

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Estudio del clima organizacional percibido por los empleados
administrativos del Gobierno Regional de Tacna, 2019”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:
Lic. Vargas Romero, Christian Cesar

Docente Guía:
Mg. Yábar Vega, Ben Yúsef Paul

TACNA – PERÚ

2021

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor”

DEDICATORIA

A todas las personas que, acercándonos al conocimiento y a la cultura, nos ayudan a escapar de la ignorancia y la superstición.

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Escuela de Postgrado Neumann.
Sus enseñanzas contribuyeron significativamente en
mi formación personal y profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE CONTENIDO	5
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	10
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	16
1.1. Título del tema	16
1.2. Planteamiento del problema	16
1.3. Formulación del problema	18
1.3.1. Interrogante general	18
1.3.2. Interrogantes específicas	19
1.4. Hipótesis	19
1.4.1. Hipótesis general	19
1.4.2. Hipótesis específicas	19
1.5. Objetivos	20
1.5.1. Objetivo general	20

1.5.2. Objetivos específicos	20
1.6. Justificación	20
1.7. Definiciones	22
1.8. Alcances	23
1.9. Limitaciones	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	25
2.1. Conceptualización de la variable	25
2.1.1. Clima organizacional	25
2.1.1.1. Antecedentes del clima organizacional	26
2.1.1.2. Consideraciones generales	29
2.1.1.3. Definición de clima organizacional	31
2.1.1.4. Ciclo motivacional	36
2.2. Importancia de la variable clima organizacional	38
2.3. Modelos de clima organizacional	39
2.3.1. Modelo de Litwin y Stringer	40
2.3.2. Modelo de Likert	44
2.3.3. Modelo de Moos, Moos y Trickett (WES)	50
2.4. Análisis comparativo modelos de clima organizacional	53
2.5. Análisis crítico	56
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	58
3.1. Reseña histórica	58

3.2.	Presentación de actores	60
3.3.	Diagnóstico sectorial	66
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		68
4.1.	Marco metodológico	68
4.1.1.	Tipo de investigación	68
4.1.2.	Diseño de investigación	68
4.1.3.	Población	68
4.1.4.	Muestra	69
4.1.5.	Instrumentos	70
4.2.	Resultados	70
4.2.1.	Características de la muestra	70
4.2.2.	Análisis descriptivo de la variable “Clima organizacional”	75
4.2.3.	Dimensión “relaciones” del clima organizacional	76
4.2.4.	Dimensión “autorrealización” del clima organizacional	80
4.2.5.	Dimensión “estabilidad y cambio” del clima organizacional	84
4.2.6.	Análisis inferencial de la variable	89
CAPÍTULO V: SUGERENCIAS		99
CONCLUSIONES		103
BIBLIOGRAFÍA		105
ANEXOS		108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de clima organizacional	32
Tabla 2. Opciones de respuesta Escala de Litwin y Stringer	44
Tabla 3. Alternativas y valores más usados – Escala de Likert	49
Tabla 4. Dimensiones de Clima Organizacional según Moos, Moos y Tricket	52
Tabla 5. Dimensiones consideradas en cada modelo de clima.	56
Tabla 6. Población de la investigación	69
Tabla 7. Muestra de la investigación.	69
Tabla 8. Sexo de los encuestados.	70
Tabla 9. Edad de los encuestados.	71
Tabla 10. Régimen laboral de los encuestados.	72
Tabla 11. Sede laboral de los encuestados.	73
Tabla 12. Años de servicio laboral de los encuestados.	74
Tabla 13. Nivel de clima organizacional.	75
Tabla 14. Nivel de la dimensión “relaciones” del clima organizacional.	76
Tabla 15. Nivel de implicancia.	77
Tabla 16. Nivel de cohesión.	78
Tabla 17. Nivel de apoyo.	79
Tabla 18. Nivel de la dimensión “autorrealización” del clima organizacional.	80
Tabla 19. Nivel de autonomía.	81
Tabla 20. Nivel de organización.	82

Tabla 21. Nivel de presión.	83
Tabla 22. Nivel de la dimensión “estabilidad y cambio” del clima organizacional.	84
Tabla 23. Nivel de claridad.	85
Tabla 24. Nivel de control.	86
Tabla 25. Nivel de innovación.	87
Tabla 26. Nivel de confort.	88
Tabla 27. Prueba de normalidad de datos.	89
Tabla 28. Baremos de la Escala de Clima Organizacional.	90
Tabla 29. Distribución de los grupos para la hipótesis general.	91
Tabla 30. Prueba T-Student de la hipótesis general.	91
Tabla 31. Baremos de la dimensión “relaciones” del clima organizacional.	92
Tabla 32. Prueba binomial primera hipótesis específica.	93
Tabla 33. Baremos de la dimensión “autorrealización” del clima organizacional.	94
Tabla 34. Prueba binomial segunda hipótesis específica.	95
Tabla 35. Baremos de la dimensión “estabilidad y cambio” del clima organizacional.	96
Tabla 36. Prueba binomial tercera hipótesis específica.	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Factores que influyen en la percepción	34
Figura 2.	Modelo básico de motivación	37
Figura 3.	Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad	37
Figura 4.	Ciclo motivacional con frustración o compensación	38
Figura 5.	Esquema de Clima Organizacional de Litwin y Stringer	43
Figura 6.	Teoría del clima organizacional de Likert	46
Figura 7.	Organigrama del Gobierno Regional de Tacna	65
Figura 8.	Sexo de los encuestados	70
Figura 9.	Edad de los encuestados	71
Figura 10.	Régimen laboral de los encuestados	72
Figura 11.	Sede laboral de los encuestados	73
Figura 12.	Años de servicio laboral de los encuestados	74
Figura 13.	Nivel de clima organizacional	75
Figura 14.	Nivel de la dimensión “relaciones” del clima organizacional	76
Figura 15.	Nivel de implicancia	77
Figura 16.	Nivel de cohesión	78
Figura 17.	Nivel de apoyo	79
Figura 18.	Nivel de la dimensión “autorrealización” del clima organizacional	80
Figura 19.	Nivel de autonomía	81
Figura 20.	Nivel de organización	82

Figura 21. Nivel de presión	83
Figura 22. Nivel de la dimensión “estabilidad y cambio” del clima organizacional	84
Figura 23. Nivel de claridad	85
Figura 24. Nivel de control	86
Figura 25. Nivel de innovación	87
Figura 26. Nivel de confort	88

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue conocer cuál es el nivel del clima que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna, 2019. Para cumplir tal objetivo, se desarrolló una investigación descriptiva del tipo de diseño no experimental y de corte transversal con la participación de 212 empleados. Se utilizó como instrumento la Escala de Clima Social Laboral (Work Environment Scale - WES), desarrollada por Moos, Moos y Trickett, la cual recopila información detallada en sus 90 preguntas cerradas. El estudio concluyó que el nivel del clima organizacional que percibían los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna es bajo. Con la prueba T de Student se halló que existe una diferencia significativa ($p=.000$) entre el grupo de empleados que percibía el nivel del clima organizacional como bajo (74%) y los que no lo hacían (26%). Asimismo, con la prueba Binomial se halló que el nivel de las dimensiones “relaciones”, “autorrealización” y “estabilidad y cambio” del clima organizacional, percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna, es bajo, puesto que el 73% percibe que el clima organizacional en la dimensión “relaciones” es bajo y el 27%, no; el 70% percibe que en la dimensión “autorrealización” el nivel del clima organizacional es bajo y el 30%, no; y, finalmente, el 73% percibe que el nivel de la dimensión “estabilidad y cambio” del clima organizacional es bajo y el 27%, no.

