

UNIVERSIDAD LA SALLE
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

TESIS

“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN GREENLAND PERÚ SAC”

Para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y
Negocios Internacionales

PRESENTADO POR:

Alva Paredes, Milagros Lorena

AREQUIPA – PERÚ

2018

Dedicatoria

A dios por ser mi fuerza y el camino que guía mi vida. A mis padres y a mi hermano por haberme apoyado en todo momento, por la motivación, el amor y su gran ejemplo de superación y perseverancia.

AGRADECIMIENTOS

A mis maestros y a los hermanos de la Salle por su entrega y enseñanza durante estos años; en especial al Hno. Miguel Mendoza, gracias por sus consejos, su paciencia y el gran apoyo que me brindó en este tiempo; a la Lic. Ligia Cateriano y Medardo Paredes, por su confianza y la motivación para empezar este proyecto; a la Lic. Giuliana Salinas, por su apoyo incondicional.

A mis amigos y compañeros de trabajo por apoyarme y darme ánimos en las diferentes etapas de la realización de esta investigación.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO TEORICO	5
Descripción de la Problemática	5
Pregunta de Investigación.....	5
Objetivos.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.	6
CAPITULO II.....	7
Fundamentación Teórica	7
Relación del Clima Organizacional y Cultura Organizacional.	18
Metodologías para la medición del Clima Organizacional.	19
Variables y Dimensiones.	23
Cultura de la organización.....	23
Diseño organizacional (estructura).....	24
Potencial humano..	25
Literatura referida a la metodología.	26
CAPÍTULO III	31
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO Y OPERATIVO.....	31
Tipo de Investigación	31
Diseño de la Investigación.....	31
Unidad de Estudio	32
Población	34
Muestra	34
Métodos e Instrumento	34
Datos Cuantitativos	34

Datos Cualitativos	36
Validación del Instrumento	36
Aplicación del Instrumento	37
Instrumento Cuantitativo	37
Instrumento Cualitativo	38
CAPITULO IV	40
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	40
Población Encuestada	40
Resultados del Instrumento Cuantitativo (EDCO)	40
Descripción de la Variable Cultura de la Organización	43
Descripción de la Variable Diseño Organizacional.....	47
Descripción de la Variable Potencial Humano.....	50
Escala de Sinceridad.....	54
Promedio de Priorización de las Dimensiones	55
Resultados del Instrumento Cualitativo (Entrevista).....	56
CAPÍTULO V	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
Conclusiones.....	60
Limitaciones del Estudio	61
Recomendaciones para futuras investigaciones	62
REFERENCIAS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ítem de la Encuesta EDCO.....	35
Tabla 2. Escala de Respuestas de la Evaluación del Clima Organizacional (EDCO)....	36
Tabla 3. Rangos de Puntuación y Clasificación de las Variables y Dimensiones.....	38
Tabla 4. Resultados Generales de las Variables y dimensiones EDCO	40
Tabla 5. Prioridad de Intervención según los resultados de las Variables EDCO.....	41
Tabla 6. Prioridad de Intervención según los resultados de las Dimensiones EDCO ...	41
Tabla 7. Porcentaje de Respuestas por cada Ítem del EDCO	42
Tabla 8. Puntaje obtenido de las dimensiones de Cultura de la Organización	44
Tabla 9. Evaluación del Clima de la Variable "Cultura de la Organización"	44
Tabla 10. Puntaje obtenido de las dimensiones del Diseño Organizacional.	47
Tabla 11. Evaluación del Clima de la Variable "Diseño Organizacional".....	47
Tabla 12. Puntaje obtenido de la Variable "Potencial Humano"	50
Tabla 13. Evaluación del Clima de la Variable "Potencial Humano"	50
Tabla 14. Resultados "Saludables" o "Por mejorar" según la realidad de Greenland Perú.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Greenland Perú SAC.	33
Figura 2. Los niveles de la moral y las actitudes resultantes.....	10
Figura 3. Variables para la medición del Clima Organizacional.....	23
Figura 4. Dimensiones a medir de la Variable "Cultura Organizacional".....	24
Figura 5. Dimensiones a medir de la Variable "Diseño Organizacional".	25
Figura 6. Dimensiones a medir de la Variable "Potencial Humano".	26
Figura 7. Modelo de la Investigación Acción según Lewin.....	28
Figura 8. Modelo de la Investigación Acción según Elliot.	29
Figura 9. Diseño de la Investigación.	31
Figura 10. Lugar de Trabajo del Personal Encuestado Greenland Perú.....	40
Figura 11. Item " Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización".....	45
Figura 12. Item "Estoy comprometido con mi organización ".	45
Figura 13. Item "Me interesa el desarrollo de mi organización".....	45
Figura 14. Item "Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable".....	45
Figura 15. Ítem "Recibo buen trato en mi organización".	46
Figura 16. Ítem "Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer".....	46
Figura 17. "Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito".....	46
Figura 18. Item "Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito"...	46
Figura 19. Item "Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo".	48

Figura 20. Item "Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo".	48
Figura 21. Item "Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes".	48
Figura 22. Item "Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización".	48
Figura 23. Item "Las tareas que desempeño corresponden a mi función".	49
Figura 24. Item "Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión".	49
Figura 25. Item "En mi organización participo en la toma de decisiones".	49
Figura 26. Item "Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo".	50
Figura 27. Item "Mi salario y beneficios son razonables".	50
Figura 28. Item "La innovación es característica de nuestra organización".	51
Figura 29. Item "Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas".	51
Figura 30. "Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas".	51
Figura 31. Item "Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios".	52
Figura 32. Item "Mi trabajo es evaluado en forma adecuada".	52
Figura 33. Item "Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa".	52
Figura 34. Item "Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo".	52
Figura 35. Item "La limpieza de los ambientes es adecuada".	53
Figura 36. Item "En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo".	53

Figura 37. Item " Mi jefe está disponible cuando se le necesita"	53
Figura 38. Item "Nuestros jefes contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización"	54
Figura 39. Item "Me río de bromas"	54
Figura 40. Item "Las cosas me salen perfectas".	54
Figura 41. Item "Estoy sonriente"	54
Figura 42. Item "Cometo errores"	55
Figura 43. Item "Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño".	55
Figura 44. Item "He mentido".	55
Figura 45. Puntuación del Clima Adverso de las dimensiones EDCO.	56

Resumen

La presente investigación se realizó en Greenland Perú, una agroexportadora de productos perecibles. Es de tipo mixta bajo el enfoque de complementariedad que tuvo como principal objetivo la medición del Clima Organizacional. Para la medición se aplicó dos instrumentos; el primero fue la adaptación de metodología para la Evaluación del Clima Organizacional (EDCO) formulada por el Ministerio de Salud, consta de una encuesta validada por expertos y aplicada a todos los colaboradores de la organización; el segundo fue una entrevista semiestructurada a los tres jefes de áreas, con el objetivo de contrastar la información obtenida de la EDCO con la realidad. Los resultados reflejan que el Clima Organizacional en Greenland es “Saludable”; a pesar de ello, hay variables “Por Mejorar” que se reflejan de forma positiva en los resultados de la EDCO, al igual que variables “Saludables” que no se reflejan en la realidad.

Abstract

The present investigation was conducted in Greenland, an agro-exporter of perishable products. It is of the Research - Action type whose main objective was the measurement of the Organizational Climate. For the measurement, two instruments were applied; the first was the adaptation of the methodology for Organizational Climate Assessment (EDCO) formulated by the Ministry of Health, consists of a validation survey by experts and applied to all employees of the organization; the second was a semi-structured interview with the three heads of areas, with the objective of contrasting the complete information of EDCO with reality. The results that the Organizational Climate in Greenland is "Healthy"; In spite of this, there are "For Improvement" variables that are found positively in the results of the EDCO, as well as the "Healthy" variables that are not reflected in reality.

Resumo

A presente investigação foi conduzida na Groenlândia, um agro-exportador de produtos perecíveis. É do tipo Pesquisa - Ação cujo objetivo principal foi a mensuração do Clima Organizacional. Para a medição, dois instrumentos foram aplicados; o primeiro foi a adaptação da metodologia de Avaliação do Clima Organizacional (EDCO) formulada pelo Ministério da Saúde, consiste em uma pesquisa de validação por especialistas e aplicada a todos os funcionários da organização; a segunda foi uma entrevista semiestruturada com os três chefes de áreas, com o objetivo de contrastar a informação completa da EDCO com a realidade. Os resultados que o Clima Organizacional na Groenlândia é "Saudável"; apesar disso, existem variáveis "Para Melhoria" que são encontradas positivamente nos resultados da EDCO, bem como as variáveis "Saudáveis" que não são refletidas na realidade.

CAPÍTULO I

Planteamiento Teórico

Descripción de la Problemática

En los últimos años, Greenland ha ido variando su cartera de productos, siendo los de mayor movimiento hasta el año pasado la uva y la palta. Sin embargo, debido a la gran demanda del mercado internacional y la buena producción nacional, este año se estima que el nivel de exportaciones manejado por Greenland se ha incrementado en un 150%. Esto conlleva a que las funciones de un trabajador promedio se hayan incrementado, al igual que la presión por las diversas situaciones. Por ejemplo, el año pasado se trabajó con un promedio de 10 productores y se exportó 36 Full Container Load (FCL) en la Campaña Granada. En cambio, este año 2018, se trabajó con 36 productores y se exportó 96 FCL. Cabe resaltar que, en cuanto al capital humano, tanto el año pasado como este año, Greenland ha contado con 15 colaboradores.

Ante este crecimiento continuo durante las tres campañas de este año (Granada, Palta, Mandarina), la empresa debe buscar medios, técnicas y herramientas que faciliten el trabajo de los colaboradores, los motive a trabajar al ritmo de las exportaciones, sientan compromiso y pongan todo de sí para que crezcan juntos. Una de las formas de poder ayudar a la empresa con las pautas de mejora a seguir es estudiando el Clima Organizacional de Greenland, y que este estudio resulte en una línea de base que pueda servir para diseñar, en el futuro, un plan de mejora continua.

Pregunta de Investigación

¿Cuál es el estado actual del Clima Organizacional en los trabajadores de Greenland Perú SAC?

Objetivos

Objetivo General.

Determinar el estado actual del Clima Organizacional en los trabajadores de Greenland Perú SAC

Objetivos Específicos.

- 1) Determinar el estado actual de la variable “Potencial Humano” de Greenland Perú SAC
- 2) Determinar el estado actual de la variable “Diseño Organizacional” de Greenland Perú SAC
- 3) Determinar el estado actual de la variable “Cultura de la Organización” de Greenland Perú SAC
- 4) Detectar las dimensiones más críticas del Clima Organizacional de Greenland Perú SAC
- 5) Proponer recomendaciones para fortalecer el Clima Organizacional de Greenland Perú SAC

CAPITULO II

Fundamentación Teórica

Desde el inicio de los tiempos, el ser humano ha tenido la necesidad de organizarse. Una recopilación de la evolución de las teorías de la organización a través de la historia, por Rivas (2009), ha podido identificar 19 teorías, las cuales son (a) Teoría Científica por Town, Taylor en 1900; (b) Teoría Funcional por Fayol en 1916; (c) Teoría Burocrática por Weber en 1924; (d) Teoría de las Relaciones Humanas por Mayo, Follet, Maslow, Herzberg, Mcgregor entre 1920 y 1957; (e) Teoría de los Sistemas Cooperativos por Barnard en 1938; (f) Teoría de los Sistemas por Bertalanffy, Katz, Rosenzweig; (g) Teoría del Comportamiento por March y Simon entre 1961 y 1984; (h) Teoría Política por Selznick, Pfeffer y Croazier; (i) Teoría del Desarrollo Organizacional por Lewin y Mcgregor; (j) Teoría de la Contingencia por Burns, Slater, Woodwar y Child; (k) Teoría de la Población Ecológica por Hannan y Freeman entre 1977 y 1984; (l) Teoría Institucional por Di Maggio, Powell, Meyer, Rowan entre 1983 y 1977; (m) Teoría del Costo de Transacciones por Williamson entre 1975 y 1985; (n) Teoría de los Recursos y Capacidades por Barney en 1991; (o) Teoría de la Agencia por Rumelt, Schendel y Teece en 1991; (p) Teoría del Caos Determinista por Cambell en 1993; (q) Teoría de los Sistemas Alejados Del Equilibrio; (r) Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos por Kauffman en 1995; (s) finalmente la Teoría de la Autocriticabilidad Organizada por Maturana y Varela en 1980.

Chiavenato (2007), en su libro de la *Introducción a la Teoría General de la Administración*, divide las teorías en ocho enfoques: enfoque clásico, enfoque humanista, enfoque neoclásico, enfoque estructuralista, enfoque del comportamiento, enfoque sistémico, enfoque situacional y finalmente los nuevos enfoques de la administración. A

continuación, haremos referencias a las teorías más resaltantes en el manejo de los Recursos Humanos.

En primer lugar, el enfoque humanístico comienza a tener gran aceptación a partir del año de 1930. Con esta teoría el factor humano comienza a tomar importancia; dando prioridad a las personas y los grupos sociales, en los aspectos psicológicos y sociológicos. En este periodo de tiempo surgieron varias teorías relacionadas al enfoque humanístico, sin embargo, la teoría de las Relaciones Humanas marcó la diferencia (Chiavenato, 2007).

De acuerdo a lo relatado por Chiavenato (2007), la teoría de las Relaciones Humanas tuvo como mayor exponente a Elton Mayo quien junto a Dewey, Lewin y otros más, realizaron el famoso experimento de Hawthorne. Este experimento contribuyó con los principios básicos de las relaciones humanas y logró determinar siete aspectos muy importantes:

1. El trabajo es una actividad grupal, la productividad está determinada por la integración social del grupo de trabajo.
2. El comportamiento de cada trabajador es influenciado por las reacciones grupales.
3. Se debe promover la creación de empresas capaces de comunicarse y comprenderse. Cada grupo de trabajo desarrolla creencias y expectativas; por lo tanto, las personas son evaluadas según estos patrones
4. Las empresas están compuestas por grupos sociales informales, que no siempre coinciden con la organización formal de las empresas, y éstas deben empezar a adaptarse
5. Las personas se encuentran en una constante interacción social. En este aspecto se estudió arduamente las Relaciones Humanas, las cuales son las acciones y actitudes desarrolladas en los grupos informales de trabajo. Mayo considera que, según el grado de comprensión de estas relaciones, y la creación de un ambiente donde cada

persona es alentada a expresarse de manera libre y sana; se va a poder obtener mejores resultados de estos grupos de trabajo

6. Las personas tienen la necesidad de agruparse y de sentir que son reconocidas. La moral del trabajador está altamente determinada por las funciones y naturaleza del trabajo. Según el experimento de Hawthorne, la actitud del trabajador se torna negativa a medida que el trabajo es repetitivo, simple y rutinario.
7. A los aspectos emocionales irracionales que se presentan en una organización, se les debe tener mucha atención.

Todos estos aspectos incluyeron nuevas variables en la administración, las cuales son: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, trabajo en grupo (Chiavenato, 2007).

A causa del surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas, surge la teoría de la motivación. Esta teoría explica que el comportamiento de las personas, no sólo se da por estímulos económicos y salariales; sino que también se debe a las recompensas sociales y simbólicas. Para demostrar esta posición, Kurt Lewin realizó una teoría de campo con dos supuestos: el primero, el comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes; y la segunda, estos hechos dependen de su interrelación con los demás (Lewin, 1951). En este punto sale a relucir el término “ambiente psicológico”.

Según los estudios de Lewin el ambiente psicológico es la percepción y la interpretación las personas dan a las situaciones, objetos o a otras personas. Esta percepción suele ser positiva o negativa; por lo tanto, puede causar atracción o rechazo por parte de las personas (Chiavenato, 2007).

