desempeño laboral?**

**Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.**

**Tabla N° 24. Total general**

ALTERNATIVA	%
CLIMA ORGANIZACIONAL	66%
DESEMPEÑO LABORAL	80%

**Fuente: Base de datos Excel. Encuesta Clima laboral y desempeño. Elaboración propia.**

\*Validez del instrumento: Coeficiente de Alfa de Cronbach  $\alpha$ : 0.98, índice de correlación de Pearson  $r = 0.85$  y corrección según Spearman – Brown  $R = 0.92$  entonces  $R^2 = 0.84$

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

Los resultados desarrollados en esta investigación tienen como fin principal demostrar que el clima organizacional incide en el desempeño laboral. La metodología aplicada ya ha sido explicada en capítulos anteriores y los resultados han sido descritos en su momento, lo que este capítulo señala serán los comentarios de lo que se ha venido desarrollando en los datos y su análisis a la luz de la teoría científica. Y otros estudios realizados sobre este tema.

De acuerdo a nuestra recolección de datos se consiguió ver que existe una buenas relaciones interpersonales (74%) entre los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información y que de cierta manera lo que afecta negativamente son los factores de valoración al recurso humano (compensación y reconocimiento 50%, capacitación y desarrollo 46% y el de remuneraciones 36%) que tiene que ver directamente con políticas de la Dirección de Recursos humanos.

Según el antecedente internacional: Luengo, (2013), ha desarrollado la tesis “Clima Organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial del país de Venezuela”, de la Universidad del Zulia, coincidimos en que el clima organizacional mantiene una relación directa con el desempeño laboral, de tal forma como lo indican la relación es alta y estadísticamente significativa. Si revisamos la última pregunta de nuestro cuestionario donde los colaboradores de la OTI afirman que un mejoramiento en el clima ayudaría con el desempeño, diremos que a medida la variable clima aumente de forma significativa los valores de la variable desempeño también crecerán (de acuerdo a los resultados)

Así mismo observamos en el estudio nacional: Pelaes, (2010), “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de

servicios telefónicos, de la ciudad de Lima”, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos se afirma que a medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente, también a medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Lo dicho anteriormente tiene relación con los resultados de nuestro estudio, que arrojó un 81% (condiciones de trabajo) en existencia de un ambiente de trabajo grato y de 74% (relaciones interpersonales) buenas relaciones sociales entre pares, jefes y subordinados y que el estilo de dirección está en crecimiento, lo que se refleja en los resultados orientados al cumplimiento de objetivos.

Se rescata para el caso del factor condiciones de trabajo donde las preguntas han sido dirigidas en su mayoría al tema de infraestructura (el equipamiento, los materiales, las condiciones de seguridad y bienestar) alcanza el máximo porcentaje con 81% entre todos los factores lo que significa que el ambiente es adecuado para la gran mayoría de los colaboradores. Podemos deducir que estos valoran más como fortaleza de la organización las condiciones físicas del área, lo que se refleja en la teoría Gestalt: “los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos en función de la forma en que ven el mundo”. Esto quiere decir que la “percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su pensamiento”. Ahora bien, si el ambiente humano, aunque ligeramente en menor porcentaje también es adecuado, coincidimos con las teorías Gestaltista y Funcionalista cuando se aplican al estudio del clima organizacional, al afirmar que existe en común un elemento de base que es un nivel de equilibrio que los sujetos tratan de obtener en el área que trabajan. De lo anterior, se puede decir que los colaboradores tratan de alcanzar un nivel de equilibrio entre el ambiente físico y el ambiente humano.