Palabras clave: Organización, clima organizacional, empleados administrativos.

ABSTRACT

The objective of this study was to know what the level of the climate perceived by the administrative employees of the Regional Government of Tacna, 2019 is. To meet this objective, a descriptive investigation of the type of non-experimental and cross-sectional design was developed with the participation of 212 employees. The Work Environment Scale - WES, developed by Moos, Moos and Trickett, which compiles detailed information in its 90 closed questions, was used as an instrument. The study concluded that the level of organizational climate perceived by the administrative employees of the Regional Government of Tacna is low. With the Student's t test, it was found that there is a significant difference ($p = .000$) between the group of employees who perceived the level of organizational climate as low (74%) and those who did not (26%). Likewise, with the Binomial test it was found that the level of the dimensions "relationships", "self-realization" and "stability and change" of the organizational climate, perceived by the administrative employees of the Regional Government of Tacna, is low, since 73% they perceive that the organizational climate in the "relationships" dimension is low and 27% are not; 70% perceive that in the dimension "self-realization" the level of the organizational climate is low and 30%, no; and, finally, 73% perceive that the level of the dimension "stability and change" of the organizational climate is low and 27%, not.

Keywords: *Organization, organizational climate, administrative employees.*

INTRODUCCIÓN

Es fundamental que las organizaciones analicen y estudien su clima organizacional para que experimenten una mejora continua, sobre todo las pertenecientes al sector público, ya que estas tienen la función de fomentar el desarrollo y bienestar para todas las personas. El Gobierno Regional de Tacna es la organización pública de mayor relevancia en Tacna, pues, como esta misma lo señala, tiene como objetivo promover el desarrollo de la región, a través de una gestión competitiva, transparente y con identidad cultural.

Sin embargo, el clima que se observa en esta institución es poco favorable, razón por la cual es necesario desarrollar una investigación que permita conocer la percepción de sus empleados administrativos acerca del clima organizacional, pues solo así se podrá planificar medidas y/o acciones que contribuyan a mejorar esta situación.

El presente trabajo contiene un análisis descriptivo del clima organizacional del Gobierno Regional de Tacna, el cual se dividió en cinco capítulos. El primer capítulo reúne los antecedentes del estudio. En él que se incluye el planteamiento del problema, las interrogantes, los objetivos y la hipótesis planteada para la investigación.

El capítulo segundo, marco teórico, contiene la conceptualización de la variable clima organizacional, una revisión de los modelos teóricos que lo sustentan y un análisis crítico de dichos modelos para determinar cuál de ellos se empleará.

En el tercer capítulo se presenta el marco referencial, que contiene información del Gobierno Regional, como su reseña histórica, su visión, sus principales funciones, etc.

El capítulo cuarto reúne los resultados de la variable clima organizacional y, además, contiene un análisis inferencial para probar las hipótesis planteadas.

Finalmente, en el capítulo quinto, tras haber analizado los resultados que arrojó la investigación, se presenta las conclusiones a las que se arribó, así como sugerencias en torno a estas.

Para el Gobierno Regional de Tacna es preponderante promover el desarrollo de la región y, con ello, el bienestar de su población, por esta razón, toda investigación que contribuya a mejorar su desempeño como organización la beneficia directamente y, al mismo tiempo, beneficia a todas las personas que viven en la región Tacna.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del tema

Estudio del clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

1.2. Planteamiento del problema

Que las empresas más grandes del mundo consideren actualmente que el capital humano es su elemento más valioso demuestra que todas las organizaciones que deseen alcanzar el éxito, sean públicas o privadas, deben esforzarse por incorporar personas competentes y, a la vez, generar un ambiente adecuado para que estas desarrollen al máximo su potencial.

Como lo advirtió Drucker (1999), son los empleados, a través de su conocimiento y productividad, quienes se constituyen como el elemento más importante de una institución moderna. Hoy, en plena era del conocimiento, esto se ha demostrado cabalmente, debido a que el desarrollo del capital humano, en cuanto al conocimiento, investigación, innovación e integración, se ha convertido en el factor de producción preponderante.

Como contraste a lo expuesto, se ha percibido que en el Gobierno Regional de Tacna se está desconociendo la real importancia del capital humano, debido a que varios incidentes laborales, como los vinculados a las demandas de reposición y las diferencias entre los diversos grupos de empleados, son constantes.

A esto se agrega que el Gobierno Regional de Tacna, al igual que la mayoría de instituciones públicas, es criticado constantemente por la población, debido a presuntos actos de corrupción, deficiencias en la ejecución de obras, contrataciones de personal irregulares y demás situaciones negativas, que están generando un ambiente desfavorable en el interior de esta institución.

Esto afecta definitivamente el clima organizacional del Gobierno Regional de Tacna y/o su ambiente laboral, vale decir, la percepción que sus miembros tienen del ambiente que los rodea y los niveles de motivación de estos. Al mismo tiempo, incide en el comportamiento de sus empleados, haciendo que se obstaculice el cumplimiento de metas y objetivos.

Como vemos, es relevante valorar la vinculación ambiente – comportamiento, pues el ambiente repercute directamente en el accionar de las personas. Esto fue muy bien explicado por Lewin, a través de su Teoría de Campo, quien sostiene que dos factores fundamentales determinan la conducta humana: primero, que la conducta es el resultado de todos los factores y/o hechos que coexisten en una determinada situación y, segundo, que tales eventos y/o hechos constituyen un espacio activo de fuerzas en el que todos los elementos se interrelacionan entre sí, generando un campo psicológico que, al actuar como un patrón, determina como cada persona percibe y ve las cosas (Chiavenato, 2011).