La teoría de la motivación involucra términos como; las necesidades humanas, frustración, compensación y la moral. La moral está altamente influenciada por las experiencias de una persona, que la llevan a comportarse de cierta forma. Por lo tanto, la

motivación tiende a elevarse o disminuir, dependiendo del nivel de satisfacción de sus necesidades individuales (Chiavenato, 2007).

A medida que se profundiza en el estudio de la moral y la motivación, surge el término “Clima Organizacional”, el cuál es denominado como el ambiente psicológico y social de una organización, condicionando el comportamiento de sus colaboradores. Por lo tanto, como se observa en la Figura 1, cuando existe una moral elevada, se generará un clima positivo, y cuando exista una moral baja, se generará un clima negativo (Chiavenato, 2007).

Posterior al enfoque humanista de la administración, surge el enfoque del comportamiento basado en la conducta humana en las organizaciones. Según Chiavenato (2007), el comportamiento es la reacción de un individuo o una organización ya sea por la interacción con su ambiente o en respuesta a los estímulos. El enfoque del comportamiento ha permitido a las organizaciones analizar los procesos organizacionales, enlazándolos con el análisis la conducta de los colaboradores. De esta forma se da énfasis en las personas para complementar la estructura organizacional.

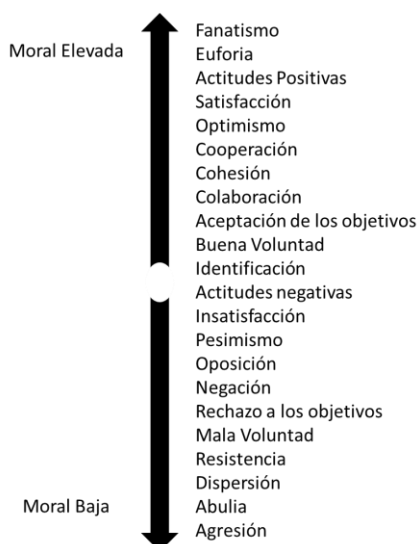


Figura 1. Los niveles de la moral y las actitudes resultantes. Adaptado Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración (Septima ed).

Dentro de este enfoque predominan dos teorías; la Teoría del Comportamiento en la Administración y la Teoría del Desarrollo Organizacional.

La Teoría del Comportamiento resalta el énfasis de las organizaciones en las personas, proponiendo aspectos conductistas y dinámicos. Posee un análisis descriptivo y prescriptivo; preocupándose en describir y explicar las características de la conducta organizacional. Esta teoría constituye a las personas como el activo más importante de toda organización, de tal forma que ésta le proporciona a los colaboradores medios para desarrollarse como: delegan responsabilidades; promueven los equipos de trabajo; crean espacios de retroalimentación a su trabajo y los capacitan (Chiavenato, 2007).

Por otro lado, a partir del año de 1962 surge la teoría del Desarrollo Organizacional (DO), siendo el reflejo de la parte técnica y operativa de la teoría del comportamiento. Esta teoría surge debido a la dificultad de poner en práctica los conceptos teóricos de la teoría del comportamiento, la motivación de las personas, la creación del National Training Laboratory (NTL) con sus estudios acerca las conductas de grupo, y finalmente por las rápidas y grandes transformaciones en el mundo (Chiavenato, 2007).

Esta fuerte ola de desarrollo organizacional trajo consigo cambios en la conducta administrativa y el desarrollo de un nuevo concepto de las organizaciones, el cual refiere a que deben ser estructuradas y dinamizadas en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en el que se desarrolla. Por otro lado, el desarrollo organizacional trae consigo la inclusión de nuevos conceptos como valores organizacionales, poder, innovación, Cultura Organizacional y Clima Organizacional. La Cultura Organizacional es el resultado de la combinación de hábitos, valores y relaciones sociales típicas de cada organización. Existen diferentes tipos de cultura como las conservadoras que son rígidas y sólidas; y las adaptables, que son flexibles a las transformaciones. El Clima Organizacional es el medio interno o la atmósfera psicológica

de cada organización, además involucra factores estructurales de organización, políticas, tecnologías y actitudes de conducta social (Chiavenato, 2007).

Tal y como lo menciona Chiavenato (2007), tanto la cultura como el clima deben ser observados, analizados y finalmente perfeccionados. Para que las organizaciones sean capaces de cambiar estos factores, necesitan tener una capacidad de adaptarse a los cambios, ser flexibles a las grandes transformaciones, los trabajadores deben tener identidad y compromiso, deben ser capaces de comprender el medio ambiente y por último lograr la integración de todos. Por ello el DO se trata fundamentalmente de cambiar y mejorar la cultura y el clima.

Kopelman, Brief, & Guzzo (1990) consideran que el clima organizacional también tiene una fuerte relación con la satisfacción laboral, siendo ambos reguladores del desempeño de los trabajadores y un fuerte componente para la adaptación de la organización a su entorno. Por consecuencia, considerando que la productividad y la satisfacción laboral en las organizaciones son factores determinantes para su crecimiento y rentabilidad, es necesario analizar, estudiar y medir las variables que lo influyen como el Clima Organizacional, y por sobre todo que éste sea base para la formulación de acciones estratégicas que promuevan su mejora.

Como se ha detallado, el término de clima organizacional se ha desarrollado recientemente. Según Mendez Alvarez (2006) ocupa un lugar muy importante dentro de la gestión del talento humano; tanto así que, es considerado como un objeto de estudio en todas las organizaciones modernas.

Últimamente en las organizaciones se habla bastante de este término y de igual forma, se lo relaciona con conceptos como cultura, productividad, satisfacción laboral y en general con los recursos humanos. Por este motivo es necesario medir el clima organizacional y expresarlo en acciones claras, visibles y alcanzables que haga que las

personas que son parte de una misma comunidad organizacional puedan sentir que son parte de un mismo propósito, comprometidas, identificadas, que sean capaces de unir sus diferencias para marcar la diferencia, convirtiendo los problemas en nuevos retos, cambiando la percepción negativa que tienen de los hechos y transformarlo en fortalezas expresadas en cifras numéricas.

En la conferencia sobre “el efecto de las emociones en la productividad de las empresas” que fue organizada por el Máster en Gestión del Talento de la Universidad de Valencia (GESTA) y el Centro Europeo de Coaching Ejecutivo (CECE), el Catedrático y Profesor de Dirección de Empresas Roberto Luna, dijo que las organizaciones no le dan la importancia que merece a aspectos como el clima laboral; sin embargo, éste afecta a casi un 20% de la productividad de la empresas (Anónimo, 2011).

El ranking de Great Place to Work (GPTW) ha servido para la realización de estudios que han identificado a las mejores empresas para trabajar en el Perú y en el mundo. A raíz de estas investigaciones se ha identificado que, en el Perú, más del 70% de las grandes empresas tiene al área de Recursos Humanos como una de sus cinco áreas claves de la organización. Además, dentro de las principales empresas existe un modelo similar, debido a que tienen una misma concepción donde el éxito comienza por construir una cultura sólida y promover el desarrollo de las personas. En el caso de las empresas transnacionales, adoptan una cultura donde se exige que la satisfacción de sus colaboradores debe superar el 85%. Por lo contrario, las empresas medianas debido a que no alcanzan su nivel de madurez, aún no llegan a tener la misma visión, considerando la única función del área de Recursos Humanos, el pago de planillas.

Según Daniel Goleman, psicólogo organizacional; los ambientes negativos reducen en un 50% las ganas de producir más, y los climas laborales positivos aumentan

hasta 30% las ganas de generar mejores ideas y trabajar en función a resultados (Baker Tilly Perú, 2018).

En el artículo del diario El Comercio titulado *¿La Rentabilidad de una Empresa Depende de su Clima Laboral?* se menciona que en la actualidad, en promedio, el 30% de los colaboradores está comprendida entre la generación de los millennials y en un futuro representarán el 70% de la fuerza laboral; para lo cual, será fundamental que las empresas tengan un clima laboral positivo, fomentando la creatividad y la innovación; ya que esta nueva generación va a darle prioridad a la ética, al impacto social, la responsabilidad social y ambiental (El Comercio, 2017).

Muchos empresarios tienen la concepción que una buena remuneración puede mejorar el clima organizacional. Lo cierto es que sentirse bien en el trabajo y tener un buen clima organizacional es más importante para los trabajadores y sobre todo para los millennials, que recibir un sueldo ostentoso. Cada vez más los jóvenes buscan ser reconocidos y apoyados, sentir que forman parte de un todo, que las empresas tengan políticas claras y transparentes, que cuenten con una buena red de comunicación y retroalimentación, dándoles la oportunidad de cuestionar y opinar; y sobre todo, como lo comentó Ernesto Núñez del Prado, director de la Asociación de Buenos Empleadores (ABE), dependerá en su mayor parte de los jefes inmediatos qué tan identificados y comprometidos estén los trabajadores con la empresa, sin contar la remuneración o incluso cuando no se haya cumplido con las metas trazadas (El Comercio, 2017).

Por otro lado, el Diario Gestión, en uno de sus artículos menciona que los CEO del Perú están visualizando al Clima Organizacional como una variable intangible dentro de las organizaciones, y esto dependerá de cuán claro tengan las organizaciones hacia dónde apuntan y qué tan bien informados de ello estén los trabajadores. Además, hace hincapié que el Clima Organizacional no solo guarda relación con la satisfacción, sino

también con el compromiso que posean los colaboradores hacia la organización (Gestion, 2015).

Es necesario mencionar que las organizaciones son los principales contribuyentes para lograr un buen Clima Organizacional y la forma en que comuniquen sus objetivos, su misión y su visión, será factor determinante para que los trabajadores apunten y contribuyan a su realización. Para esto es indispensable formar a líderes dentro de las organizaciones que busquen activamente el cumplimiento de los objetivos de manera limpia y con una buena gestión del talento humano.

Hay Group Insight, consultora internacional con presencia en el Perú, realizó estudios donde se puede afirmar que los trabajadores con un alto compromiso, generan mejores resultados, incrementan la fidelización de los clientes y mejoran el rendimiento financiero hasta en un 30%; y a la vez, tienen más probabilidades de sobrepasar las expectativas de rendimiento laboral (“Gestión de Clima Organizacional,” n.d.). El director de la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) Ernesto Núñez del Prado, reveló que el 30% de las ganancias de una compañía está directamente vinculadas al Clima Organizacional. Hay Group y ABE consideran que la medición es sólo el primer paso, ya que se debe realizar una planificación de acciones de mejora para luego monitorearlas constantemente. En otras palabras, se debe poner en marcha un plan de ejecución para potencializar su responsabilidad social laboral. En este sentido, se puede afirmar que ambos pasos son de igual importancia ya que dependerá de una buena medición para determinar las acciones, y dependerá de las acciones planteadas, qué tanto se mejore la situación de cada empresa

Otro de los grandes referentes en gestión de recursos humanos en el país es Adecco Training and Consulting. Su gerente, Alejandra Osorio, considera que el Clima Organizacional es uno de los factores que marca la diferencia entre las organizaciones;

sin embargo, lo que comúnmente hacen las empresas es limitarse a medirlo, más no implementan acciones específicas para su gestión. Lo ideal y más eficaz es comunicar los resultados, reconocer los errores y finalmente difundir las acciones de mejora. El indicador por excelencia de un clima positivo es el nivel de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa; además de la imagen del líder, trabajo en equipo y la transparencia (Gestión, 2018)

Como se ha mencionado líneas arriba, la buena planificación al igual que la medición son claves para la mejora en las organizaciones. Sin embargo, José María Pareja integrante de la consultora Hay Group, comenta para el Diario Gestión, que los gerentes en el Perú sólo dedican de 10% a 15% de su tiempo para la planeación estratégica, cifra que debería oscilar entre 30% y 35% (Gestión, 2015). A consecuencia del estudio anterior, queda en evidencia que en la cultura empresarial peruana aún falta intensificar la planificación estratégica como principal medio de acción para alcanzar los objetivos empresariales.

En el año 2013, un estudio en la región de Arequipa realizado por el Centro de Liderazgo para el Desarrollo (CLD) de la Universidad Católica San Pablo, concluye que, debido a la baja motivación en los centros de labores, se ha dejado de ganar dos millones de dólares; a la vez, existe una alta motivación de los colaboradores arequipeños, pero existe un bajo clima laboral (La Republica, 2016).

Uno de los especialistas del CLD, Enrique Pérez, aseveró que en Arequipa hay un alto índice de renuncias y rotación de personal, debido a que las personas no están motivadas, sobre todo las personas entre los 18 y 44 años. Además, mencionó que este estudio se midió a través de tres variables; la primera, es la necesidad de un buen pago por parte de las personas, siendo una motivación extrínseca; la segunda, es la pasión con la que los trabajadores realizan sus tareas, siendo una motivación intrínseca; y finalmente,

la lealtad a las mismas personas y a la empresa, siento una motivación trascendental (UCSP, 2016).

Otro de los estudios realizados por el Centro de Liderazgo para el Desarrollo (CLD) de la Universidad Católica San Pablo, fue “Fuerza motivacional y Clima Organizacional en Arequipa”. Este estudio fue aplicado durante el primer trimestre del 2016 a funcionarios, administrativos y operarios. Uno de los resultados que arroja este estudio es que las organizaciones en Arequipa son de tipo “burocrático”, por lo que el trabajo se torna aburrido y donde las condiciones de trabajo y las funciones de los puestos no motivan a los trabajadores. Este estudio concluyó que la población económicamente activa (PEA) arequipeña está motivada en un 87%; un 65% de colaboradores perciben que la empresa satisface sus necesidades; un 72% de los colaboradores están satisfechos; los colaboradores comprometidos representan un 83% y un 7% no se identifica ni con la empresa, ni con las persona (UCSP, 2016).

Definición de Clima Organizacional.

El término clima organizacional es de interés de varios autores, los mismos que no llegan a un consenso en su definición ni en sus dimensiones. Es por ello que, para efectos de esta investigación, tomaremos como referencia en su definición a seis de los autores más citados en la materia por Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, (2006).

En primer lugar, Litwin y Stringer definen al Clima Organizacional como un factor que afecta subjetivamente la percepción del sistema formal y del estilo de los administradores. De igual forma sucede con los factores ambientales importantes (actitudes, creencias, valores y motivaciones) de las personas que trabajaban en una organización. En segundo lugar, Forehand y Gilmer (1964) consideran al clima como el

conjunto de rasgos permanentes que describen una organización, no solo la distinguen de otra; sino que, influyen en el comportamiento de sus colaboradores. Y finalmente Chiavenato define al Clima Organizacional como el medio interno y la atmósfera de una organización, donde intervienen factores altamente influyentes como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, entre otros. Según este autor puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los integrantes de una organización, en estos casos se debe generar ciertas dinámicas referidas a la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.

Existe una peculiaridad en la mayoría de los autores que definen el Clima Organizacional, resaltan continuamente términos como la percepción, factores y comportamiento; por ello, se puede inferir que en todas las empresas existe diversidad de factores que son percibidos continuamente, afectando el comportamiento de los trabajadores.

Relación del Clima Organizacional y Cultura Organizacional.

El Clima Organizacional es una de las variables organizacionales con una evolución histórica estrechamente relacionada a conceptualizaciones como la Cultura Organizacional.

Según Salazar, José Guadalupe; Guerrero Pupo, Julio Cristóbal; Machado Rodríguez, Yadira Barbara; Cañedo Andalia (2009), el Clima Organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. La Cultura se establece en su mayoría en el patrón general de conductas, las creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

La Cultura se puede definir como “La personalidad de una empresa”, se desarrolla a largo plazo y se forma a partir de los valores, creencias, normas y tradiciones. La Cultura

guía de forma directa la forma en que la organización hace su trabajo. Por otro lado, el Clima Organizacional se puede definir como “El estado de ánimo de una empresa”, se desarrolla en el aquí y ahora siendo más superficial; está determinado por factores como liderazgo, estructura, recompensas y reconocimientos. (ESAN, 2018)

Metodologías para la medición del Clima Organizacional.