De la misma forma como indica Chiavenato (2000), que el interés no está en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento del rol del ocupante del cargo y que el desempeño varía de persona a persona y esto depende de innumerables factores. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza. Por ese motivo podemos decir que existen factores determinantes que afectan a la población encuestada, como la remuneración, el tema de capacitaciones y la falta de reconocimiento, todos estos indicadores ligados a un tema de recompensa al esfuerzo y las respuestas varían entre uno y otro colaborador. Aquí podemos resaltar la relación que existe entre la motivación laboral, la remuneración y el sistema de compensaciones. Cuando los sistemas de compensaciones y remuneración están bien diseñados, logran influir en los colaboradores ya que combinan estímulos extrínsecos como intrínsecos, es decir el tema monetario asociado a los factores intangibles. Como indica Conyon y Freeman (2002), Huete (1997), Zingheim, y Schuster (2000), Chiavenato (2000), la motivación tiene que ver con algo más que la compensación monetaria, hay algo en los seres humanos que nos mueve a realizar las cosas bien, el colaborador busca ser recompensado por lo visible y lo subjetivo. De acuerdo a los resultados podemos observar: remuneración 36%, compensación 50% y motivación 64% lo que establece que a pesar de que el indicador remuneración se encuentra bajo el 50%, la motivación está en un nivel medio alto. Reconocemos entonces que existen otros factores intangibles en el tema de compensación en las políticas de la Universidad César Vallejo.

Además si el clima organizacional se define con las percepciones del trabajador sobre la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral, Entonces dicho ambiente ejerce influencia directa en el comportamiento de sus miembros, podemos decir entonces que las características personales

repercuten directamente en la conducta de un individuo de forma concreta. Entonces analizando los resultados de nuestro estudio (género, edad, nivel de estudios, años de servicio y estado civil) donde el 84% son hombres y el 16% son mujeres, el 63% están entre los 26 y 35 años, el 68% tiene título universitario, el 63% tiene de 2 a 5 años laborando en la UCV y el 60% es soltero y el 32% es casado; podemos decir entonces que los valores estudiados de forma aislada son sólo referenciales y que influyen de forma positiva o negativa en el clima organizacional, cuando las políticas organizacionales afectan concretamente en uno o varios aspectos al individuo.

*Según Robbins (2009), Por ejemplo, el hecho de que una organización tenga políticas y actitudes favorables para la familia, o que no son favorables para ella, con seguridad afectará a una mujer (género) que tiene hijos (situación familiar). Un ejemplo de una actitud que no es favorable para la familia consistiría en decir: “Si usted quiere avanzar en esta organización, su trabajo siempre debe ser lo primero”.*

En cuanto a los resultados generales o de semaforización, podemos apreciar que solo dos de los factores se encuentran como satisfactorios, muchos de estos ligados a la infraestructura y a la comunicación fluida que existe dentro del área, los 11 factores siguientes se encuentran en un estado preventivo, lo que significa que es necesario tomar acciones para ir mejorando los niveles de satisfacción y planificar acciones a largo y corto plazo para reforzar algunos de estos indicadores. No obstante cabe recalcar que 3 de estos factores se encuentran en riesgo y es necesario tomar acciones urgentes para mejorar y verificar los mecanismos de la dirección de recursos humanos ya que no han sido apropiados para estos indicadores.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de esta tesis, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se concluye que el clima organizacional incide de manera positiva sobre el desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina de Tecnologías de la Información de la Universidad César Vallejo en el distrito de Trujillo 2015, en un 84%; comprobando así la hipótesis planteada.
2. En términos generales de acuerdo a las respuestas obtenidas de la pregunta **¿Cree Usted que un mejoramiento en el clima organizacional de la institución incidirá de manera positiva en su desempeño laboral?**, se concluye que el 97% de los colaboradores coincide que un mejoramiento del clima organizacional incidiría en su desempeño laboral. Lo que significa que se debe actuar directamente sobre los factores del clima organizacional para obtener un cambio.
3. Del total de los encuestados, el 66% indica que goza de un buen clima organizacional en la oficina de tecnologías de la información de la Universidad César Vallejo – Trujillo, por lo que se concluye que se encuentra con políticas encaminadas para el mejoramiento de la misma.
4. Se identificaron que los factores críticos que afectan al desempeño son la compensación y reconocimiento 50%, la capacitación y el desarrollo 46% y la remuneración 36%, los cuáles necesitan de acciones a corto plazo.