La teoría de campo de Lewin se expresa matemáticamente mediante la fórmula: $C=f(P,M)$, que indica que la conducta (C) surge de una interacción en la que participan la persona (P) y el entorno de esta (M). Esta ecuación resalta que toda persona está determinada por aspectos genéticos y aspectos adquiridos mediante el

aprendizaje. Por esta razón, cada persona interpreta los hechos de manera diferente (Chiavenato, 2011).

Por lo expuesto, es fundamental para el Gobierno Regional de Tacna estudiar su clima organizacional, pues de este modo podrá disponer de información fiable al respecto, que le permitirá gestionar adecuadamente esta importante variable y, asimismo, podrá evaluar posibles fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción en sus empleados para tomar las medidas correctivas pertinentes (Brunet, 1987).

De no tomarse acciones que permitan propiciar un adecuado clima organizacional en el Gobierno Regional de Tacna, se podrían presentar conflictos laborales en su interior, actos violentos, demandas judiciales, afectaciones a su imagen y, sobre todo, una notoria disminución de su productividad.

La presente investigación permitirá obtener información actualizada y veraz del clima organizacional del Gobierno Regional de Tacna, con la cual se podrá diseñar estrategias que contribuyan a mejorar la percepción de sus empleados. Asimismo, constituirá un punto de referencia para estudios similares en otras instituciones.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Interrogante general

¿Cuál es el nivel del clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna, 2019?

1.3.2. Interrogantes específicas

- a. ¿Cuál es el nivel de la dimensión *relaciones* del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna, 2019?
- b. ¿Cuál es el nivel de la dimensión *autorrealización* del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna, 2019?
- c. ¿Cuál es el nivel de la dimensión *estabilidad / cambio* del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna, 2019?

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

El nivel del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna es bajo.

1.4.2. Hipótesis específicas

- a. El nivel de la dimensión *relaciones* del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna es bajo.
- b. El nivel de la dimensión *autorrealización* del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna es bajo.

- c. El nivel de la dimensión *estabilidad / cambio* del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna es bajo.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Medir el nivel del clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

1.5.2. Objetivos específicos

- a. Determinar el nivel de la dimensión *relaciones* del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna, 2019.
- b. Determinar el nivel de la dimensión *autorrealización* del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna, 2019.
- c. Determinar el nivel de la dimensión *estabilidad / cambio* del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

1.6. Justificación

Para toda organización, sea privada o pública, es fundamental conocer la percepción que sus empleados tienen del rol que cumplen en la institución, del

ambiente que los rodea y del accionar de sus directivos. Por ello, el estudio del clima organizacional debe entenderse como una actividad permanente y como una de las primeras acciones que toda organización debe realizar para desarrollar su potencial al máximo.

La presente investigación se justifica en tres aspectos fundamentales:

a. Justificación teórica

Se cuenta con bibliografía sobre comportamiento organizacional y con modelos para estudiar y/o medir el clima organizacional, la cual se podrá emplear para medir el nivel del clima organizacional del Gobierno Regional de Tacna. Se considerará a diversos autores, como Robbins y Judge, Idalberto Chiavenato, Litwin y Stringer, Rensis Likert, Rudolf Moos, etc.

b. Justificación metodológica

Se recopilará información teórica de libros y artículos sobre clima organizacional y, asimismo, se revisará estudios similares para determinar el modelo de clima idóneo para la presente investigación. La información relacionada a la institución se obtendrá de diferentes áreas, sobre todo de la Oficina de Recursos Humanos. Asimismo, se visitarán sedes diversas de la organización sujeta de estudio para recoger información diversa.

c. Justificación práctica

En cuanto a aspectos prácticos, la presente investigación es viable, ya que se tiene la aprobación del Gobierno Regional de Tacna para su aplicación. Sus directivos han demostrado interés en contar con información actual que les permita conocer la percepción de sus empleados en relación al ambiente laboral, el rol que cumplen en la organización y el accionar de quienes la dirigen.

Finalmente, considerando que en el medio local es frecuente que los servidores públicos evidencien un descontento y una falta de motivación en relación a los entornos laborales donde se desarrollan, la presente investigación se justifica también por el hecho de que podrá tomarse como referencia para estimar el clima organizacional de instituciones gubernamentales similares al Gobierno Regional de Tacna.

1.7. Definiciones

a. Clima organizacional:

Chiavenato (2011) refiere que el clima organizacional es el ambiente que hay entre los integrantes de la organización y que el nivel de motivación de estos incide sobremanera. El clima organizacional puede ser beneficioso cuando los empleados consideran que están satisfaciendo sus necesidades personales y, negativo, cuando perciben que la organización frustra tales necesidades.

b. Percepción:

Para Robbins y Judge (2017), la percepción consiste en organizar e interpretar lo que se capta con los sentidos. Así, se le da significado a lo que se recibe del entorno. Sin embargo, se debe resaltar que la percepción y la realidad en sí misma son muy distintas o no coinciden necesariamente.

c. Motivación:

La motivación es un proceso que define la intensidad, dirección y persistencia que una persona le brinda al cumplimiento de un fin, cualquiera que este sea. La intensidad es la cantidad de esfuerzo, la dirección es el rumbo que se le da a este y la persistencia es el tiempo que se prolonga tal esfuerzo, el cual debe extenderse hasta alcanzar el objetivo (Robbins & Judge, 2017).

1.8. Alcances

El Gobierno Regional de Tacna es una institución pública y se ubica en la región Tacna, provincia Tacna y distrito Tacna. Esta institución tiene varias sedes. Su sede principal está ubicada en Av. Gregorio Albarracín N° 526. Su segunda sede en relevancia está en la prolongación Hipólito Unanue N° 1269. También cuenta con un Centro de Operaciones de Emergencia Regional, ubicado en la Av. Bohemia Tacneña s/n, un almacén en la Av. Manuel A. Odría s/n y diversas oficinas y dependencias en varios puntos de la región.

1.9. Limitaciones

Se prevé que una de las limitaciones podría ser la falta de disposición de los empleados para ser encuestados, debido a que, en la mayoría de oficinas, se trabaja a un grado elevado de presión. Asimismo, puesto que la relación entre los directivos y los empleados está en deteriorada en parte, se podría apreciar poca disposición de estos últimos para participar del estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se reúnen las bases teóricas de la variable considerada en la investigación, conceptos, importancia, tipos, modelos para medir el clima organizacional y un análisis comparativo y crítico de estos últimos.

2.1. Conceptualización de la variable

2.1.1. Clima organizacional

Para entender adecuadamente el clima organizacional es importante recordar que la humanidad, desde que empezó a trabajar en conjunto para cumplir objetivos comunes, como cazar el alimento para la tribu o alcanzar las metas de venta del día, se ha esforzado por identificar herramientas y/o procedimientos que le permitan mejorar su accionar grupal, generalmente para subsistir, crear riqueza, incrementar el conocimiento de sí mismo y del mundo, etc.