Al ser el Clima Organizacional considerado complejo y compuesto por múltiples elementos interrelacionados, es necesario el manejo de dimensiones, variables adecuadas e instrumentos claros, según la situación de cada empresa. Las dimensiones permiten evaluar el comportamiento de los colaboradores en la organización y los efectos causados por el mismo. Es sólo a través de ellas que se podrá analizar a fondo su naturaleza, estructura, procesos, entre otros.

A lo largo de la historia se han propuesto variedad de teorías sobre las dimensiones a evaluar según las realidades cambiantes de las organizaciones; a continuación, se detalla las más relevantes.

Litwin y Stringer se basaron en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson para desarrollar un cuestionario donde se identifique las percepciones de las personas y su comportamiento en la organización. En dicho cuestionario emplearon ocho dimensiones: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. Este cuestionario contiene cincuenta ítems, valorizados desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo” (Acosta & Venegas, 2010)

Por otro lado, Bowers y Taylor en el año de 1972 también desarrollaron un cuestionario donde se busca medir principalmente los atributos de la organización. Para ello se analizaron factores como Clima Organizacional, liderazgo y satisfacción. Al igual que otros autores, define dimensiones de estudio las cuales son: recursos humanos,

comunicación, apertura a los cambios tecnológicos, motivación y toma de decisiones (Sandoval, 2004)

Friedlander y Margulies en 1969 definen ocho dimensiones, las cuales son: satisfacción, desconexión del grupo con las tareas, rutinas, ambiente de trabajo, supervisión, relaciones interpersonales, confianza e impulso y comunicación. Para su medición aplica un cuestionario de 64 ítems con siete escalas de respuesta (Chiang Vega, Fuentealba Elgueta, & Nova Cabrera, 2017)

Pritchard y Karasick en el año de 1973 establecieron cinco ítems con seis escalas de medición desde “nunca es verdad” hasta “siempre es verdad”, para ello emplearon once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura organizacional, rendimiento, remuneración, motivación para el rendimiento, polarización del estatus, flexibilidad e innovación, centralización de decisiones y apoyo (Sandoval, 2004)

Reyes (2009) en su artículo de “Medición del clima dentro de las organizaciones”, hace una recopilación de los autores más representativos y nos muestra las 32 dimensiones empleadas por los autores, las mismas que las agrupan en cinco grandes dimensiones y sus respectivos indicadores más característicos. La primera dimensión es el liderazgo, el cual está determinado por el grado de influencia, control, apoyo y la imagen gerencial. La segunda dimensión es la motivación y está determinada por el rendimiento, los recursos humanos, la satisfacción, la flexibilidad, la participación, la pertenencia y la remuneración. La tercera dimensión es la toma de decisiones determinada por la autonomía, la comunicación la innovación y la responsabilidad. La cuarta dimensión es la estructura organizacional, la cual está determinada en relación a los objetivos, la planificación y la Cultura Organizacional. Finalmente, la quinta dimensión

hace referencia a las relaciones y están determinadas por la cooperación, los valores y la tolerancia.

Por otro lado, desde el año de 1980 un grupo de estudiantes de la Universidad del Rosario, dirigidos por el investigador Carlos Méndez, crearon una metodología para la medición del Clima Organizacional, tomando como referencia el modelo teórico de las Relaciones Humanas. La propuesta es llamada “Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC) y se apoyó en autores como Elton Mayo, Simon Schein, Mc Gregor, Maslow, Kurt Lewin, Herzberg Bennis y Argyris. Este instrumento fue validado y probado en un inicio con éxito por 58 empresas en el país colombiano, logrando que sus directivos tomen decisiones estratégicas y mejoren su Clima Organizacional. Fue tan grande su éxito que, basado en este instrumento, se creó el software IMCOC (Mendez Alvarez, 2006). El IMCOC está conformado por 45 preguntas y mide siete dimensiones, las cuales son: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control.

El 11 de septiembre del 2008 el Ministerio de Salud (2009) mediante la Resolución Ministerial N° 623-2008/MINSA, estableció un documento técnico llamado “Metodología para el Estudio del Clima Organizacional”. Fue trabajado con el apoyo de un comité especializado en Clima Organizacional y en la realidad de la cultura peruana. Este documento fue actualizado en el 2009 según la Resolución Ministerial N° 468-2009 /MINSA.

El MINSA afirma que el comportamiento humano es muy complejo y dinámico, por lo que es necesario tener una investigación, actualización y verificación mediante un estudio para la Evaluación del Clima Organizacional (EDCO), que sirva para medir las percepciones de los trabajadores. Consideran que el Clima Organizacional posee cuatro características importantes; la primera, posee permanencia; la segunda, impacta sobre el

comportamiento y desempeño de las personas; la tercera, afecta directamente al compromiso e identificación de los trabajadores y la cuarta, posee variables estructurales que lo afectan. En este sentido el MINSA ha contemplado los tres pilares más importantes del Clima Organizacional: percepción, comportamiento y factores (Ministerio de Salud, 2009)

Esta metodología más conocida como EDCO, contempla la medición del Clima Organizacional considerando once dimensiones que se agrupan en tres variables. De los 34 enunciados de la EDCO, 28 miden las dimensiones pertinentes a Clima Organizacional y las otras seis corresponden a una escala de sinceridad. La primera variable “Potencial Humano” se enfoca en los trabajadores, midiéndolo a través del liderazgo, innovación, recompensa y confort. La segunda variable “Diseño Organizacional” se mide a través de la estructura, toma de decisiones, comunicación organizacional y remuneración. La tercera variable “Cultura Organizacional” se enfoca en la identidad, conflicto y cooperación, motivación.

De las tres variables planteadas, se considera el “Potencial Humano” y la “Cultura de la Organización” como los que mayor trabajo requieren, no sólo porque se busca mejorar, sino que en algunos casos se tiene que transformar la mentalidad de los trabajadores.

Resumiendo, en el ámbito internacional se ha desarrollado más de 100 metodologías para la medición del Clima Organizacional. En Colombia, sus investigadores han llegado a analizar su propia cultura y a diseñar instrumentos válidos y confiables para las empresas de su país. Esto ha provocado que los empresarios colombianos confíen y apliquen con mayor frecuencia dichos instrumentos. A pesar que en el Perú esta nueva tendencia recién ha empezado a tomar fuerza e importancia en las empresas, son pocos los investigadores y/o empresarios que se arriesgan a proponer

instrumentos especializados para nuestro país. En ese sentido, el presente estudio ha adaptado la herramienta conocida como EDCO, que ha sido producida por el MINSA y diseñada para nuestro contexto peruano.

VARIABLES Y DIMENSIONES.

Como se observa en la Figura 2, el instrumento proporcionado por el MINSA (EDCO), contempla tres variables a medir dentro del Clima Organizacional.

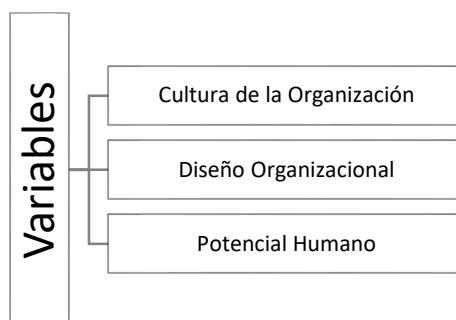


Figura 2. Variables para la medición del Clima Organizacional. Adaptado de Ministerio de Salud. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Dirección General de Salud de Las Personas, Segunda ed, 44. Retrieved from http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodología_clima.pdf

Para la medición del Clima Organizacional, cada una de ellas se divide en dimensiones, los cuales se especifican a continuación:

Cultura de la organización. La Cultura Organizacional es el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los colaboradores determinan en gran parte su cultura, por lo que el Clima Organizacional ejerce una influencia directa, debido a que las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización (Salazar, José Guadalupe; Guerrero Pupo, Julio Cristóbal; Machado Rodríguez, Yadira Barbara; Cañedo Andalia, 2009)

En este sentido en la Figura 3 se muestran las tres dimensiones consideradas dentro de la Cultura Organizacional.

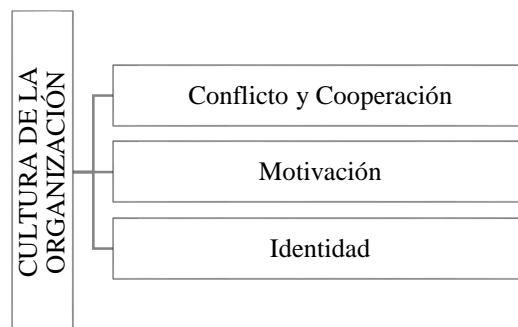


Figura 3. Dimensiones a medir de la Variable "Cultura Organizacional". Adaptado de Ministerio de Salud. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Dirección General de Salud de Las Personas, Segunda ed, 44. Retrieved from http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodología_clima.pdf

1. **Conflicto y Cooperación:** Esta dimensión se refiere al grado de colaboración que existe entre los trabajadores y entre la empresa y los trabajadores. Puede ser tanto apoyo manual como material. (Ministerio de Salud, 2009)
2. **Motivación:** Es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por eso es importante que en las organizaciones se tenga conocimiento de las causas que estimulan la acción humana y lograr que los miembros se sientan más satisfechos (Roussel, 2000).
3. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, donde se comparte los objetivos personales con los de la organización (Ministerio de Salud, 2009).

Diseño organizacional (estructura). El Diseño Organizacional o también llamado Estructura Organizacional es la forma en que la organización se encuentra estructurada, haciendo referencias a sus normas, reglas, procedimientos, jerarquías. En esta variable se van a medir las dimensiones mostradas en la Figura 4

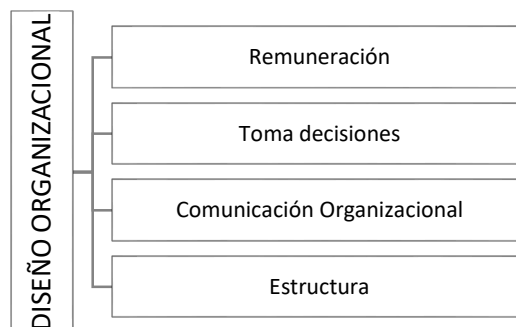


Figura 4. Dimensiones a medir de la Variable "Diseño Organizacional". Adaptado de Ministerio de Salud. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Dirección General de Salud de Las Personas, Segunda ed, 44. Retrieved from http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodología_clima.pdf

1. Remuneración: Nivel salarial que perciben los trabajadores con relación a las funciones que realizan.
2. Toma de decisiones: Se analiza el proceso de toma de decisiones entre los diferentes niveles jerárquicos y la disponibilidad de la información como base para la misma
3. Comunicación Organizacional: Hace referencia a las redes de comunicación que existen dentro de la organización, de tal forma que se facilite la interacción entre las diferentes jerarquías.
4. Estructura: Representa la percepción que tienen los colaboradores de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Potencial humano. Las organizaciones poseen un elemento común y es que todas están integradas por personas. Los trabajadores llevan a cabo todas las tareas, provocando avances, logros y los errores en las organizaciones. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. En el análisis de esta variable se van a medir las dimensiones mostradas en la Figura 5.

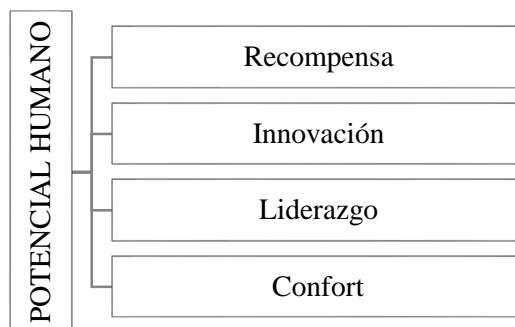


Figura 5. Dimensiones a medir de la Variable "Potencial Humano". Adaptado de Ministerio de Salud. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Dirección General de Salud de Las Personas, Segunda ed, 44. Retrieved from http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodología_clima.pdf

1. **Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo o a mejorarlo.
2. **Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización para transformar y mejorar la forma de hacer el trabajo; además del grado de flexibilidad y adaptación a los cambios.
3. **Liderazgo:** Proceso por medio del cual los jefes de la empresa son capaces de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa.
4. **Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

Literatura referida a la metodología.

Según Sánchez Nájera (2009) la investigación tradicional carece de utilidad social porque el objeto y sujeto no interactúan de forma continua. En algunos casos se desarrolla separada de la realidad, teniendo poco impacto en la solución de problemas concretos.

Para la presente investigación se busca una metodología que permita realizar un estudio de la realidad y definir acciones para su mejora. Un método que permite integrar

el diagnóstico de una realidad con los modos de intervención para lograr un propósito es la Investigación – Acción (IA)

Según Colmenares (2011) la IA tiene un gran potencial debido a que permite expandir los conocimientos y generar respuestas concretas a situaciones o problemáticas. Martínez (2006) afirma que es más que un proceso con diferentes técnicas, porque refleja una nueva visión de hombre y de la ciencia.

Elliott (1993) define la investigación-acción como el estudio de un contexto social con el fin de mejorar la calidad dentro de la misma. Con (Kemmis, 1993) la investigación-acción es una ciencia crítica autorreflexiva que se realiza con los participantes para mejorar la racionalidad y la justicia.

Al igual que Elliott (1993), Bartolomé (1986) menciona que la IA es un proceso reflexivo que vincula dinámicamente la investigación, la acción y la formación, realizada por profesionales de las ciencias sociales, acerca de su propia práctica.

Zuber-Skerritt (1992) considera a la investigación-acción, como enfoque alternativo a la investigación social tradicional, se caracteriza por cinco aspectos; es práctica, debido a que los conocimientos obtenidos conducen a mejoras tanto durante y después del proceso de investigación; es participativa y colaborativa, al investigador se le considera un coinvestigador que junto a los interesados buscan soluciones prácticas para mejorar la realidad; es emancipatoria, los participantes establecen una relación de iguales en la aportación a la investigación; es interpretativa, porque no se asume los resultados desde la teoría, sino en soluciones basadas sobre los puntos de vista e interpretaciones de las personas involucradas en la investigación; y finalmente crítica, porque los participantes actúan como agentes de cambio críticos y autocríticos de dichas restricciones.

Desde el surgimiento de esta metodología, la IA ha tomado dos grandes vertientes. La primera vertiente es sociológica, que se desarrolló principalmente a partir de los trabajos de Kurt Lewin (1946/1992, 1948), Sol Tax (1958) y Fals Borda (1970). La segunda vertiente es educativa, inspirada en las prácticas de Paulo Freire (1974), Hilda Taba (1957), Lawrence Stenhouse (1988), John Elliot (1981, 1990) y otros. Ambas vertientes han sido exitosas en sus aplicaciones (Colmenares E., 2011).