5. Existe una incidencia positiva del clima organizacional sobre el desempeño laboral, como se puede apreciar en los resultados es de manera positiva fuerte; por lo que mejorando el clima se verá reflejado en el cumplimiento de objetivos.

## RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta la información obtenida y descrita anteriormente se sugiere:

1. Fomentar un estilo de liderazgo democrático para promover la mayor participación de los colaboradores y a su vez afianzar las relaciones interpersonales entre todo el personal, y así poder conservar un ambiente laboral favorable para mantener a todos satisfechos y contribuir al desempeño de una mejor labor de sus actividades diarias.
2. Incentivar continuamente a los trabajadores para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.
3. Motivar a los colaboradores el trabajo en equipos a través de la delegación de mini proyectos a cada equipo con la finalidad de crear mayor sentido de responsabilidad en sus integrantes.
4. Implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, reconocimiento y comunicación, otros, que le permita a la organización lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus colaboradores.
5. Medir continuamente el clima organizacional, ayudará a los directivos a mantenerse informados de las percepciones de sus trabajadores, para detectar falencias y hacer los correctivos necesarios en el momento justo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

Anzola, M. (2003). *Una Mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. (4a Ed.) México: Trillas.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5a Ed.) México: Mc Graw Hill.

Conyon, M. y Freeman, R. (2002). *Beneficios para la empresa de contar con trabajadores y accionistas*. Madrid: Prentice Hall.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional (12a Ed.)* Cengage Learning Editores

Gellerman, S. (1968). *Management by Motivation*. American Management Association, Inc.

Gibson, I. y Donnelly. (1996). *Las organizaciones: Comportamiento organizacional, estructura y procesos*. (8a Ed.) México: Mc Graw Hill.

Harvard Business Essentials (2007). *Gestión del desempeño*. Barcelona, España: Deusto.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a Ed.) México: Mc Graw Hill.

- Hodgetts, R. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. (6a Ed.) México: Interamericana.
- Huete, L. (1997). *Servicios y beneficios*. (6a Ed.) España: Editorial Deusto.
- Milkovich, G. y Bourdreau, J. (1994). *Dirección y administración de RRHH*. Usa: Anderson Wesler Iberoamericana.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma Ed.) México: Pearson educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. (6a Ed.) México: Pearson educación.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2000). *Fundamentos de administración*. México: Prentice hall hispanoamericana.
- Rodriguez, M. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. (3a Ed.) México: Alfaomega grupo editor.
- Pfeffer, J. (2003). *Seis mitos peligrosos acerca de las remuneraciones*. Barcelona, España: Harvard Business Review.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona, España: EUB.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. (6ta ed.) México: Pearson educación.

Werther, W. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. (4a Ed.) México: Mc Graw Hill.

Zingheim, P. y Schuster, J. (2000), *Sistema de retribución*. Barcelona, España: Harvard Deusto Business Review.

### **Referencias de páginas web**

Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*. Recuperado de [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2014-05-22T09:44:24Z-4814/Publico/luengo\\_cruz\\_yubisay\\_coromoto.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-22T09:44:24Z-4814/Publico/luengo_cruz_yubisay_coromoto.pdf)

Monteza, N. (2012). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico, hospital ESSALUD de Chiclayo*. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/82/1/TM\\_Monteza\\_Chanduvi\\_Nancy.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/82/1/TM_Monteza_Chanduvi_Nancy.pdf)

Pelaes, O. (2010). *Relación entre clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/pelaez\\_lo.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/pelaez_lo.pdf)

## ANEXOS

Editar este formulario

# ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Se le solicita dedicar unos minutos de su tiempo, para completar esta encuesta, la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción de la empresa donde Ud. labora.

Recuerde que esta encuesta es CONFIDENCIAL.