En la edad contemporánea, con la Revolución Industrial en auge, se empezó a buscar respuestas para hacer que las organizaciones, entes que impulsaron el avance económico y tecnológico de las naciones, eleven sus niveles de productividad bajo un enfoque de eficacia y eficiencia.

Es así que, cuando se comprendió que las organizaciones debían esforzarse para ser altamente productivas y que esta tarea debería ser liderados por los gerentes y/o directivos.

De este modo, se entendió que las organizaciones debían adoptar un rol estratégico (misión, visión, objetivos, cultura, etc.) y que estaban llamadas a disponer lo conveniente para organizar, dirigir y controlar adecuadamente procesos que involucren elementos internos y externos.

En este escenario, donde el comportamiento organizacional es una de las piezas más valiosas, surgió la variable clima organizacional, la cual influye notablemente en las posturas y/o acciones de quienes integran la organización, definiendo en gran medida su éxito o fracaso.

2.1.1.1. Antecedentes del clima organizacional

Los primeros antecedentes del clima organizacional los hallamos en lo que se conoció en el mundo de la Administración como La Tercera Ola, que centró la atención en las personas, antes que en las tareas y las estructuras. Este cambio de enfoque significó un cambio considerable en la teoría de la Administración.

Asimismo, en 1920 diversos estudiosos empezaron a valerse de métodos científicos para estudiar cuánto repercutían los grupos sociales en las organizaciones, en cuanto a su eficiencia (Chiavenato, 2009).

El episodio más importante de lo que también se conoció como la Escuela de las Relaciones Humanas fue la investigación que se hizo en Hawthorne, en la fábrica de Western Electric, que data del año 1924.

El equipo de investigadores de la Universidad de Harvard, liderado por Elton Mayo, desarrolló la investigación en tres etapas: la primera, referida a la influencia de

la iluminación en la productividad; la segunda, vinculada al impacto positivo que produce mejorar las condiciones; y la tercera, relacionada a las expectativas, actitudes y sentimientos de los empleados.

La investigación de Hawthorne significó un hito importante, pues reveló que los empleados eran más complejos de lo que se creía y que en ellos influían también factores ambientales y sociales y no solo los aspectos económicos.

Ivancevich, Konopaske y Matterson (2006) refieren que “los investigadores de Harvard aprendieron que las recompensas económicas no explicaban del todo el comportamiento de los empleados. Los empleados observaban las normas, estaban comprometidos con éstas y respetaban la estructura social informal de su grupo” (pág. 13).

Acerca de la relevancia de los estudios de Hawthorne, Ivancevich, Konopaske y Matterson (2006) sostienen que estos fueron valiosos, ya que “señalan que los empleados son más complejos de lo que proponían las teorías económicas de la época” (pág. 13). A decir de Chiavenato (2009), el enfoque de las relaciones humanas fue originado en gran medida por estos estudios, que les otorgaban mayor relevancia a las personas que al método de trabajo.

La importancia que se le empezó a dar a las relaciones humanas constituyó un giro rotundo en el campo de la Administración, pues sustituyó el modelo mecánico, hasta entonces imperante, por uno que consideraba las necesidades sociales de las personas y la integración de varias perspectivas.

Al mismo tiempo, integró elementos nuevos: sentimientos, actitudes, motivaciones, comunicación, etc., variables que hoy son objeto de estudio y desarrollo en toda organización que trabaje bajo un enfoque de calidad.

La Teoría General de los Sistemas (TGS), expuesta por el biólogo Ludwig Von Bertalanffy en las décadas de 1950 y 1960, se puede tomar como otro punto de referencia para lo que sería el estudio del clima organizacional, ya que significó un cambio de perspectiva notable al considerar al entorno externo como el principal factor del comportamiento organizacional.

Según Chiavenato (2009), la teoría de los sistemas fue una revolución, pues cambió la visión acerca de cómo se estudiaba a las organizaciones, haciendo que el entorno se perciba como el elemento fundamental del comportamiento organizacional.

Para Brunet (1987), los orígenes teóricos del clima organizacional no están definidos, debido a que es común que haya mucha confusión entre este y las nociones de cultura y liderazgo y porque los factores del clima no son igual de explícitos que sus efectos.

Por otro lado, acerca de la construcción del concepto de clima organizacional, es pertinente resaltar la participación de dos escuelas de gran importancia: la Escuela de La Gestalt y la Escuela Funcionalista (Brunet, 1987).

Las ideas de la Escuela de la Gestalt dan significativa importancia a la percepción, estableciendo que existe una tendencia natural a formular una lección

total o completa de las cosas y que las personas adoptan tales o cuales comportamientos en función de cómo entienden el mundo.

Este enfoque es interesante, debido a que el clima organizacional actuaría como un promotor de estímulos, los cuales son percibidos de diferente manera por los miembros de la organización. La Escuela de la Gestalt hizo un gran aporte al señalar que las personas interpretan las cosas de manera diferente. Esta idea permite conocer más a los colaboradores, identificándolos como individuos llenos de cualidades propias y no como piezas mecánicas y comunes dentro de un gran mecanismo.

La Escuela Funcionalista, por su parte, y guardando semejanza con la Escuela de la Gestalt, se fija en el ambiente y en las diferencias individuales.

Para Brunet (1987), la corriente Funcionalista sostiene que el ambiente que rodea a una persona es el elemento que determina cómo esta piensa y actúa y las peculiaridades de cada quien condicionan la manera en que uno se adapta al medio o entorno.

2.1.1.2. Consideraciones generales

A continuación, se repasarán los puntos de vista Idalberto Chiavenato y Luc Brunet, con el fin de distinguir los elementos que intervienen en la definición del clima organizacional:

a. Idalberto Chiavenato

Chiavenato (2009) sostiene que el clima organizacional viene a ser el ambiente que rodea a los miembros de la organización y que dicho ambiente incide en el grado de motivación de las personas.

Como se aprecia, para Chiavenato (2009) el clima organizacional está vinculado estrechamente a la motivación que evidencian los miembros de la organización y que tanto motivación y clima participan de una dinámica circular, pues el clima se forma en base a la motivación de los integrantes de la organización y, a la vez, el clima es uno de los factores que incide en la motivación de quienes integran la organización.