De la vertiente sociológica, el modelo de Lewin describe la IA como ciclos de acción reflexiva. (ver Figura 6)

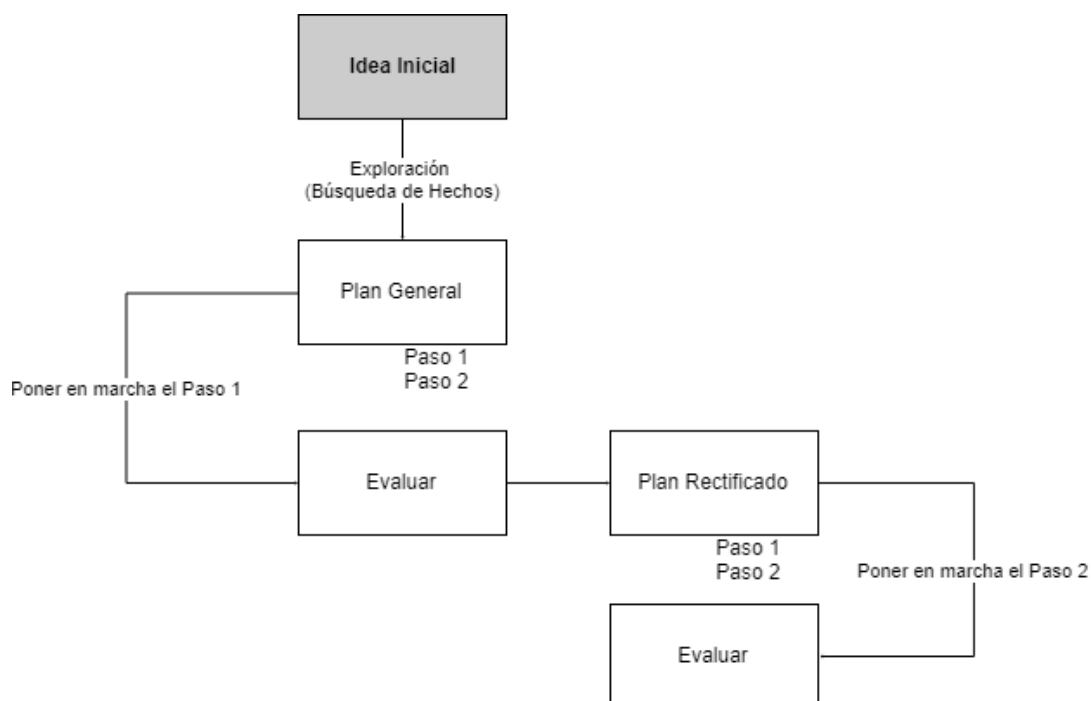


Figura 6. Modelo de la Investigación Acción según Lewin. Adaptado de García Rodríguez, S., Herráiz Domingo, N., & Escámez, M. P. de la H. M. M. S. M. P. Z. I. C. P. S. B. (2011). Investigación Acción. Métodos de Investigación En Educación Especial, 32

Como se observa en el cuadro anterior, el modelo de Lewin posee tres grandes ciclos: planificación, acción y evaluación de la acción. Comienza con una idea general, la cual es base para la elaboración de un plan de acción, se hace una evaluación del plan para definir sus posibilidades y limitaciones. Una vez definido esto se procede a ejecutar la primera acción, para finalmente evaluar los resultados. Cabe resaltar que estos ciclos

son continuos y constantes, de modo que una vez que se ha evaluado, se rectifica el plan para volver a ponerlo en marcha.

De la vertiente educativa, el modelo de Elliot toma como base los tres ciclos del modelo de Lewin; remodelando el ciclo de actividades.

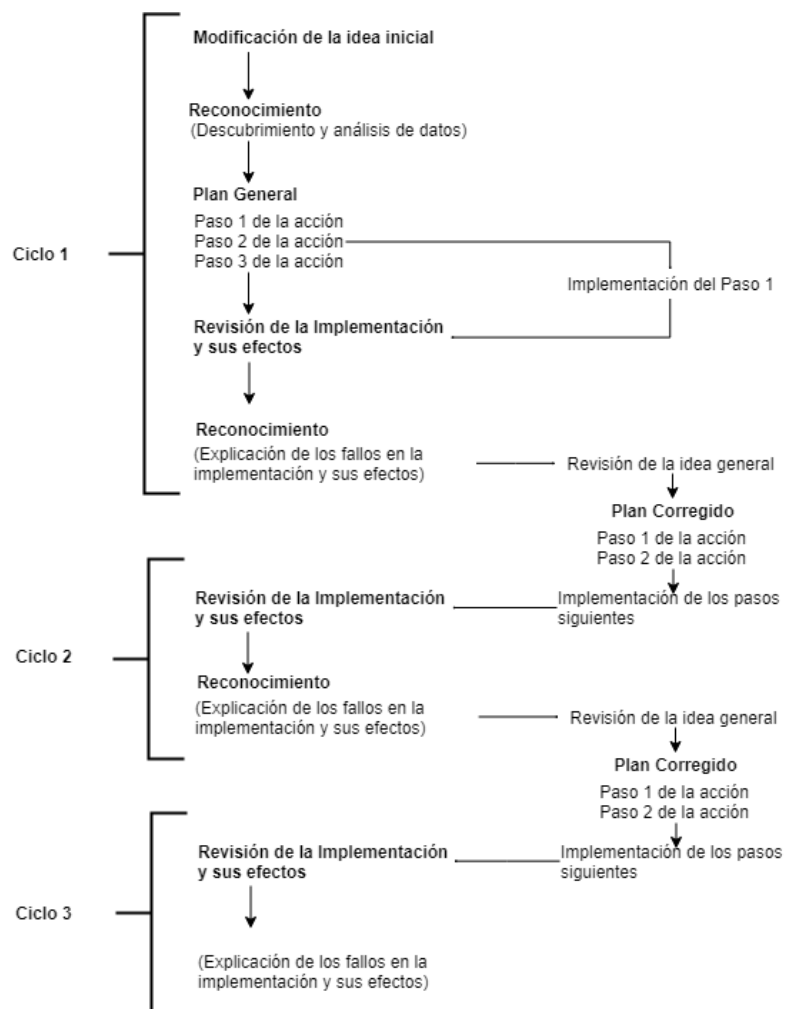


Figura 7. Modelo de la Investigación Acción según Elliot. Adaptado de García Rodríguez, S., Herráiz Domingo, N., & Escámez, M. P. de la H. M. M. S. M. P. Z. I. C. P. S. B. (2011). Investigación Acción. Métodos de Investigación En Educación Especial, 32

Como se observa en la Figura 7, el modelo de Elliot comienza describiendo e interpretando el problema a investigar; seguidamente, plantea acciones para mejorar la práctica; luego construye un plan de acción en base a la problemática inicial, las acciones concretas requeridas, la visión de los medios e instrumentos para tener acceso a la información.

Si bien es cierto, en los últimos años, la IA ha tomado fuerza en la vertiente pedagógica con una gran cantidad de investigadores que apoyan y profundizan sobre su aplicación en la educación; existen otros investigadores que afirman y apoyan su aplicación en medios gerenciales.

Según Chacón y Graterol (2015) en el entorno organizacional existen realidades que deben ser estudiadas y se debe tomar decisiones debido al dinamismo existente. A raíz de esto la investigación acción es recursiva, flexible y cíclica. En consecuencia, una vez identificado el problema que afecta a la organización se deben establecer las relaciones con su estructura para luego determinar las posibles soluciones mediante un plan de acción. Dicho plan debe ser flexible para que pueda ser reformulado cuando sea necesario.

Según Arboleda (2015) presenta un artículo sobre la viabilidad de la aplicación de IA en las organizaciones. Arboleda (2015) concluye que es posible pasar de una deconstrucción (reflexión introspectiva, retrospectiva y autocrítica que da lugar a una comprensión de la propia práctica) formulada para la transformación de prácticas pedagógicas, a la deconstrucción de una práctica cualquiera, pudiendo ser ésta la práctica empresarial. En consecuencia dicha deconstrucción servirá de base para una concepción de la visión de la empresa al servicio de su proceso de transformación.

CAPÍTULO III

Planteamiento Metodológico y Operativo

Tipo de Investigación

Debido a la complejidad cotidiana en la que se sumergen las organizaciones, por los cambios repentinos y las tendencias volátiles de mercado, el presente estudio es una investigación mixta bajo un enfoque de complementariedad.

Diseño de la Investigación

Para el diseño de la Investigación se tomará como referencia a Lewin (1946). Cabe resaltar que al no haber interacción transformadora en la realidad que posibilitó conocer y cambiar el estado de las cosas, no aplicaría una investigación acción. En la Figura 8, se aprecia el diseño de la presente investigación.

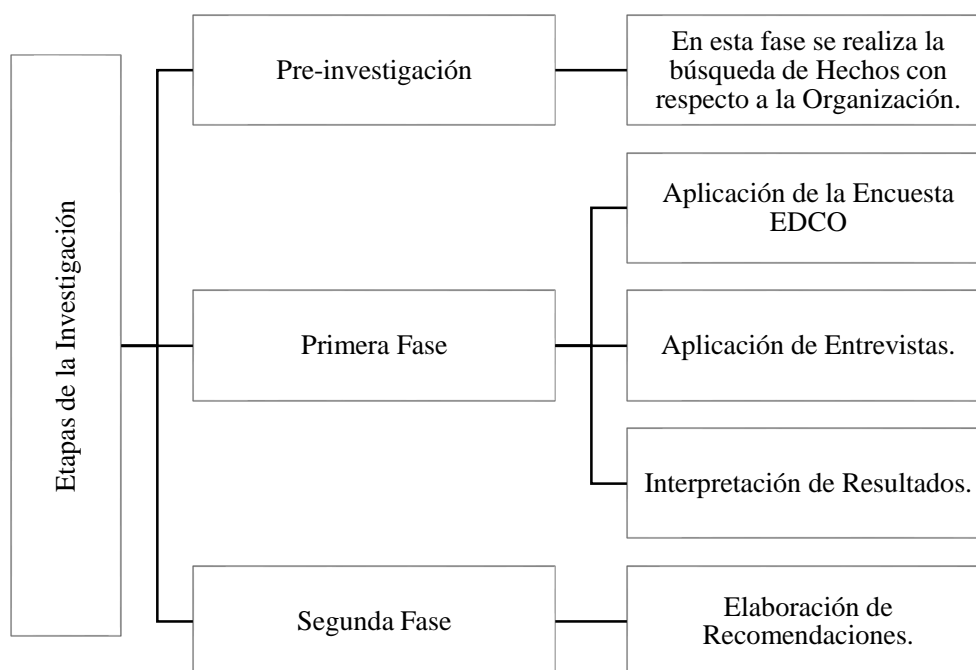


Figura 8. Diseño de la Investigación.

El diseño de esta investigación consta de una Pre-investigación y dos fases. En la Pre investigación se realizará una búsqueda de hechos y parámetros con respecto a la Organización. Estos contemplarán aspectos como su historia, rubro de comercialización, recursos humanos, entre otros.

En la Primera Fase denominada “Diagnóstico” se aplicará los instrumentos para la medición del Clima Organizacional y se procesarán los datos obtenidos.

Finalmente, en la Segunda Fase denominada “Propuesta” se procederá a elaborar una serie de recomendaciones para Greenland Perú, recomendaciones que pueden ser base para un Plan de Acción a futuro y que va más allá del alcance de la presente investigación.

Unidad de Estudio

Greenland Perú SAC es una empresa agroexportadora, dedicada a la comercialización de productos agrícolas, tanto vegetales como frutales. Esta empresa arequipeña fue fundada el 21 de enero del 2005 por su actual Gerente General, la Sra. Sandra Del Carpio Benavente.

Las operaciones de Greenland Perú comenzaron con las exportaciones de pimentón, cebolla y pimienta hacia a los mercados de México y Estados Unidos. A medida que pasó el tiempo, Greenland fue abriendo nuevos mercados, exportando otros productos y promoviendo relaciones comerciales prósperas; llegando a marcar la diferencia y ser reconocida en el mercado europeo, asiático y de las Américas.

Según Matute, Genaro; Alanoca, Edith; Arias, Marisa; Llontop, Amalia; Portela, (2008) en el Perú, el sector agroexportador viene creciendo rápidamente, de forma que se le considera como uno de los sectores económicos con mayor dinamismo a nivel nacional. Las empresas agroexportadoras han sabido aprovechar las ventajas económicas, y las facilidades del comercio exterior para desenvolverse en este medio. Sin embargo, a pesar de estas ventajas, empresas como Greenland Perú SAC se encuentran en medio de la cadena productiva; siendo desde el punto de vista de los productores, sus comercializadores y desde el punto de vista de los clientes, sus proveedores.

El rol que cumple Greenland es de vital importancia para una exportación exitosa; además, el contacto y la comunicación cliente-exportador y exportador-productor deben ser oportunos, confiables y satisfactorios.

Organigrama General

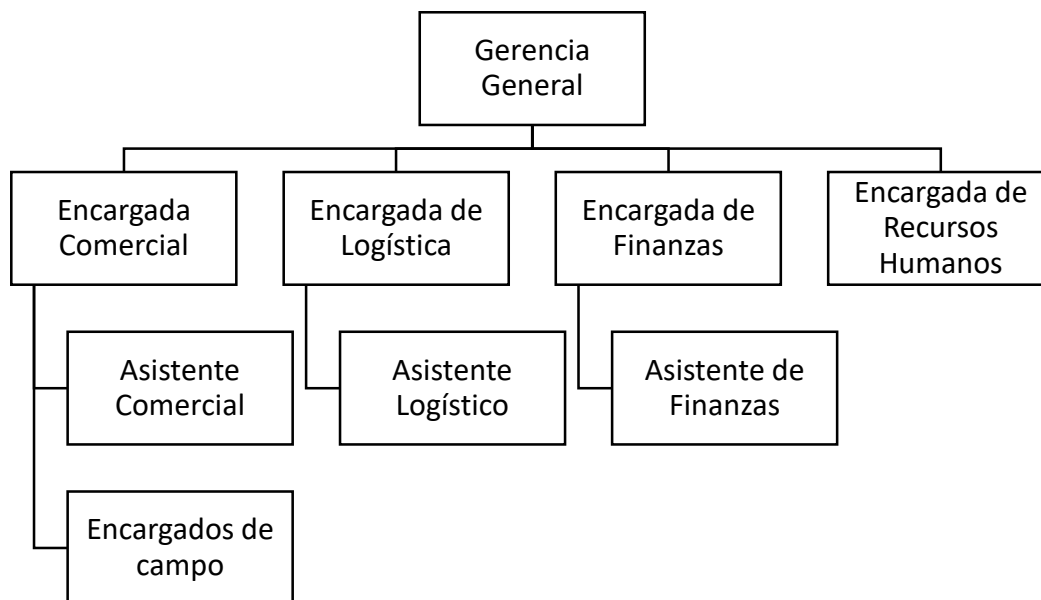


Figura 9. Organigrama Greenland Perú SAC.

Misión Organizacional

Entregar productos de la más alta calidad a cada uno de nuestros clientes en todo el mundo, así como promover el crecimiento de nuestro equipo, proveedores, clientes y toda la cadena de producción, compartiendo los mismos valores y el comercio justo.

Visión Organizacional

Ser una empresa líder en el sector exportador, mediante la integración de nuestros equipos, los agricultores y los grupos de interés.

Objetivos Organizacionales

- Ampliar la cartera de productos según las exigencias del mercado.
- Ingresar a nuevos mercados, con una mayor competitividad de productos.
- Contar con certificaciones de calidad tanto para Greenland como para los Productores.

- Tener la mayor la mayor red de productores a nivel Nacional.

Población

Greenland Perú SAC cuenta con una población de 16 colaboradores; de los cuales, cinco son varones y once son mujeres; cinco realizan trabajo de campo y once de ellos trabajo de oficina.

Muestra

Para la determinación de la muestra se tomará como referencia a Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio (2010). Para la recolección de datos cuantitativos no se seleccionará una muestra, se aplicará el instrumento al 100% de la población (16 colaboradores). Para la recolección de datos cualitativos, se aplicará un muestreo no probabilístico por selección intencional, tomando en cuenta el grado de importancia de la data a recolectar, en este caso se tomará al 31% de la población, el cual corresponde a los cuatro jefes de áreas.

El propósito de la entrevista a los jefes de áreas es, triangular la información captada por el instrumento y su reflejo con la realidad en la organización; además de su opinión como principales líderes en la gestión de toma de decisiones.

Métodos e Instrumento

Datos Cuantitativos

Para la recolección de datos cuantitativos se adaptará la Encuesta para la Evaluación del Clima Organizacional (EDCO) diseñada por el Ministerio de Salud. Consta de 34 enunciados (Tabla 1) que miden cada una de las tres variables y once dimensiones. Además, seis de los 34 ítems corresponden a la escala de sinceridad.