**\*Obligatorio**

### INFORMACIÓN GENERAL \*

- Masculino
- Femenino

### EDAD \*

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Más de 56 años

### NIVEL DE ESTUDIOS \*

- Secundaria
- Tecnico
- Universitario
- Magister
- Doctorado
- Otro

### AÑOS DE SERVICIO \*

- Un año o menos
- Entre 2 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Entre 11 y 20 años
- Mas de 21 años

### ESTADO CIVIL \*

- Soltero (a)
- Casado (a)
- Viudo (a)
- Divorciado (a)
- Conviviente

**COMUNICACIÓN \***

Se refiere a las actividades que están destinadas a administrar el flujo de información.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Los procesos de comunicación existentes en su organización contribuyen a mejorar la imagen de su Institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existen medios de comunicación adecuados para que la información llegue a todas las áreas de la Institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la Institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los medios de comunicación utilizados por la Institución contribuyen al mejoramiento del trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El líder del departamento u oficina le informa de los objetivos que tiene que lograr en su área de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Las autoridades comunican la visión, misión y los valores de la Institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera Ud. que los líderes o jefes escuchan las sugerencias y	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

opiniones del personal que labora en la Institución?

**COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO \***

Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la compensación y reconocimiento recibido por el trabajo bien hecho

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿En su departamento o área se reconoce el logro de resultados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su Institución hay sistemas de recompensa por resultados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El líder o jefe del área es objetivo cuando evalúa su desempeño?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El líder o jefe reconoce la contribución de su trabajo para el logro de los objetivos del área de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera Ud. que en su Institución es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Está satisfecho con los beneficios que le brinda su Institución (seguro, vacaciones, bonos, etc.)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los empleados de la Institución que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuando hay una vacante, primero se busca dentro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

de la misma  
Institución al  
posible  
candidato?

#### TRABAJO EN EQUIPO \*

Evalúa si la Institución busca promover el trabajo en equipo, si existe una buena relación entre compañeros, si existe un ambiente de confianza, respeto y cooperación.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿El trabajo en equipo con otras áreas es bueno?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuándo las cosas salen mal, las áreas son responsables y aceptan su culpa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su grupo de trabajo, Ud. participa en la toma de decisiones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su grupo de trabajo, puede expresar su punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su área, recibe capacitación para trabajar en equipo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuándo trabaja en equipo se logran mejores resultados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su área se trabaja en equipo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### CAPACITACIÓN Y DESARROLLO \*

Evalúa si la Institución realiza actividades para capacitar o desarrollar al personal, respondiendo a sus necesidades y buscar mejorar la actitud, conocimiento, habilidades y conductas.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
¿La capacitación que recibe en la					

Institución está relacionada con las funciones que realiza?	<input type="radio"/>				
¿En la Institución hay un programa de capacitación adecuado?	<input type="radio"/>				
¿La capacitación que recibe mejora su desempeño en el trabajo?	<input type="radio"/>				
¿El líder o jefe de área permite cumplir con la capacitación que tiene programada?	<input type="radio"/>				
¿Considera Ud. que los programas de capacitación que recibe por parte de la Institución son suficientes?	<input type="radio"/>				

#### EQUIDAD Y GÉNERO \*

Evalúa si en la Institución existe la igualdad del hombre y la mujer en el desenvolvimiento de sus actividades.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su área el hostigamiento hacia el sexo opuesto es inaceptable y sancionable?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En la Institución se dan las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción entre mujeres y hombres?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera Ud. que en la Institución existe igualdad entre					

mujeres y hombres, al momento de ocupar puestos de trabajo?