Chiavenato (2009) considera, adicionalmente, que la adaptación de los colaboradores también influye en el clima organizacional, debido a que un adecuado grado de adaptabilidad a los cambios permite que estén conformes y motivados respecto a la labor que desempeñan en la organización. La poca capacidad para adaptarse puede generar frustración, desinterés, depresión, insatisfacción, etc.

b. Luc Brunet

Brunet (1987) refiere que existe una gran polémica respecto al concepto de clima organizacional y que su definición varía en función de los investigadores. Recordando que la importancia del clima organizacional radica en cómo repercute en el comportamiento de los empleados, afirma que el comportamiento de una persona en un entorno laboral se debe interpretar aplicando la fórmula de Lewin, que indica

que la conducta (C) surge de una interacción en la que participan la persona (P) y el entorno de esta (M).

$$C = f (P.M)$$

Por este motivo, quienes dirigen las organizaciones están llamados a diagnosticar y comprender cómo sus empleados perciben el ambiente laboral y cuáles son los factores de dicho clima que están influyendo en ellos. Con este conocimiento, los gerentes podrán planear acciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, fortalecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización (Brunet, 1987).

Según Brunet (1987), estudiando el clima organizacional se consigue evaluar qué puede estar originando conflictos, estrés y actitudes negativas; se puede tomar medidas correctivas ante problemas específicos; y se puede prever futuras situaciones negativas vinculadas a los empleados.

2.1.1.3. Definición de clima organizacional

La Real Academia Española (2021) define el término clima como un “conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región” y vincula este término a ambiente, el cual hace alusión a “condiciones o circunstancias”. Acerca del término organizacional, esta institución lingüística vincula esta palabra al término “organizativo”, que tiene que ver con lo “pertenciente o relativo a la organización”.

Basándonos estrictamente en las definiciones que recoge la RAE, podemos considerar que el clima organizacional hace referencia al ambiente social,

entendiéndose este como condiciones o circunstancias, que se manifiestan en una organización.

Puesto que la definición de clima organizacional requiere un análisis minucioso, que trascienda el mero significado de las palabras que componen este nombre, diversos autores han brindado varias definiciones. A continuación, se presenta un listado de definiciones de clima organizacional propuestas por diversos especialistas:

Tabla 1

Definiciones de clima organizacional

Autor	Definición
Litwin & Stringer, (1968)	Atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. El estilo de dirección es clave en la percepción del clima de una empresa.
Hall (1972)	Es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.
Moos (1974)	Es el conjunto de percepciones que los individuos tienen de un determinado ambiente y entre las que figuran distintas dimensiones relacionales.
Brunet (1987)	Se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.
Reichers y Schneider (1990)	Es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Robbins (1990)	Es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.
Chiavenato (2009)	Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas.

Nota: Elaboración propia (2019)

Habiendo repasado los principales elementos que conforman el clima organizacional, se puede definir este como el ambiente que prevalece en una organización en un tiempo regular, que se construye en una dinámica constante en la que intervienen elementos personales (percepciones, motivaciones, valores, actitudes, creencias, aspiraciones, etc.) y aspectos organizacionales (formales y no formales) que son definidos por los directivos. La calidad del resultado de esta dinámica influye en la motivación, las percepciones y, finalmente, en el comportamiento de quienes integran la organización.

Puesto que, como hemos visto, la percepción y la motivación son fundamentales al momento de estudiar el clima organizacional, seguidamente se presenta una descripción de ambos elementos:

a. Percepción

La percepción es el primer elemento relevante en torno al clima organizacional, ya que la realidad subjetiva (construida por cada uno) y no la realidad objetiva determina el comportamiento de las personas.

Según, Robbins y Judge (2017), la percepción es el resultado de un proceso en el que el individuo organiza e interpreta lo que capta a través de sus sentidos, con el fin de darle un significado, y que este significado es eminentemente subjetivo antes que objetivo.

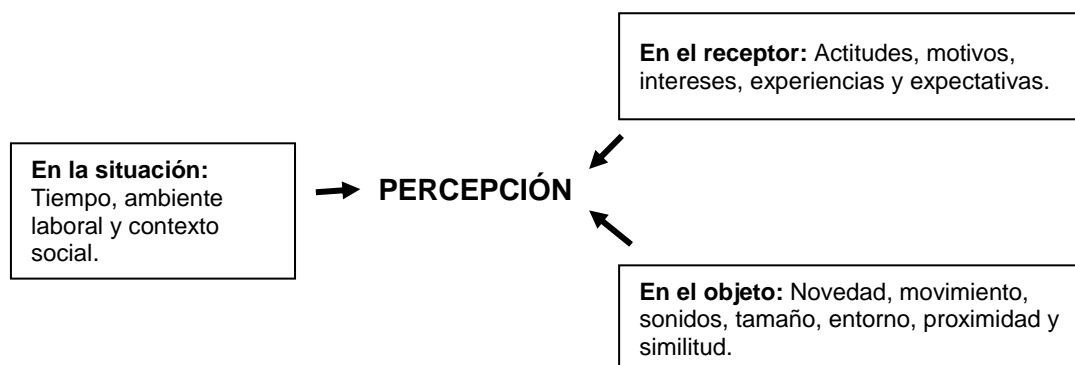
Como se aprecia, el comportamiento está condicionado por cómo la persona ve y/o entiende la realidad por intermedio de sus actitudes, motivos, intereses,

experiencias, etc., no por la realidad en sí misma u objetiva. Robbins y Judge (2017), acerca de cómo la percepción influye en el comportamiento, indican que “la percepción se convierte en la realidad a partir de la cual actuamos” (pág. 171).

Asimismo, dicho autores refieren que los factores que intervienen en la conformación y a veces distorsión de la percepción se pueden situar en tres partes o elementos distintos. Para Robbins y Judge (2017), tales elementos son el receptor, el objeto que se aprecia y la situación y/o contexto donde ocurre tal fenómeno (pág. 171).

Figura 1.

Factores que influyen en la percepción



Nota: Tomada de Robbins y Judge (2017)

Chiavenato (2009), por su parte, explica que la percepción es un proceso en el que las personas captan información del exterior, a través de sus sentidos, y las organizan y/o analizan en función de sus características propias, de manera tal que construyen un significado en su interior, el cual les permite tener conciencia del mundo que los rodea.

Es importante resaltar que las percepciones son subjetivas, puesto que las personas, al tener ideas, creencias e inclinaciones distintas, perciben y/o interpretan de diferentes maneras un mismo hecho. En torno a esto, y a cómo las percepciones determinan nuestro comportamiento, Chiavenato (2009) refiere que el comportamiento de toda persona obedece más a sus percepciones que a situaciones u hechos objetivos (pág. 215).

b. Motivación

La motivación es el segundo elemento a tomar en cuenta para estudiar el clima organizacional, ya que este, que se manifiesta en gran medida en función de la percepción, determina el comportamiento y/o postura de toda persona sobre algo determinado.