Tabla 1.*Ítems de la Encuesta EDCO*

ITEMS	
1	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer
2	Me río de bromas
3	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión
4	La innovación es característica de nuestra organización
5	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas
6	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo
7	Mi jefe está disponible cuando se le necesita
8	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable
9	Las cosas me salen perfectas
10	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización
11	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada
12	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas
13	Las tareas que desempeño corresponden a mi función
14	En mi organización participo en la toma de decisiones
15	Estoy sonriente
16	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa
17	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios
18	La limpieza de los ambientes es adecuada
19	Nuestros jefes contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización
20	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización
21	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo
22	Cometo errores
23	Estoy comprometido con mi organización
24	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito
25	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo
26	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito
27	Mi salario y beneficios son razonables
28	Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño
29	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo
30	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo
31	Me interesa el desarrollo de mi organización
32	He mentido
33	Recibo buen trato en mi organización
34	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes

Nota: Adaptado del Ministerio de Salud. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Dirección General de Salud de Las Personas, Segunda ed, 44. Retrieved from http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodología_clima.pdf

La EDCO posee una escala de respuesta de cuatro niveles, donde los trabajadores sólo podrán elegir una. Cada nivel posee una puntuación para su valorización. (ver Tabla 2)

Tabla 2.

Escala de Respuestas de la Evaluación del Clima Organizacional (EDCO)

Escala	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Puntuación	1	2	3	4

Nota: Adaptado del Ministerio de Salud. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Dirección General de Salud de Las Personas, Segunda ed, 44. Retrieved from http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodología_clima.pdf

Datos Cualitativos

Para la recolección de los datos cualitativos se aplicará una entrevista semiestructurada donde se presenten los resultados obtenidos en la EDCO.

Para la entrevista se considerará la siguiente pauta:

- Presentación de los resultados obtenidos
- Percepción de los entrevistados frente a los resultados obtenidos
- De los resultados “SALUDABLES”, ¿Cuáles no se visualizan en la realidad?
- De los resultados “POR MEJORAR”, ¿Cuáles se visualizan en la realidad?
- Posibles razones que expliquen los aspectos “POR MEJORAR”
- Fortalezas relevantes de la empresa.
- Estrategias de mejora.

Validación del Instrumento

En vista de que la EDCO ha sido diseñada por el MINSa para instituciones del sector salud, la presente investigación incluyó la adaptación de dicho instrumento para que los ítems se ajusten a la realidad de Greenland Perú SAC. La versión de la EDCO a utilizar en la presente investigación fue validada vía juicio de expertos. Según Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) el juicio de expertos es una opinión informada y sustentada de personas con amplia trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos calificados y con potencial para dar información, evidencia, juicios y valoraciones.

La validación del instrumento se dio por tres expertos de reconocida trayectoria, quienes son Luis Torres Arce, Alejandro Morey Vargas y Berenice Bustios; logrando la adaptación y la aplicabilidad del instrumento a una organización como Greenland Perú.

Aplicación del Instrumento

Instrumento Cuantitativo

La aplicación de la EDCO se llevó a cabo en tres fases. En la Primera Fase se adapta el cuestionario con palabras afines, cambiando términos como “Puesto de Salud” por “Organizaciones”. Seguidamente se plasma el cuestionario en una plataforma virtual; de modo que, se envíe por los correos corporativos. Cabe resaltar que se envió una invitación electrónica a cada uno de los 16 colaboradores de Greenland Perú SAC.

La Segunda Fase de la aplicación del EDCO consta de un período de dos semanas, en los cuales se tenía habilitada la encuesta virtual para su llenado.

La Tercera Fase consta de la interpretación de los resultados. Para esta fase se necesita dividir los enunciados según cada variable y sus dimensiones; seguidamente, se calcula el promedio de las respuestas por enunciado.

Cada una de las Dimensiones tiene rangos de puntuación, las cuales determinan si su estado es “Saludable”, “Por Mejorar” o “No Saludable” (ver Tabla 3).

Tabla 3.*Rangos de Puntuación y Clasificación de las Variables y Dimensiones EDCO*

Variable / Dimensión	Rango de Puntuación	Clasificación		
		No saludable	Por mejorar	Saludable
CLIMA ORGANIZACIONAL	28 al 112	Menos de 56	56 a 84	Más de 84
Var 1 CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24
Dim 2 Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
Dim 8 Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
Dim 5 Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
Var 2 DISEÑO ORGANIZACIONAL	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27
Dim 10 Remuneración	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
Dim 11 Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
Dim 4 Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
Dim 1 Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
Var 3 POTENCIAL HUMANO	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33
Dim 9 Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
Dim 6 Innovación	4 a 16	Menos de 8	8 a 12	Más de 12
Dim 7 Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
Dim 3 Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6

Nota: Adaptado del Ministerio de Salud. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Dirección General de Salud de Las Personas, Segunda ed, 44. Retrieved from http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodología_clima.pdf

Una vez que se tiene la puntuación por cada variable y dimensión, se procede a calcular el “Clima Adverso”. El Clima Adverso tiene un rango de 0 a 1, donde mientras más se aproxime a 1 mayor es la prioridad para su intervención. Para su cálculo se utiliza la fórmula:

$$CA = \frac{RPM - PO}{RPM - Rpm}$$

Donde *CA* corresponde al puntaje de Clima Adverso; *RPM* corresponde al rango de puntuación mayor; *PO* corresponde a la puntuación obtenida y *Rpm* se refiere al rango de puntuación menor. En la presente investigación, el valor obtenido en el cálculo del Clima Adverso (*CA*) es importante porque, según la metodología EDCO, el puntaje del *CA* es lo que determina la priorización de la variable/dimensión a intervenir.

Instrumento Cualitativo

Para la aplicación de la Entrevista Semiestructurada, se envió correos electrónicos de invitación, donde se especifica que se realizará una entrevista para la presentación de resultados, con una duración máxima de 30 minutos.

Para esta sesión se utiliza una laptop y un cuaderno para la toma de apuntes y así guardar registro de las entrevistas.

CAPITULO IV

Resultados de la Investigación

Población Encuestada

Como se observa en Figura 10, para el presente estudio se encuestó a 13 trabajadores de un total de 16; de los cuales el 77% trabaja en Oficinas Administrativas, y el 23% posee un trabajo de campo.

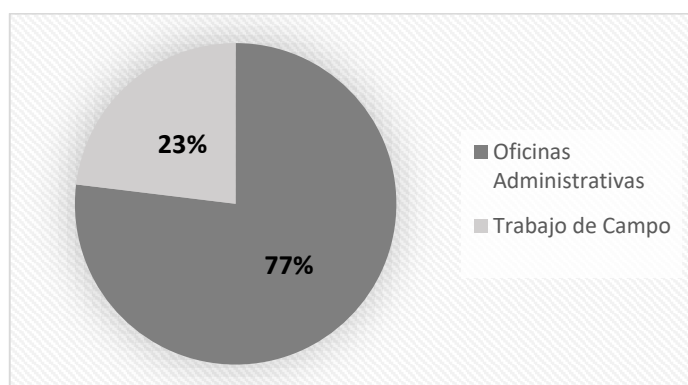


Figura 10. Lugar de Trabajo del Personal Encuestado Greenland Perú.

Resultados del Instrumento Cuantitativo (EDCO)

Del total de respuestas obtenidas, el puntaje global del clima organizacional en Greenland Perú SAC fue de **85.85** puntos de un total máximo de 112, lo que indica que Greenland Perú SAC posee un Clima Organizacional “SALUDABLE” (ver *Tabla 4*).

Tabla 4

Resultados Generales de las Variables y dimensiones EDCO

Variable / Dimensión		Puntuación Obtenida	Evaluación del Clima	Clima Adverso [0 a 1]	Prioridad de Intervención
CLIMA ORGANIZACIONAL		85.85	Saludable	0.311	
Var 1	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	26.46	Saludable	0.231	
	Dim 2 Conflicto y Cooperación	5.92	Por Mejorar	0.346	1
	Dim 8 Motivación	10.08	Saludable	0.214	2
	Dim 5 Identidad	10.46	Saludable	0.171	3
Var 2	DISEÑO ORGANIZACIONAL	27.69	Saludable	0.308	
	Dim 10 Remuneración	5.46	Por Mejorar	0.423	1
	Dim 11 Toma de Decisiones	6.15	Saludable	0.308	2

	Dim 4 Estructura	6.31	Saludable	0.282	3
	Dim 1 Comunicación Organizacional	9.77	Saludable	0.248	4
Var 3	POTENCIAL HUMANO	31.69	Por Mejorar	0.373	
	Dim 9 Recompensa	7.23	Por Mejorar	0.530	1
	Dim 6 Innovación	11.85	Por Mejorar	0.346	2
	Dim 7 Liderazgo	6.15	Saludable	0.308	3
	Dim 3 Confort	6.46	Saludable	0.256	4

De la *Tabla 4* se puede desglosar los resultados de las tres variables (ver *Tabla 5*), siendo la única variable de Potencial Humano con status “POR MEJORAR”; mientras que, la “Cultura Organizacional” y el “Diseño Organizacional” poseen un status de “SALUDABLE”.

Tabla 5

Prioridad de Intervención según los resultados de las Variables EDCO

Variables		Puntuación Obtenida	Evaluación del Clima	Clima Adverso [0 a 1]	Prioridad de Intervención
Var 3	Potencial Humano	31.69	Por Mejorar	0.373	1
Var 2	Diseño Organizacional	27.69	Saludable	0.308	2
Var 1	Cultura De La Organización	26.46	Saludable	0.231	3

En cuanto a la priorización de intervención de las 11 dimensiones, la “Recompensa”, “Remuneración”, “Conflicto y Cooperación” e “Innovación” son las que requieren mayor atención (ver *Tabla 6*).

Tabla 6

Prioridad de Intervención según los resultados de las Dimensiones EDCO

Dimensiones		Puntuación Obtenida	Evaluación del Clima	Clima Adverso [0 a 1]	Prioridad de Intervención
Dim 9	Recompensa	7.23	Por Mejorar	0.53	1
Dim 10	Remuneración	5.46	Por Mejorar	0.42	2
Dim 2	Conflicto y Cooperación	5.92	Por Mejorar	0.35	3
Dim 6	Innovación	11.85	Por Mejorar	0.35	4
Dim 11	Toma de Decisiones	6.15	Saludable	0.31	5
Dim 7	Liderazgo	6.15	Saludable	0.31	6
Dim 4	Estructura	6.31	Saludable	0.28	7
Dim 3	Confort	6.46	Saludable	0.26	8

Dim 1	Comunicación Organizacional	9.77	Saludable	0.25	9
Dim 8	Motivación	10.08	Saludable	0.21	10
Dim5	Identidad	10.46	Saludable	0.17	11

Por otro lado, en la Tabla 7 se observa la clasificación del porcentaje de respuestas según cada ítem de la encuesta EDCO.

Tabla 7

Porcentaje de Respuestas por cada ítem del EDCO

Ítem	Nunca	A Veces	Frecuen.	Siempre	Puntaje Promedio
Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo	0%	31%	46%	23%	2.92
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	0%	8%	69%	23%	3.15
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes	0%	0%	31%	69%	3.69
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito	0%	23%	62%	15%	2.92
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	0%	15%	69%	15%	3.00
La limpieza de los ambientes es adecuada	0%	0%	62%	38%	3.38
En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	0%	15%	62%	23%	3.08
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización	0%	23%	46%	31%	3.08
Las tareas que desempeño corresponden a mi función	0%	23%	31%	46%	3.23
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización	0%	8%	54%	38%	3.31
Estoy comprometido con mi organización	0%	0%	31%	69%	3.69
Me interesa el desarrollo de mi organización	0%	0%	54%	46%	3.46
La innovación es característica de nuestra organización	0%	31%	31%	38%	3.08
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas	0%	23%	62%	15%	2.92

Ítem	Nunca	A Veces	Frecuen.	Siempre	Puntaje Promedio
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas	0%	38%	46%	15%	2.77
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	0%	23%	46%	31%	3.08
Mi jefe está disponible cuando se le necesita	0%	23%	54%	23%	3.00
Nuestros jefes contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización	0%	15%	54%	31%	3.15
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	0%	8%	46%	46%	3.38
Recibo buen trato en mi organización	0%	0%	54%	46%	3.46
Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer	0%	23%	31%	46%	3.23
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	0%	38%	54%	8%	2.69
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	31%	15%	38%	15%	2.38
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	23%	54%	8%	15%	2.15
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	8%	31%	46%	15%	2.69
Mi salario y beneficios son razonables	0%	31%	62%	8%	2.77
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	0%	15%	31%	54%	3.38
En mi organización participo en la toma de decisiones	8%	31%	38%	23%	2.77
Me río de bromas	0%	31%	46%	23%	2.92
Las cosas me salen perfectas	0%	46%	46%	8%	2.62
Estoy sonriente	0%	23%	46%	31%	3.08
Cometo errores	0%	100%	0%	0%	2.00
Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño	0%	0%	8%	92%	3.92
He mentido	62%	38%	0%	0%	1.38

Descripción de la Variable Cultura de la Organización

Según la encuesta realizada, la variable Cultura de la Organización tiene como resultado una puntuación de **26.46** de un máximo de 32, siendo una de las variables “SALUDABLES”. En la Tabla 8 se muestra el puntaje obtenido por cada una de las dimensiones.

Tabla 8

Puntaje obtenido de las dimensiones de Cultura de la Organización

Variable / Dimensión	Clasificación			Puntuación Obtenida
	No saludable	Por mejorar	Saludable	
Var 1 CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	26.46
Dim 2 Conflicto y Cooperación	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.92
Dim 8 Motivación	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	10.08
Dim 5 Identidad	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	10.46

Por otro lado, en la **Tabla 9** se muestra la evaluación del clima por cada una de las dimensiones, las mismas que se detallan líneas abajo.

Tabla 9

Evaluación del Clima de la Variable "Cultura de la Organización"

Dimensiones de la Cultura Organizacional	Evaluación del Clima
Motivación	Saludable
Conflicto y Cooperación	Por Mejorar
Identidad	Saludable

- 1. Identidad:** En esta dimensión se logra un puntaje de 10.46 de un máximo de 12, siendo el más alto y con un estado “SALUDABLE”, con una prioridad para toma decisiones de “3”. Los resultados por Item se podrán observar en la Figura 11, Figura 12 y Figura 13.

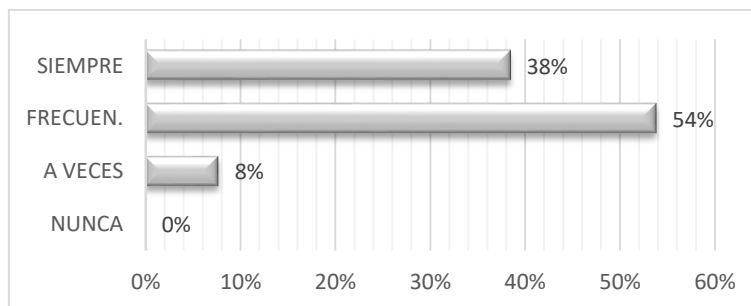


Figura 11. Item " Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización".

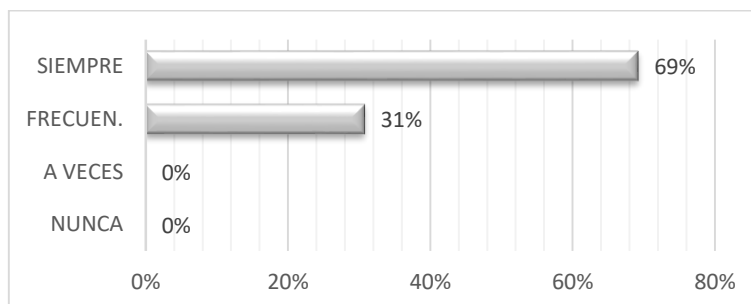


Figura 12. Item "Estoy comprometido con mi organización "

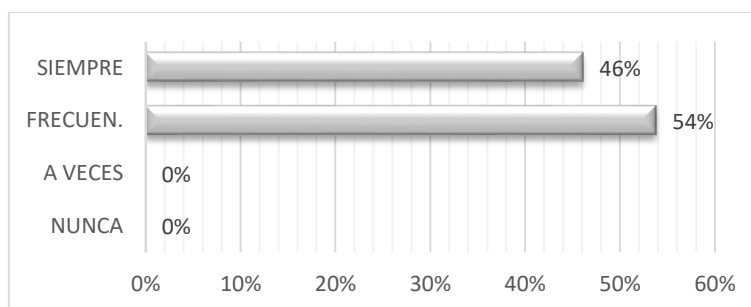


Figura 13. Item "Me interesa el desarrollo de mi organización".