**MOTIVACIÓN Y EXPECTATIVAS \***

Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevará a cumplir con la meta deseada

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Se encuentra motivado en su trabajo en la Institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se han visto cumplidas las expectativas que Ud. tenía al comenzar a trabajar en la Institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Ha crecido profesionalmente en la Institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que sus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se reconocen habitualmente sus buenos resultados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A igualdad de remuneración ¿Preferiría seguir en la Institución a cambiar de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene intención de seguir laborando en la Institución a corto plazo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera Ud. que en la Institución tiene oportunidades de crecimiento profesional y hacer carrera?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Está satisfecho con las prestaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ofrecidas ( salud, uniforme, préstamos, becas, etc.) por la Institución a los trabajadores?

¿Preferiría quedarse en la Institución, aunque le ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores en otro lugar?

**BALANCE TRABAJO - FAMILIA \***

Evalúa si su trabajo ayuda a las personas a desarrollarse de acuerdo con sus capacidades, si es desafiante y si se puede equilibrar con la vida familiar, social y personal

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Su trabajo en la Institución le permite dedicar suficiente tiempo a su familia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le apoyan en su trabajo cuando tiene una urgencia familiar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Participa en los eventos de la integración familiar que se organizan en la Institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su área se respeta el horario de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**REMUNERACIÓN \***

Se refiere a si la remuneración recibida por los trabajadores es justa retribución por su trabajo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree que su sueldo está en consonancia con					

los sueldos que hay en la Institución?	<input type="radio"/>				
¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la Institución?	<input type="radio"/>				
¿Piensa Ud. que su sueldo y el de sus demás compañeros están en consonancia con la situación económica de la Institución?	<input type="radio"/>				
¿Considera Ud. que existe igualdad entre mujeres y hombres en cuanto a la remuneración que perciben dentro de la Institución?	<input type="radio"/>				

#### CONDICIONES DE TRABAJO \*

Las condiciones de trabajo son un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en la Institución

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Cuenta con el material necesario para el desempeño de sus funciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuenta con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Institución es el mejor lugar para trabajar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El trato que se da en su área es cordial y respetuoso?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente feliz haciendo su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿En la Institución existen instalaciones adecuadas para personas con discapacidad?	<input type="radio"/>				
¿El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?	<input type="radio"/>				
¿En la Institución hay ausencia de situaciones de intimidación o maltrato por algún miembro de la Organización?	<input type="radio"/>				

#### ESTILO DE DIRECCIÓN \*

Es la forma en la que la alta Dirección guía y orienta las acciones de la Institución hacia el cumplimiento de su misión, el estilo es propio y distingue por su competencia, integridad y responsabilidad pública.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Considera que la alta dirección tiene los conocimientos necesarios y habilidades para dirigir las áreas bajo su responsabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe compromiso de la alta dirección en el cumplimiento de la misión y la visión de la Institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los directivos tratan de manera respetuosa a los colaboradores de la Institución ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Las órdenes impartidas por la alta dirección son imparciales (objetivas y no arbitrarias) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Recibe información					

(comentarios, escritos, correos, etc.) por parte del líder o jefe de su área sobre la calidad del trabajo que realiza?

¿Es fácil acceder al su líder o jefe cuando lo necesita?

¿La alta dirección se interesa por su futuro profesional al definir varias formas de incrementar su formación (capacitaciones, plan de carrera, etc.) ?

¿La alta dirección da a conocer los logros de la Institución?

#### IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN \*

Se refiere a si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Le gusta la imagen que la Institución proyecta de sí misma?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente identificado con la cultura y los valores de la Institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente orgulloso de pertenecer a la Institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera a su Institución como una organización académica que marca la diferencia entre sus competidores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Recomendarías a la Institución como lugar de trabajo a un amigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

o amiga?

¿Trabajar en la Institución le permite contribuir al bienestar de la sociedad?



### LIDERAZGO \*

Se refiere a si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿El líder o jefe del área es congruente en lo que dice y lo que hace?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El líder o jefe de su área le proporciona la información necesaria para desempeñar su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El líder de su área es un trabajador ejemplar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El líder o jefe de área está abierto para recibir sugerencias y comentarios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El líder distribuye el trabajo de acuerdo a las capacidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El líder del área le hace sentir que su trabajo es importante para el logro de los objetivos del área?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que el líder o jefe le anima a mejorar y desarrollar sus habilidades y conocimientos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que el líder o jefe se preocupa por su crecimiento profesional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿El líder o jefe del área crea un ambiente de trabajo y da armonía?