De manera resumida se puede afirmar que la motivación es aquel aspecto subjetivo y sutil que empuja a una persona a realizar una acción o a asumir una posición relativamente fija sobre algo en particular.

Chiavenato (2011) refiere que todo motivo nos impulsa a actuar de un modo puntual o a seguir una tendencia o comportamiento concreto (pág. 41).

Asimismo, al indicar que la motivación está relacionada con el sistema cognitivo de las personas, Chiavenato (2011) cita a Krech, Crutchfield y Ballachey, quienes sostienen que la cognición es la gran guía del accionar del ser humano, ya que este sigue el siguiente esquema: piensa, cree y prevé (pág. 41).

Considerando que toda situación vinculada al ser humano está influenciada por diversos factores, que interactúan de manera compleja y a veces poco visible, la motivación es también un ingrediente más que se suma a diversos procesos psicológicos que dan como resultado un comportamiento determinado. Para Chiavenato (2009), la motivación resulta de un proceso psicológico básico y que, en gran medida, el comportamiento humano puede estudiarse en función de la motivación, la percepción, el aprendizaje y la personalidad (pág. 236).

Para Robbins y Judge (2017), la motivación está vinculada a una serie de procesos que determinan el esfuerzo que le dedicamos a algo. Para ambos, la motivación determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que toda persona sigue para el cumplimiento de algún objetivo o meta (pág. 209).

La intensidad tiene que ver con el nivel de esfuerzo que despliega, la dirección, con la orientación que se le da a tal esfuerzo, y la persistencia, con la constancia o regularidad del esfuerzo (Robbins & Judge, 2017).

2.1.1.4. Ciclo motivacional

Chiavenato (2011) explica que la aparición de una necesidad da inicio al ciclo motivacional y que cada vez que esto se da, el individuo experimenta cierta tensión que lo empuja a satisfacer dicha necesidad para aliviar tal tensión.

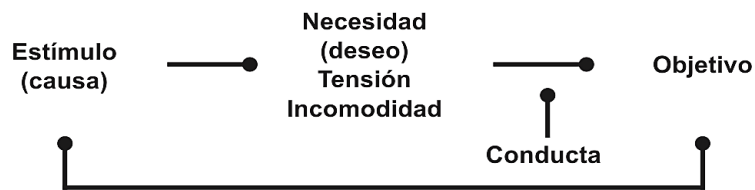
Según Chiavenato (2011), por esta razón todo individuo busca aliviar tal tensión mediante acciones específicas. Y cuando una necesidad no se satisface, la tensión

acumulada, al no poder liberarse, busca un canal de escape indirecto, psicológico (agresividad, indiferencia, etc.) o fisiológico (insomnio, repercusiones cardiacas, etc.).

Cuando la persona no logra satisfacer la necesidad, pero tampoco se frustra totalmente, esta se transfiere o se compensan satisfaciendo otra necesidad.

Figura 2.

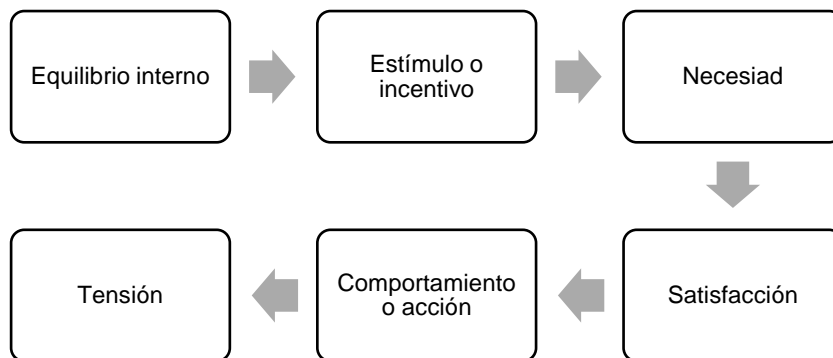
Modelo básico de motivación



Nota: Tomada de Chiavenato (2011)

Figura 3.

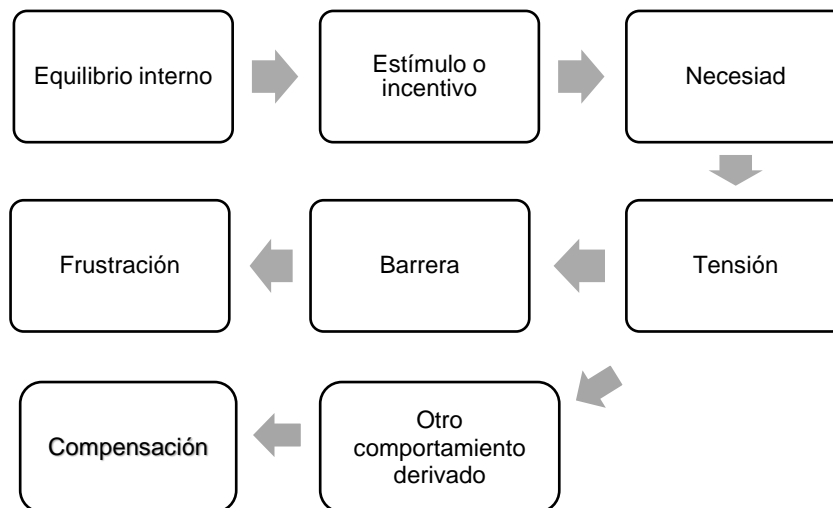
Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad



Nota: Tomada de Chiavenato (2011)

Figura 4.

Ciclo motivacional con frustración o compensación



Nota: Tomada de Chiavenato (2011)

2.2. Importancia de la variable clima organizacional

Conocer y administrar adecuadamente los elementos que intervienen en el clima organizacional es vital, ya que el ambiente de una organización, que surge de situaciones formales e informales, objetivas y subjetivas, condiciona de manera general el comportamiento de los empleados.

Entender esto es fundamental, debido a que el liderazgo, el trabajo en equipo y la innovación, acciones que son ejecutadas netamente por las personas, no por máquinas, son hoy los elementos que más valor le aportan a las organizaciones. Por esta razón, se debe prestarle suma atención al sentir de los colaboradores, a sus inquietudes, a sus anhelos y motivaciones, pues son ellos, con sus valoraciones y percepciones, quienes delinearán día a día el clima de la organización.

Partiendo de este enfoque previsor y humanista, es importante recoger lo que manifiesta Brunet (1987), quien precisa que, al analizar y diagnosticar el clima laboral, se puede evaluar fuentes de conflicto que originan actitudes negativas, iniciar y sostener un cambio que señale hacia dónde dirigir las intervenciones y, finalmente, prever futuros problemas que puedan surgir.