2. **Motivación:** Posee la segunda puntuación más alta con 10.08 de un máximo de 12, al igual que la identidad, es una de las dimensiones "SALUDABLE" con una prioridad para toma decisiones de "2". Los resultados por Item se podrán observar en la Figura 14, Figura 15, Figura 16.

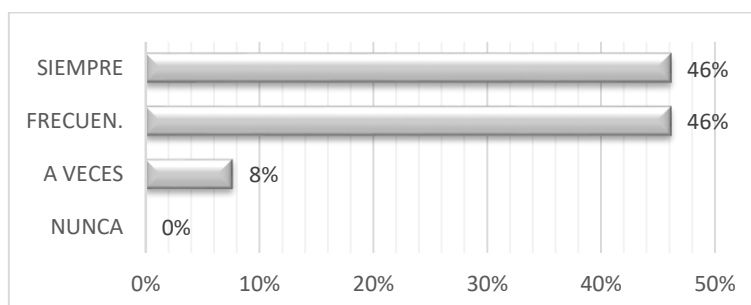


Figura 14. Item "Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable".

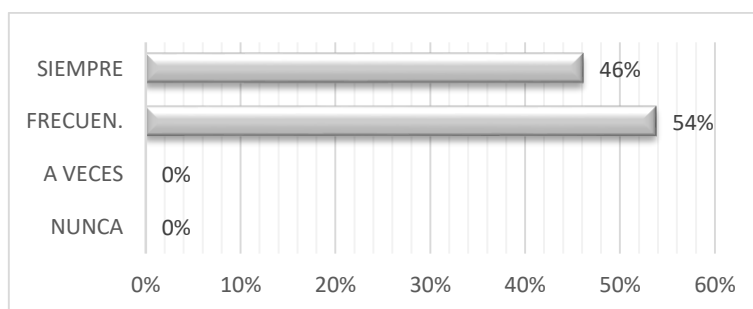


Figura 15. Ítem "Recibo buen trato en mi organización".

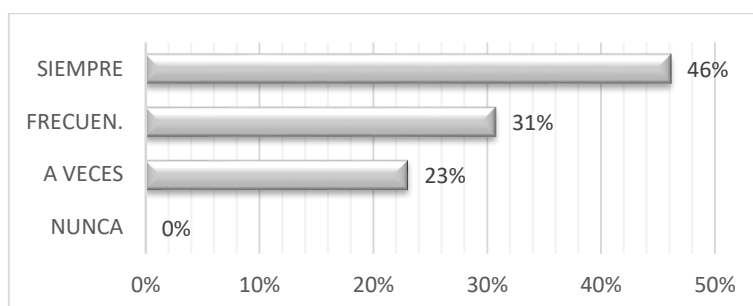


Figura 16. Ítem "Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer".

- 3. Conflicto y cooperación:** Esta dimensión posee una puntuación de 5.92 de un máximo de 8, por lo que se necesita "MEJORAR" con una prioridad para toma decisiones de "1". Los resultados por Ítem se podrán observar en la Figura 17 y Figura 18.

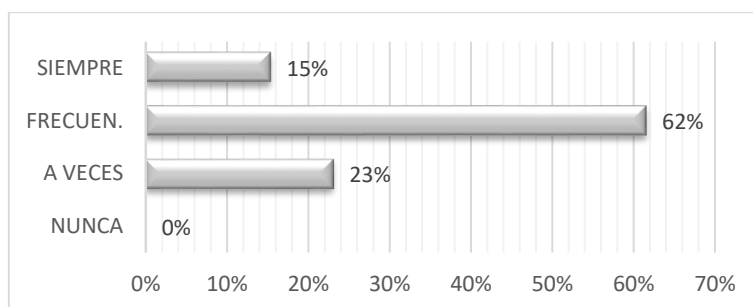


Figura 17. "Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito".

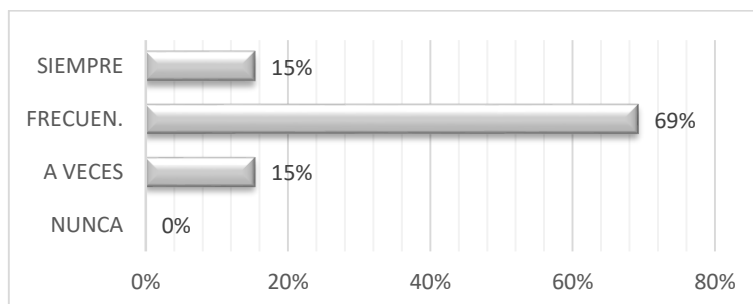


Figura 18. Ítem "Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito".

Descripción de la Variable Diseño Organizacional

Según la encuesta realizada, la variable Diseño Organizacional tiene como resultado una puntuación de 27.69 de un máximo de 36, lo cual significa que tiene un estado “SALUDABLE” en Greenland Perú. En la Tabla 10 se muestra el puntaje obtenido por cada una de las dimensiones.

Tabla 10

Puntaje obtenido de las dimensiones del Diseño Organizacional.

Variable / Dimensión	Clasificación			Puntuación Obtenida
	No saludable	Por mejorar	Saludable	
Var 2 DISEÑO ORGANIZACIONAL	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	27.69
Dim 10 Remuneración	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.46
Dim 11 Toma de Decisiones	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.15
Dim 4 Estructura	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.31
Dim 1 Comunicación Organizacional	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.77

Cabe resaltar que en esta variable se midieron cuatro dimensiones, y su status se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11

Evaluación del Clima de la Variable "Diseño Organizacional"

Dimensiones del Diseño Organizacional	Evaluación del Clima
Remuneración	Por Mejorar
Toma de Decisiones	Saludable
Estructura	Saludable
Comunicación Organizacional	Saludable

- 1. Comunicación Organizacional:** Esta dimensión obtuvo una puntuación de 9.77 de un máximo de 12, por lo que se considera “SALUDABLE”, con un grado de intervención de 4. Los resultados por Item se podrán observar en la Figura 19, Figura 20 y Figura 21.

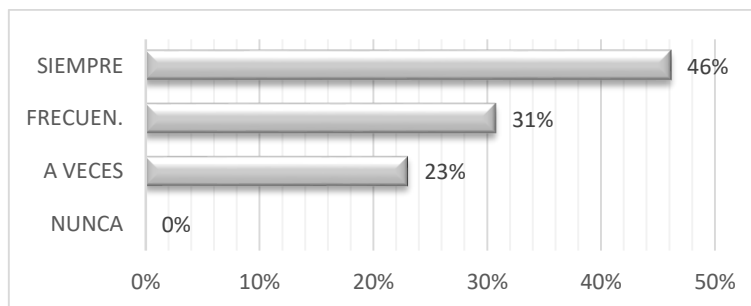


Figura 19. Item "Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo".

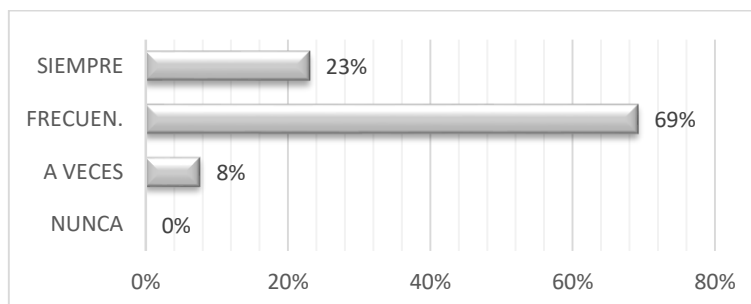


Figura 20. Item "Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo".

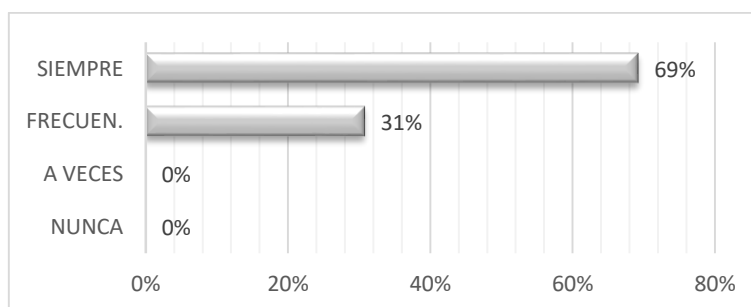


Figura 21. Item "Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes".

2. **Estructura:** Esta dimensión tiene un puntaje de 6.31 de un máximo de 8, considerada como "SALUDABLE", con un grado de intervención de 3. Los resultados por Item se podrán observar en la Figura 22 y Figura 23.

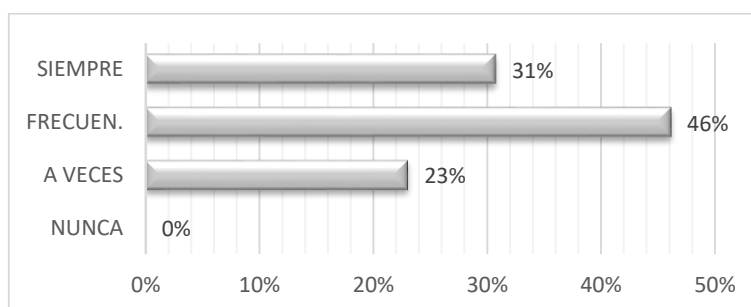


Figura 22. Item "Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización".

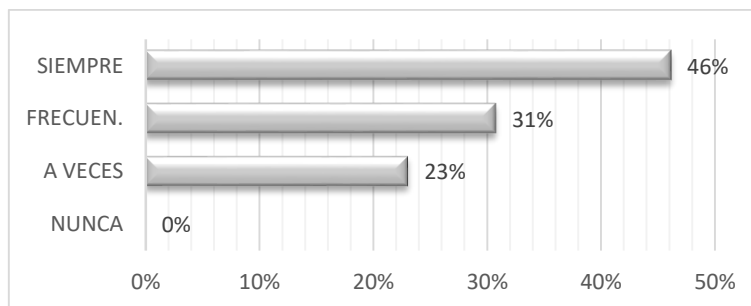


Figura 23. Item "Las tareas que desempeño corresponden a mi función".

- 3. Toma de decisiones:** Esta dimensión tiene un puntaje de 6.15 de un máximo de 8, considerada como "SALUDABLE", con un grado de intervención de 2. Los resultados por Item se podrán observar en la Figura 24 y Figura 25.

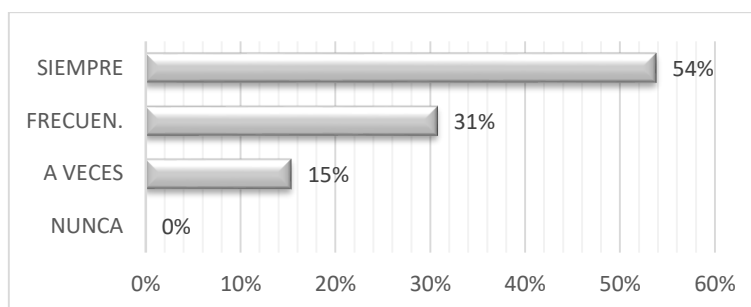


Figura 24. Item "Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión".

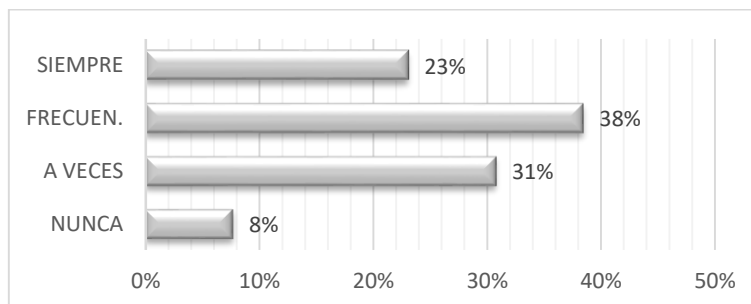


Figura 25. Item "En mi organización participo en la toma de decisiones".

- 4. Remuneración:** Esta dimensión tiene un puntaje de 5.46 de un máximo de 8, siendo la única dimensión de esta variable con puntaje bajo y considerada por "MEJORAR", con un grado de intervención de 1. Los resultados por Item se podrán observar en la Figura 26 y Figura 27.

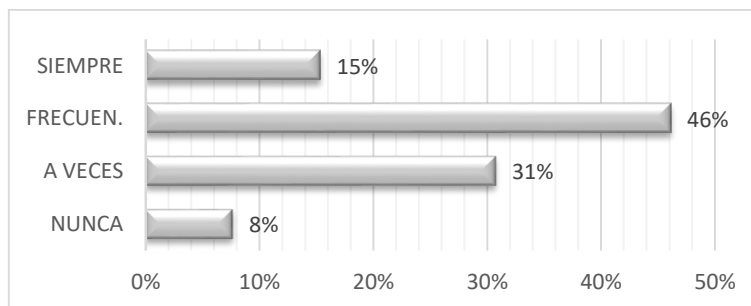


Figura 26. Item "Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo".

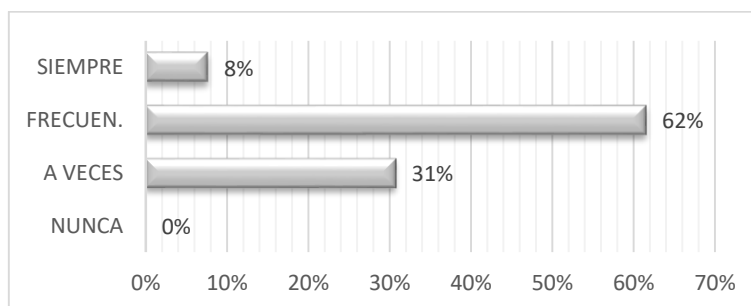


Figura 27. Item "Mi salario y beneficios son razonables".

Descripción de la Variable Potencial Humano. Para la variable Potencial Humano se observa una puntuación de 31.69 de un máximo de 44, por lo que se le considera una de las variables por "MEJORAR". En la *Tabla 12* se muestra el puntaje obtenido por cada una de las dimensiones.

Tabla 12

Puntaje obtenido de la Variable "Potencial Humano"

Variable / Dimensión	Clasificación			Puntuación Obtenida
	No saludable	Por mejorar	Saludable	
Var 3 POTENCIAL HUMANO	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	31.69
Dim 9 Recompensa	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	7.23
Dim 6 Innovación	Menos de 8	8 a 12	Más de 12	11.85
Dim 7 Liderazgo	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.15
Dim 3 Confort	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.46

En esta variable se midieron cuatro dimensiones, las cuales se detallan en la Tabla 13.

Tabla 13

Evaluación del Clima de la Variable "Potencial Humano"

Dimensiones del Diseño Organizacional	Evaluación del Clima
Recompensa	Por Mejorar
Innovación	Por Mejorar

Liderazgo	Saludable
Confort	Saludable

1. **Innovación:** Esta dimensión tiene una puntuación de 11.85 de un máximo de 16, considerada por “MEJORAR” y con una prioridad para toma decisiones de “2”. Los resultados por Item se podrán observar en la Figura 28, Figura 29, Figura 30 y Figura 31.