**NORMATIVIDAD Y PROCESOS \***

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas y procesos

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Los procesos de inducción para nuevos trabajadores son efectivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los procesos internos muestran que la Institución es competente, ágil y organizada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Ha recibido inducción para conocer el funcionamiento y aspectos generales de la Institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Ha recibido inducción para conocer las funciones relacionadas con su cargo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La normatividad y proceso de la Institución están adecuadas a las necesidades actuales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los procedimientos con que cuenta la Institución están actualizados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En la Institución se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conoce los procedimientos y procesos para realizar su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿La documentación e información existente en su área facilitan su trabajo?	<input type="radio"/>				
¿Conoce las responsabilidades y funciones de los compañeros de trabajo de su área?	<input type="radio"/>				

#### MEJORA Y CAMBIO \*

Es la percepción de los empleados proponen cambios para mejorar los servicios eficazmente

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
¿En su área se buscan nuevas formas de brindar los servicios eficazmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En la Institución existen comités que captan las sugerencias para mejorar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El líder o jefe del área le alienta a ser creativo en el desarrollo de su trabajo, para lograr los objetivos de la Institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### CREATIVIDAD E INICIATIVA \*

Evalúa si los trabajadores tienen la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autorresponsabilidad y la autodirección

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Considera Ud. que tiene la suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

autonomía en su trabajo?					
¿Considera Ud. que tiene la capacidad suficiente de iniciativa en su trabajo?	<input type="radio"/>				
¿Considera Ud. que sus ideas son escuchadas por su líder, jefe o superiores?	<input type="radio"/>				
¿Considera Ud. que se siente realizado en su trabajo?	<input type="radio"/>				
¿Considera Ud. que su trabajo es lo suficiente variado?	<input type="radio"/>				

#### RELACIONES INTERPERSONALES \*

Es la percepción que tienen los individuos de la empresa acerca de la existencia de un buen ambiente de trabajo y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre líderes y subordinados

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Se lleva Ud. bien con sus compañeros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Sus compañeros le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando Ud. entró en la Institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Si dejase la Institución, lo sentiría por ellos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree que Ud. y sus compañeros están unidos y se llevan bien?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe demasiada movilidad y cambios en los puestos de trabajo entre sus compañeros de la Institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### ORIENTACIÓN A RESULTADOS \*

Es la capacidad para actuar con sentido de urgencia cuando hay que tomar decisiones que afectan a la mejora de la institución y/o responder a las necesidades de los clientes.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Termina su trabajo oportunamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cumple con las tareas que se le encomienda?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Realiza un volumen adecuado de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### CALIDAD DE SU TRABAJO

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Comete errores en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Hace uso racional de los recursos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le lleva demasiado tiempo realizar sus tareas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Realiza actividades variadas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se muestra respetuoso y amable en su trato hacia los demás?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### INCIATIVA Y ORGANIZACIÓN

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Muestra nuevas ideas para mejorar el proceso?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se muestra asequible al cambio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se anticipa a las dificultades que					

puedan presentarse?

¿Planifica sus actividades?

¿Hace uso de indicadores?

¿Se preocupa por alcanzar las metas?

¿Con relación a la encuesta realizada para medir el clima organizacional, cómo calificaría su desempeño laboral?

- Excelente-Alto
- Bueno-Medio
- Malo-Bajo

¿Cree Usted que un mejoramiento en el clima organizacional de la institución incidirá de manera positiva en su desempeño laboral?

Si contesta de forma positiva o negativa, indique el porque.

Enviar

*Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.*

Con la tecnología de

Este formulario se creó en Universidad César Vallejo.

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