En definitiva, es preciso ejercer un control sobre los elementos que intervienen en el clima organizacional para que este vaya siempre a la par de los objetivos de la organización y no se convierta en uno de sus principales obstáculos.

Finalmente, considerando el bienestar del empleado, y no solo el de la organización, se considera que también es importante el estudio y la gestión adecuada del clima organizacional, debido a que solo así, conociendo las percepciones, el sentir, los anhelos, etc., de los empleados, las organizaciones pueden cumplir su fin social de ser parte del desarrollo de las personas, brindándoles un adecuado y grato lugar donde trabajar y, a la vez, dándoles la oportunidad de alcanzar sus objetivos y metas, a través del servicio y/o trabajo que le brindan a la organización.

2.3. Modelos de clima organizacional

Habiendo identificado los principales elementos que intervienen en la formación del clima organizacional, seguidamente, se repasarán diversos modelos de clima organizacional:

2.3.1. Modelo de Litwin y Stringer

Tomando en cuenta las investigaciones del psicólogo David McClelland, autor de la teoría de las necesidades, quien sostiene que las necesidades del logro, poder y filiación son las principales fuentes de motivación para las personas, Litwin y Stringer desarrollaron un modelo teórico para el estudio del clima organizacional (Quevedo Candela, 2003).

Desde el punto de vista de Litwin y Stringer, el clima organizacional se configura en función de los efectos subjetivos que propician los sistemas formales e informales, que son delineados por los directivos, y de otros factores que residen en los empleados, como las actitudes, creencias, valores y la motivación (Pinzás Kajatt, 2016).

Según Litwin y Stringer, el clima organizacional hace las veces de un filtro por donde se tamizan fenómenos objetivos y/o formales, como el estilo de liderazgo, las condiciones físicas (infraestructura), la manera en que se toman las decisiones, etc. Para estos autores, analizando tales fenómenos, que inciden en la motivación y el comportamiento de los empleados, se puede conocer cómo estos perciben el clima de la organización (Quevedo Candela, 2003).

Estos autores proponen nueve dimensiones para explicar el clima organizacional (Villegas Diaz, 2018):

a. Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer

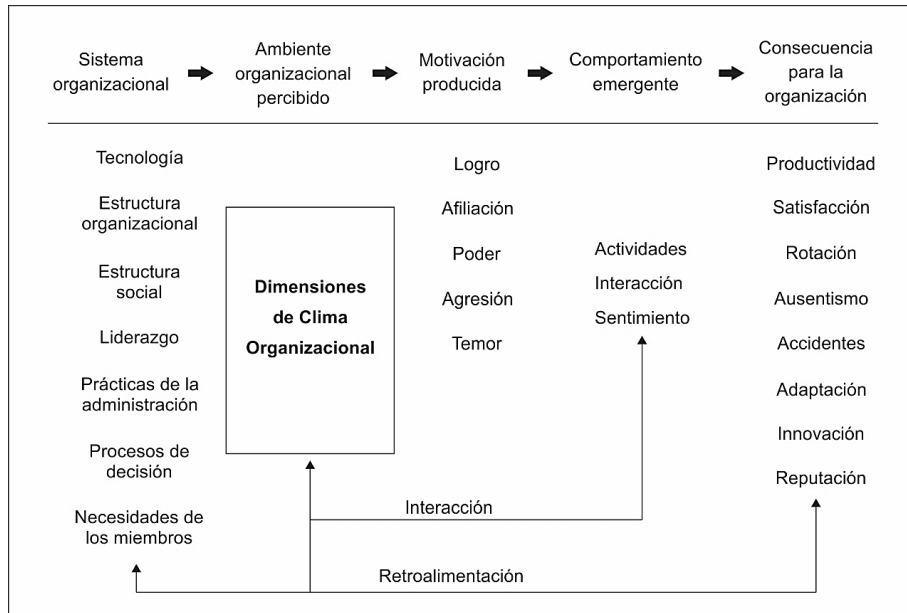
- **Estructura:** Está vinculada a cómo los empleados perciben la complejidad que hay en los procedimientos y/o trámites para el cumplimiento de las obligaciones. Mide cuánto énfasis se le da a la burocracia interna.
- **Responsabilidad:** Evalúa cómo se percibe los niveles de autonomía para la toma de decisiones de parte de los empleados. Analiza cuánta libertad se otorga para el desarrollo de las tareas asignadas, si todo debe ser consultado a los jefes, si todo es supervisado, etc. Es el *empowerment* (empoderamiento).
- **Recompensa:** Mide la percepción de los empleados en cuanto a la recompensa que estos reciben por el trabajo que realizan, en función de si esta es acorde o no. Se analiza si la organización apela generalmente al premio o al castigo.
- **Desafío:** Permite conocer cómo los empleados perciben los desafíos que los directivos ponen delante de ellos, en función de los riesgos calculados que se asumen para cumplir ciertos objetivos.
- **Relaciones:** Mide la percepción que hay en relación al ambiente de trabajo, si este es agradable en líneas generales y si las relaciones entre los integrantes de la organización son positivas.

- **Cooperación:** Está relacionada a la percepción de los empleados sobre si se evidencia un espíritu de equipo para el logro de objetivos comunes. Se mide el apoyo mutuo y/o la solidaridad entre los miembros de la organización.
- **Estándares:** Mide la percepción que se tiene acerca de valor que la organización da a las normas referidas a rendimiento. Si en términos generales el nivel de exigencias es razonable y coherente, se percibe equidad y justicia sobre el accionar de los directivos.
- **Conflictos:** Representa lo que perciben los empleados acerca de cómo se responde ante los problemas y/o discrepancias en la organización. De esta manera se construye una opinión generalizada de cómo se manejan internamente los conflictos.
- **Identidad:** Está relacionada al nivel de identificación y pertenencia que los empleados tienen con la organización. Esta dimensión es sumamente valiosa, ya que evidencia cuán involucrados están los integrantes con la organización y cuán orgullosos están de pertenecer a esta.

Asimismo, Litwin y Stringer propusieron el siguiente esquema de clima organizacional:

Figura 5.

Esquema de Clima Organizacional de Litwin y Stringer



Nota: Tomado de Quevedo Candela (2003)

b. Descripción del instrumento

El cuestionario elaborado por Litwin y Stringer presenta preguntas demográficas como edad, sexo, estado civil, nivel de estudio, área de trabajo y tiempo de antigüedad y preguntas (53) que el encuestado responde eligiendo entre varias opciones. Esta escala tipo Likert presenta cuatro opciones de respuesta, detalladas del siguiente modo:

Tabla 2

Opciones de respuesta Escala de Litwin y Stringer

Totalmente de acuerdo	De acuerdo
Si el encuestado piensa o está convencido que la afirmación es totalmente cierta.	Si el encuestado piensa o está convencido que la afirmación es parcialmente cierta.
En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Si el encuestado piensa o está convencido que la afirmación es parcialmente falsa.	Si el encuestado piensa o está convencido que la afirmación es totalmente falsa.