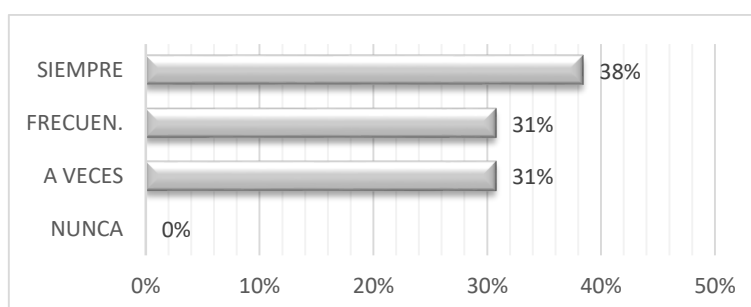


Figura 28. Item "La innovación es característica de nuestra organización".

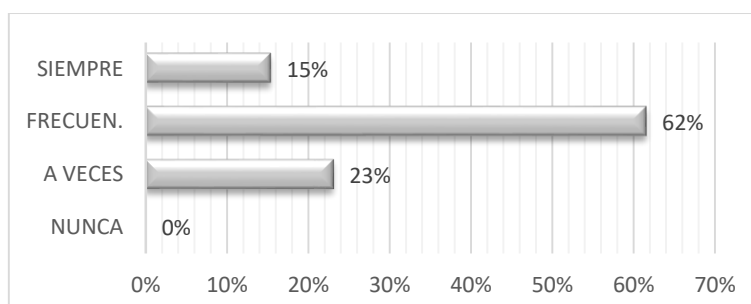


Figura 29. Item "Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas".

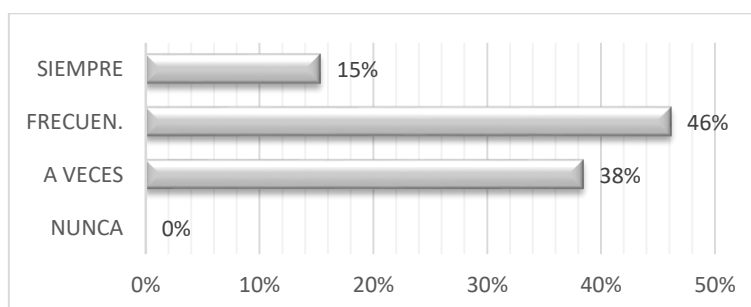


Figura 30. "Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas".

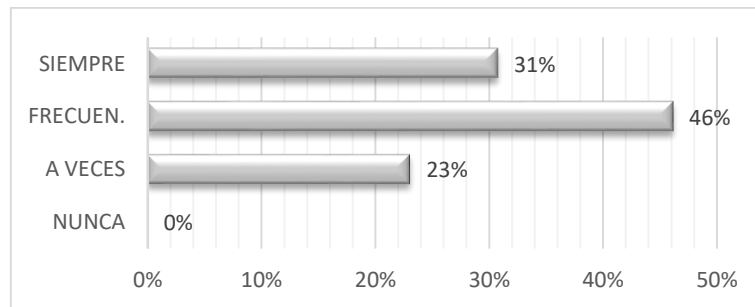


Figura 31. Item "Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios".

2. **Recompensa:** Esta dimensión tiene una puntuación de 7.23 de un máximo de 12, considerada por "MEJORAR" y con una prioridad para toma decisiones de "1". Los resultados por ítem se podrán observar en la Figura 32, Figura 33 y Figura 34.

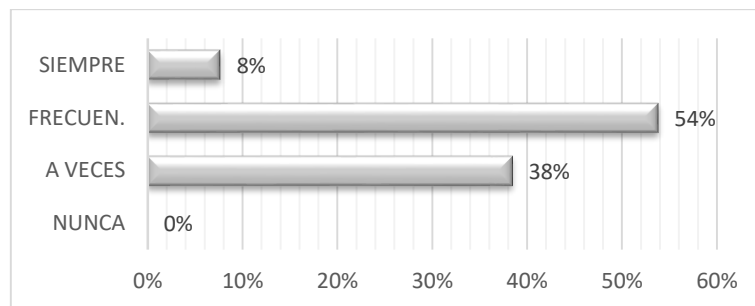


Figura 32. Item "Mi trabajo es evaluado en forma adecuada".

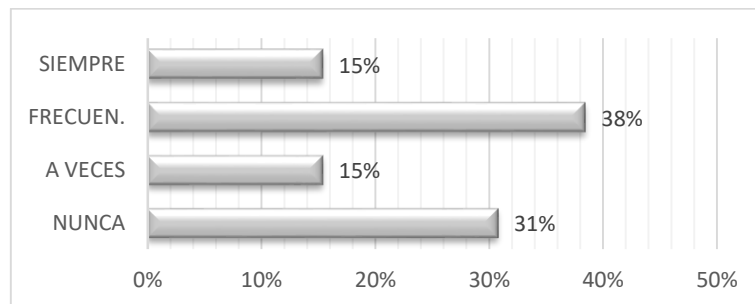


Figura 33. Item "Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa".

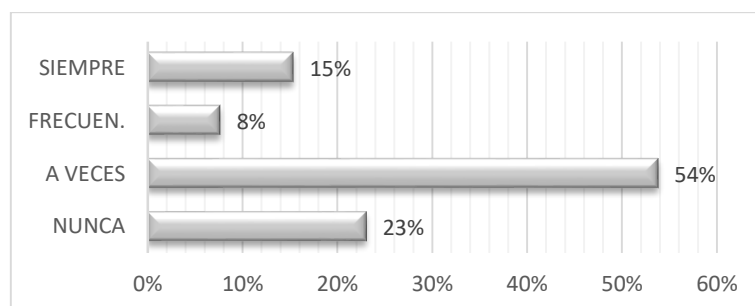


Figura 34. Item "Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo".

3. **Confort:** Esta dimensión tiene una puntuación de 6.46 de un máximo de 8, considerada como "SALUDABLE". Los resultados por ítem se podrán observar en la Figura 35 y Figura 36.

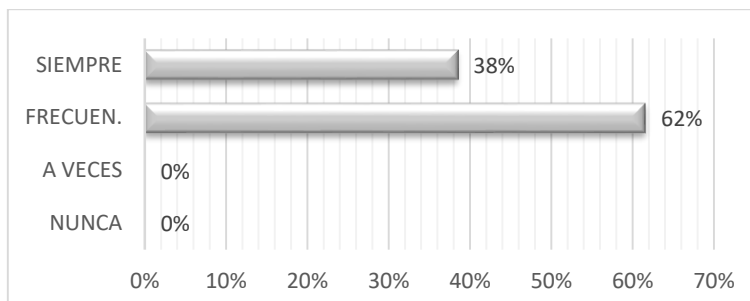


Figura 35. Ítem "La limpieza de los ambientes es adecuada".

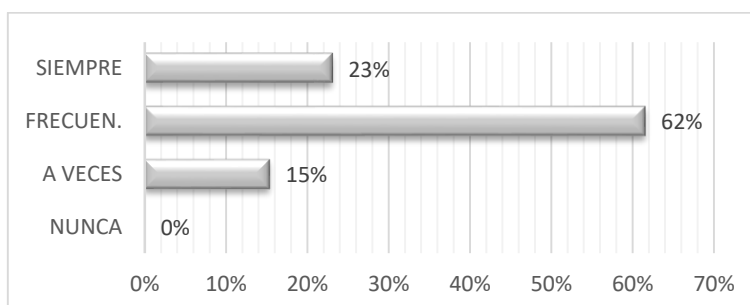


Figura 36. Ítem "En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo".

4. **Liderazgo:** Esta dimensión tiene una puntuación de 6.15 de un máximo de 8, considerada como "SALUDABLE". Los resultados por ítem se podrán observar en la Figura 37 y Figura 38.

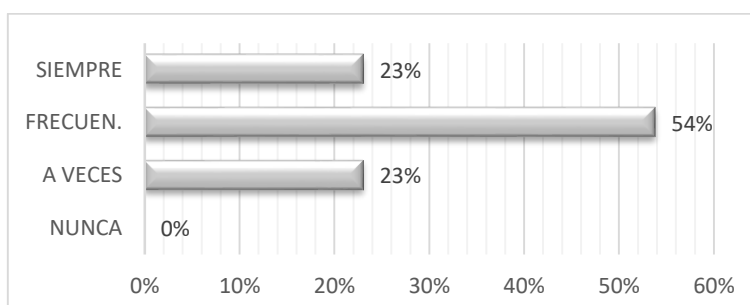


Figura 37. Ítem " Mi jefe está disponible cuando se le necesita".

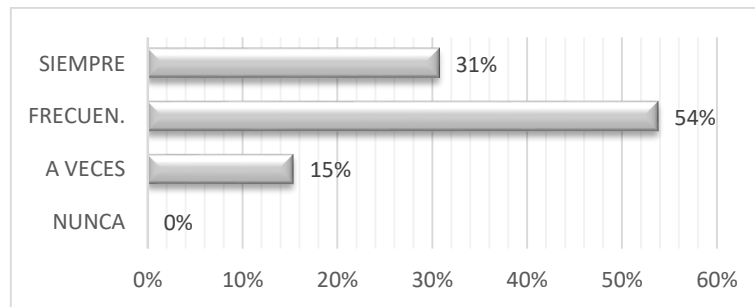


Figura 38. Item "Nuestros jefes contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización".

Escala De Sinceridad. La escala de sinceridad sirve para descartar encuestas que hayan sido respondidas sin la sinceridad del caso; sin embargo, para efectos de esta investigación no se tomará en cuenta dicho sesgo.

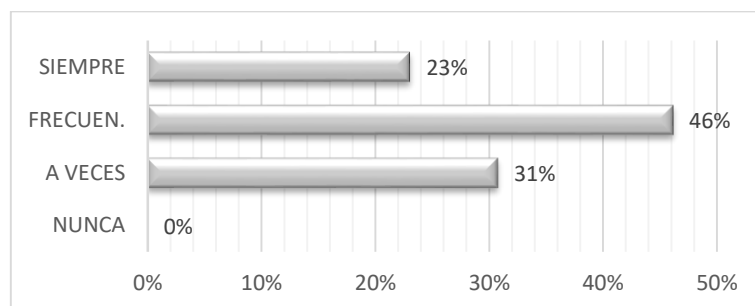


Figura 39. Item "Me río de bromas".

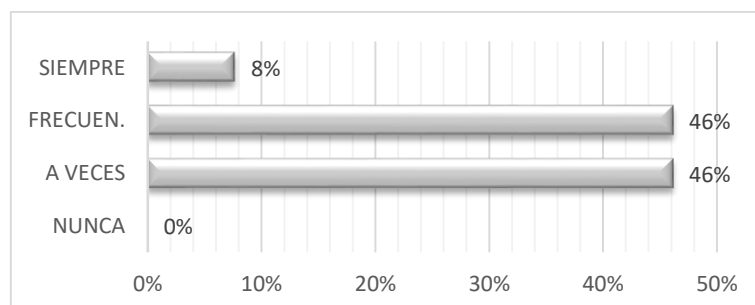


Figura 40. Item "Las cosas me salen perfectas".

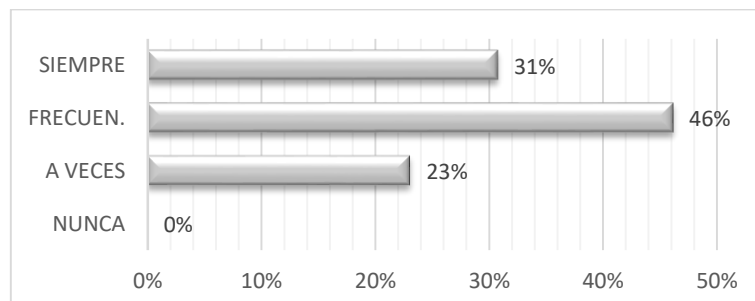


Figura 41. Item "Estoy sonriente".

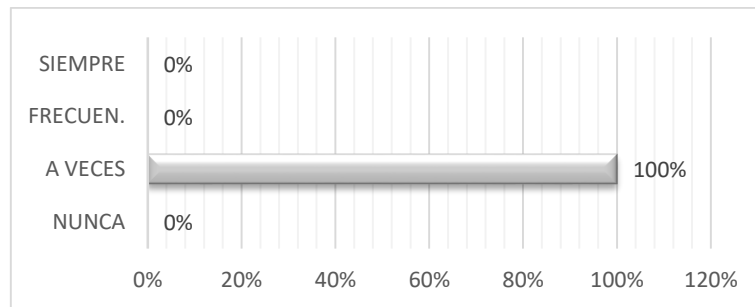


Figura 42. Ítem "Cometo errores".

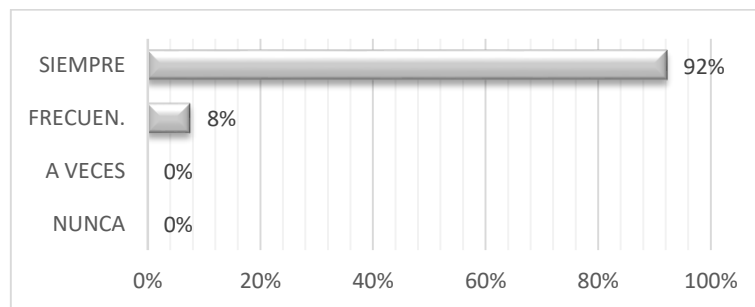


Figura 43. Ítem "Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño".

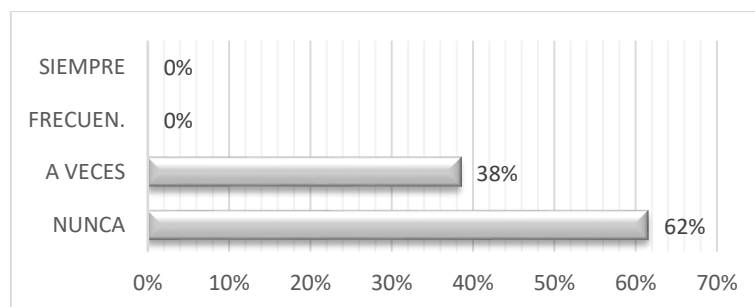


Figura 44. Ítem "He mentido".

Promedio de Priorización de las Dimensiones

En la Figura 45 se muestra el puntaje el Clima Adverso de cada una de las 11 dimensiones que se midieron en Greenland Perú; así mismo, se muestra la prioridad de Intervención en forma ascendente.

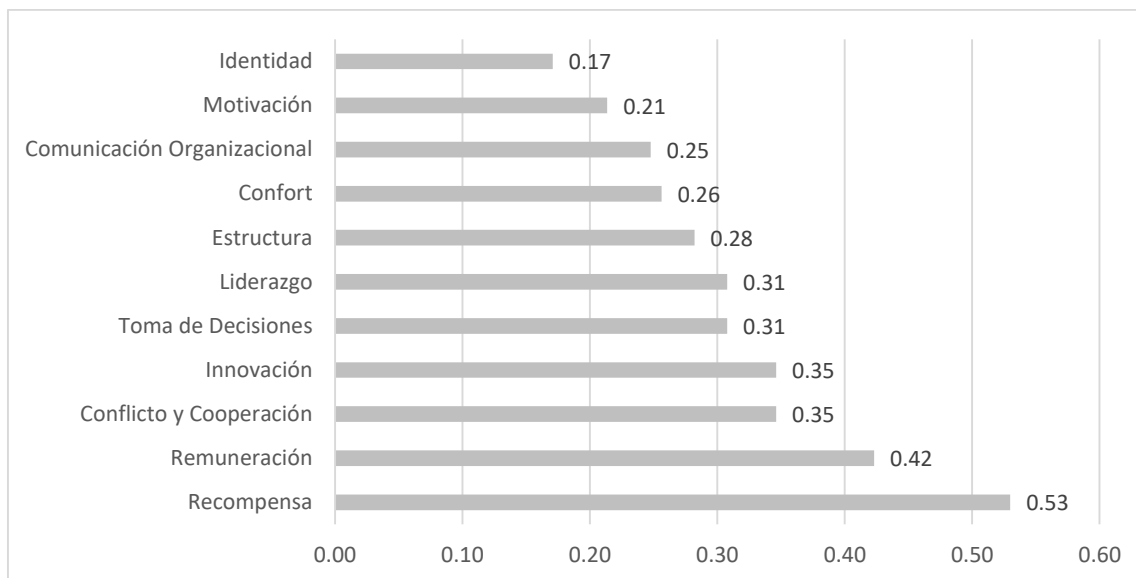


Figura 45. Puntuación del Clima Adverso de las dimensiones EDCO.

Del cálculo del Clima Adverso mostrado en la Figura 45, cuatro de ellas necesitan ser intervenidas para su mejora. Entre ellas tenemos en orden de prioridad a recompensa, remuneración, conflicto y cooperación y, finalmente, a innovación.

Resultados del Instrumento Cualitativo (Entrevista)

La entrevista se logró realizar a tres de cuatro jefes de Greenland Perú, de los cuales se obtuvo los siguientes resultados:

Todos los jefes entrevistados consideran que la evaluación del Clima Organizacional ayudará a mejorar y a potencializar las fortalezas internas de Greenland Perú; sin embargo, no todos los resultados obtenidos de la encuesta ya sean “SALUDABLES” o “POR MEJORAR” se reflejan en la realidad de Greenland Perú (ver Tabla 14.)

Tabla 14.

Resultados "Saludables" o "Por mejorar" según la realidad de Greenland Perú

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
De los resultados de las dimensiones “SALUDABLES”, ¿Cuáles no se visualizan en la realidad?	- Comunicación - Estructura	- Motivación - Comunicación - Estructura	- Motivación - Comunicación - Estructura

De los resultados de las dimensiones “POR MEJORAR”, ¿Cuáles se visualizan en la realidad?	- Remuneración - Recompensa - Innovación	- Conflicto y Cooperación	- Conflicto y cooperación
-------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	---------------------------	---------------------------

A continuación, se detallan las posibles razones de los aspectos” POR MEJORAR” manifestadas por los entrevistados:

- Conflicto y Cooperación: Los entrevistados consideran que sí existe una cooperación constante entre los colaboradores, al igual que existe un buen manejo de conflictos. Esta dimensión podría ser de apoyo para mejorar otras.
- Remuneración: Según lo manifestado la remuneración promedio en el mercado es mayor, y las funciones en relación al sueldo son menores. Además, anteriormente se venía incrementando el sueldo en relación al crecimiento de la organización; sin embargo, esto no se cumplió de forma constante.
- Recompensa: Durante las campañas, la entrega y compromiso de los colaboradores es mayor. Sin embargo, no se percibe el agradecimiento de la empresa para con ellos ni formas de recompensa por su labor.
- Innovación: El gran volumen de trabajo ocasiona que los colaboradores den prioridad a su realización, en lugar de buscar alternativas para su mejora. Por otro lado, no se implementan herramientas que faciliten el trabajo, en su mayoría son procesos manuales que duplican las funciones y provoca tiempos muertos.

Posteriormente se detallan las posibles razones de los aspectos que los entrevistados consideran que se “DEBEN MEJORAR”:

- Motivación: En ocasiones, la organización se centra en los aspectos negativos más que en los positivos. Por otro lado, anteriormente la organización prometió dar ciertos incentivos a los colaboradores por el cumplimiento de metas; sin embargo, estos no se cumplieron continuamente.

- Comunicación: En la actualidad toda comunicación formal se da por el correo institucional; sin embargo, muchas veces el correo no se emplea de forma eficiente. Por otro lado, en ocasiones la comunicación de las gestiones gerenciales no es informada a todas las jefaturas, provocando la incertidumbre y/o equivocaciones en las gestiones a realizar.
- Estructura: La no definición de funciones y/o responsabilidades provoca que los colaboradores no tengan responsabilidad directa sobre las situaciones; muchas veces culpando a las personas incorrectas. Por otro lado, se viene realizando un trabajo rutinario sin horizonte, marcado por la costumbre y las suposiciones. Además, no se tienen definidas las jerarquías, provocando que los colaboradores soliciten decisiones de las personas incorrectas.

Seguidamente se detallan las fortalezas de Greenland Perú contempladas por los entrevistados, las cuales pueden servir de apoyo para la mejora del Clima Organizacional:

- Identidad: Los colaboradores en su mayoría se sienten bastante identificados con Greenland Perú; puesto que, siempre están dispuestos a cumplir sus funciones, a seguir las indicaciones, sin importar afectar su tiempo; además, en cada problema buscan la solución pensando en el bienestar de la organización.
- Toma de Decisiones: A comparación de otras grandes organizaciones, en Greenland Perú existe una interacción vertical entre las áreas y las jerarquías, haciendo que se tenga mayor facilidad de comunicar y solicitar gestiones a gerencia.
- Liderazgo: El perfil de los colaboradores Greenland, se asocia al buen liderazgo, promoviendo que cada persona sea capaz de resolver y guiar las diferentes situaciones cotidianas.

- Confort: La organización brinda a sus trabajadores ambientes adecuados para la ejecución de las funciones. Lo valioso de Greenland es que siempre está al pendiente y escuchando los requerimientos de cada uno de los asociados; provocando que se sientan satisfechos trabajando, a pesar de otros factores.

Finalmente, se detallan las posibles mejoras consideradas por los entrevistados para la mejoría del Clima Organizacional en Greenland Perú:

- Formulación y difusión del Manual de Organización y Funciones.
- Definición de Procesos.
- Implementar un Software integral que permita eliminar los procesos manuales.
- Estudiar las deficiencias de cada trabajador para promover su capacitación.
- Establecer e implementar de forma permanente bonos, recompensas, premios y sanciones para el cumplimiento de metas.
- Implementar procesos de autoevaluación de funciones.
- Implementar procesos para la evaluación del trabajo.
- Crear controles internos de la información que se genera.
- Evaluar las remuneraciones en función a las responsabilidades.
- Promover reuniones estratégicas para una mejor coordinación de tareas.
- Establecer canales de comunicación para todas las áreas.
- Implementar un mecanismo para la búsqueda de causas y soluciones a los problemas.
- Promover espacios y/o momentos para la liberación de estrés.
- Promover espacios y/o momentos para la creatividad.
- Implementar procesos de inducción a los nuevos colaboradores.

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones de la Investigación

- Greenland Perú SAC es una agroexportadora peruana con potencial crecimiento, que presenta un Clima Organizacional considerado como “Saludable”. Tal como se observa en la *Tabla 4* de los resultados, Greenland Perú ha obtenido un puntaje 85.85/120; significando que de manera general los trabajadores se sienten cómodos y a gusto con el clima que posee; sin embargo, en las entrevistas se ha percibido que existen trabajadores con una percepción contraria.
- Objetivo específico N°1. La variable “Potencial Humano” evidencia un estatus “Por mejorar”, teniendo un puntaje de 31.69 de 44. De las cuatro dimensiones que se consideran en esta variable, la Recompensa y la Innovación poseen un estatus “Por Mejorar”, mientras que el Liderazgo y Confort son “Saludables”. Según las entrevistas los colaboradores no perciben acciones constantes que promuevan su motivación ni la innovación.
- Objetivo específico N°2. La variable “Diseño Organizacional” es considerada “Saludable” con una puntuación de 27.69 de 36. Esta es una de las variables con mayor número de dimensiones saludables (Toma de Decisiones, Estructura y Comunicación Organizacional), siendo la Remuneración una dimensión “Por Mejorar”. Cabe resaltar que, a pesar de la ponderación para la priorización de la intervención, los colaboradores consideran que se debe dar mayor énfasis a la “Estructura” ya que es uno de los principales ejes de trabajo para toda organización.
- Objetivo específico N°3. La variable “Cultura de la Organización” refleja un estatus de “Saludable”, con una puntuación de 26.46 de 32. En cuanto a las dimensiones, dos de ellas son consideradas “Por Mejorar” (Motivación y Conflicto y Cooperación),

mientras que la Identidad es “Saludable”. Dentro de esta variable se alberga una dimensión considerada por los colaboradores como una de las mayores fortalezas de Greenland Perú, la Identidad. Además, la evidencia también señala que los colaboradores consideran que se debe dar mayor énfasis a la motivación.

- Objetivo específico N°4. Se considera que en Greenland Perú existe cuatro dimensiones críticas, las cuales deben ser intervenidas según orden de prioridad: Recompensa, Remuneración, Conflicto y Cooperación e Innovación.
- Objetivo específico N°5. De acuerdo a las entrevistas realizadas existen dimensiones con resultado “Saludable” que no se reflejan en la realidad. Estas dimensiones son comunicación, estructura y motivación. Algunas recomendaciones que se pueden destacar para mejorar el Clima Organizacional de Greenland Perú SAC es la implementación de herramientas que faciliten el trabajo a los colaboradores, permitiendo que pasen de realizar tareas manuales y mecánicas a medir riesgos y analizar sus acciones. La ventaja de Greenland Perú es ser una empresa pequeña, con un número de colaboradores óptimo para implementar todo tipo de mejoras.

Limitaciones del Estudio

La presente investigación tuvo como principal limitación la estacionalidad en el recojo de la información. Greenland Perú SAC se encontraba en la semana pico de la Campaña de Palta 2018, por lo que los colaboradores se encontraban con gran volumen de trabajo.

Otra limitación de este estudio fue el número reducido de aplicaciones de la EDCO. En vistas de que Greenland Peru tiene 16 trabajadores, de los cuales respondieron a la EDCO 13, este reducido número de respuestas no nos permite generalizar estos resultados para otras organizaciones comparables que pertenezcan al mismo sector industrial y se localicen en Arequipa.

Recomendaciones para Futuras Investigaciones

A pesar que el resultado de la Evaluación del Clima Organizacional en Greenland Perú sea “SALUDABLE” desde la percepción de sus trabajadores, existen variables y dimensiones con tendencia negativa, por lo que se recomienda implementar un Plan de Mejora del Clima Organizacional apoyado en las fortalezas de la organización.

Si bien los resultados fueron obtenidos por la aplicación de la EDCO, se recomienda organizar un focus group por cada área para ampliar la visión de las estrategias de mejora.

A pesar de la priorización de acciones determinada por el instrumento, se recomienda empezar por las dimensiones de estructura y motivación; ya que, sumado al alto grado de identidad que poseen los colaboradores, será más fácil implementar acciones para mejorar las demás dimensiones.

Se sugiere que para futuras investigaciones se considere entrevistar a los ingenieros de campo; ya que la realidad de trabajo y sus condiciones son diferentes.

Referencias

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima Organizacional En Una Empresa Cervecera: Un estudio Explorativo. *Revista IIPSI*, 13(1560–909x), 163–172.
- Anónimo. (2011). El clima laboral en las empresas afecta en un 20% a la productividad. Retrieved June 15, 2018, from <http://www.losrecursoshumanos.com/el-clima-laboral-en-las-empresas-afecta-en-un-20-a-la-productividad/>
- Baker Tilly Perú. (2018). La rentabilidad y el clima laboral. Retrieved June 15, 2018, from <http://www.noles.com.pe/portal/2018/02/26/la-rentabilidad-y-el-clima-laboral/>
- Chiang Vega, M. M., Fuentealba Elgueta, I. I., & Nova Cabrera, R. A. (2017). Relación Entre Clima Organizacional y Engagement, en Dos Fundaciones Sociales, Sin Fines de Lucro, de la Región del Bio Bio. *Relationship Between Organizational Climate and Engagement, in Two Social Foundations, Without Profit, From the Bio Bio Region.*, 19(59), 105–112. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=127364536&lang=es&site=ehost-live>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Septima ed).
- Colmenares E., A. M. (2011). Investigación-acción participativa : una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102–115.
- El Comercio. (2017). ¿La rentabilidad de una empresa depende de su clima laboral? | El Comercio Peru. Retrieved June 15, 2018, from <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/rentabilidad-empresa-depende-su-clima-laboral-noticia-1984648>

- ESAN. (2018). ¿Cuál es la diferencia entre clima y cultura organizacional? Retrieved June 15, 2018, from <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/cual-es-la-diferencia-entre-clima-y-cultura-organizacional/>
- Gestion. (2015). Los CEO en Perú ya ven al clima organizacional como una variable intangible del negocio. Retrieved June 15, 2018, from <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/ceo-peru-ven-clima-organizacional-variable-intangible-negocio-99286>
- Gestión. (2015). HayGroup: Gerentes en Perú solo dedican hasta 15% de su tiempo al planeamiento en sus empresas | Tendencias | Management & Empleo | Gestion. Retrieved June 17, 2018, from <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/haygroup-gerentes-peru-dedican-15-planeamiento-empresas-92816>
- Gestión. (2018). Clima laboral: Puntos claves para lograr el óptimo en su empresa | Tendencias. Retrieved June 17, 2018, from <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/clima-laboral-puntos-claves-lograr-optimo-empresa-226918>
- Gestión de Clima Organizacional. (n.d.). Retrieved June 15, 2018, from <https://www.haygroup.com/pe/services/index.aspx?id=7634>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación*. (S. A. D. C. . McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, Ed.), *Metodología de la investigación* (Quinta Edi). México. <https://doi.org/>- ISBN 978-92-75-32913-9
- Kemmis, S. (1993). El curriculum : Más allá de una teoría de la reproducción. *El Curriculum: Más Allá de La Teoría de La Reproducción.*, 1–49. Retrieved from <https://amigosunlz.wikispaces.com/file/view/el+curriculum+mas+alla+de+una+teoria+de+la+reproduccion-Kemmis.pdf>

- La Republica. (2016). Mal clima laboral genera pérdidas millonarias a las empresas. Retrieved June 17, 2018, from <https://larepublica.pe/sociedad/936033-mal-clima-laboral-genera-perdidas-millonarias-a-las-empresas>
- Lewin, K. (1951). La teoría del campo y el aprendizaje, 17.
- Martinez, M. (2006). La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual). *Revista IIPSI*, 9, 123–142.
- Matute, Genaro; Alanoca, Edith; Arias, Marisa; Llontop, Amalia; Portela, W. (2008). Gestión del conocimiento en el sector agroexportador. *Universidad ESAN, Serie Gere*, 1–194. Retrieved from www.esan.edu.pe
- Mendez Alvarez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia. *Centro Editorial Universidad Del Rosario*, 30.
- Ministerio de Salud. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. *Dirección General de Salud de Las Personas, Segunda ed*, 44. Retrieved from http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodología_clima.pdf
- Reyes, V. (2009). Medición del clima dentro de las organizaciones. *Filo de Palabra*, 8, 43–51. Retrieved from revistasum.umanizales.edu.co
- Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 11, 11–32.
- Roussel, P. (2000). La motivation au travail - concept et théories. *Les Notes Du Lirhe*, 326(1), 1–20. Retrieved from <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/>
- Salazar, José Guadalupe; Guerrero Pupo, Julio Cristóbal; Machado Rodríguez, Yadira Barbara; Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67–75.
- Sánchez Nájera, R. M. (2009). La investigación acción participativa en la gestión de iniciativas locales de desarrollo de la actividad artesanal textil de Guadalupe

- Yancuictlalpan, Estado de México. *Quivera*, 2(11), 191–218. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40113786012>
- Sandoval, M. del C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, (27), 83–88. Retrieved from http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/administracion/4/admonrec2/MOD_3_LECT_3.pdf
- UCSP. (2016). Empresas arequipeñas satisfacen solo en 65% la motivación de trabajadores. Retrieved June 17, 2018, from <https://ucsp.edu.pe/saladeprensa/informa/empresas-arequipenas-satisfacen-solo-en-65-la-motivacion-de-trabajadores/>
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá , Colombia. *Revista Diversitas*, 2(2), 329–349. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2006.0002.12>