Nota: Tomada de Caraveo, M.D.C.S. (2004)

2.3.2. Modelo de Likert

Rensis Likert desarrolló su Teoría de los Sistemas, que permite visualizar la naturaleza de los diversos climas organizacionales en función de sus causas y efectos y, asimismo, ayuda a analizar el rol de las diferentes variables que intervienen en un momento dado (Brunet, 1987).

Esta teoría, denominada también de los sistemas de organización por el mismo Likert, es una de las más útiles para analizar el clima de una organización. Brunet (1987) señala que, debido a sus niveles de extrapolación y explicación, es uno de los planteamientos teóricos más completos en el campo organizacional (pág. 28).

Para Likert, como explica Brunet (1987), dos elementos fundamentalmente definen el comportamiento de los empleados: el accionar de los directivos junto a las condiciones organizacionales imperantes y las valoraciones subjetivas (percepciones, informaciones, valores, etc.) de dichos empleados.

Del mismo modo, en función de los planteamientos de Likert, Brunet (1987) afirma que toda reacción se desencadena en función de la percepción que se tiene sobre tal o cual fuente de estímulo y que lo sustancial es cómo se ven las cosas y no la realidad objetiva en sí misma.

En base a estos planteamientos, podemos deducir que la percepción es, en definitiva, la gran cuestión al momento de analizar porque las personas actúan de tal o cual modo antes situaciones similares.

Para Likert, los aspectos más influyentes en la percepción del clima organizacional son el contexto, el nivel jerárquico que el trabajador ostenta, las cuestionadas relacionadas a la personalidad y la percepción general que todos los miembros de la organización tienen del clima laboral (Brunet, 1987).

Brunet (1987) refiere que son tres las variables que, a decir de Likert, definen en gran medida las principales características de una organización:

a. Variables causales: Son las variables independientes. Determinan el sentido que la organización toma en cuanto a su desarrollo. Solos los directivos pueden modificar estas variables (políticas, normas, estrategias, etc.).

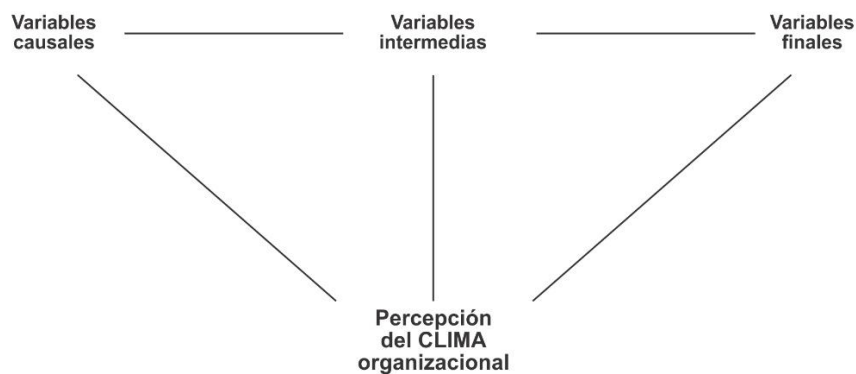
b. Variables intermedias: Son las que ponen de manifiesto las cuestiones internas de la organización, como las actitudes y motivaciones. Estas variables reflejan por excelencia los procesos organizacionales.

c. Variables finales: Son las variables resultantes. Reflejan los resultados de la organización y su eficacia, que se materializan en los niveles de productividad, ganancias, pérdidas, etc.

Estas tres variables, de manera conjunta, definen la percepción del clima organizacional, como se aprecia en el siguiente gráfico:

Figura 6.

Teoría del clima organizacional de Likert



Nota: Tomada de Brunet (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones

La teoría de los sistemas de Likert expresa bien lo que algunos autores llaman climas abiertos y cerrados. Los climas abiertos corresponden a las organizaciones dinámicas, que alcanzan sus objetivos satisfaciendo también las necesidades sociales de sus miembros, a la vez que los consideran al momento de tomar decisiones. Los climas cerrados son propios de organizaciones burocráticas y rígidas, en las que los empleados muestran una insatisfacción elevada frente a las labores que realizan y a la empresa. La desconfianza y tensión suele caracterizar a este clima.

a. Dimensiones del clima organizacional

Rensis Likert consideró ocho dimensiones para medir el clima organizacional (Pinzás Kajatt, 2016):

- **Estilo de autoridad:** Los mecanismos que los directivos emplean para ejercer su poder y/o autoridad en la organización.
- **Esquemas motivacionales:** Las formas que se aplican en la organización para motivar a sus miembros.
- **Comunicación:** Se refiere a los estilos de comunicación que se aplican en la organización. Asimismo, evalúa el nivel de la comunicación y si esta es, por lo general, ascendente, descendente o lateral.
- **Proceso de influencia:** Tiene que ver con los métodos de los que se vale la organización para que sus integrantes se identifiquen y comprometan con los objetivos y metas.
- **Proceso de toma de decisiones:** Analiza las diversas maneras que se emplean en los procesos de toma de decisiones y en qué medida se hace partícipe de estas a miembros de la organización.
- **Proceso de planificación:** Vinculado a las cuestiones estratégicas de la organización, en cómo se definen los objetivos estratégicos y las estrategias que se diseñan para su cumplimiento.
- **Proceso de control:** Se refiere a cómo se establecen los mecanismos de control en los distintos niveles jerárquicos y en cómo se aplica este.

- **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** Está relacionado a las cuestiones de mejora y calidad en los procesos que se aplican en función de los lineamientos estratégicos de la organización.

Según los planteamientos de Likert, mediante el estudio de las variables y dimensiones expuestas se puede identificar el sistema de gestión que rige en las organizaciones.

b. Descripción del instrumento

La escala de Likert mide actitudes y, en detalle, el nivel de disposición o actitud de los encuestados dentro de un contexto social particular. Los datos deben agruparse numéricamente como datos cuantitativos para analizarse adecuadamente (Colmenares Vilchez, 2015).

Se mide mediante un conjunto organizado de ítems, que son sentencias o juicios que se relacionan con la variable a medir. Los encuestados deben manifestar alguna reacción a las alternativas expuestas en un continuo de aprobación o desaprobación (Colmenares Vilchez, 2015).

Esta escala no mide la cantidad de actitudes positivas o negativas, ya que es una escala ordinal. Por ejemplo, si un encuestado registra una puntuación de 60 es una escala, no expresa necesariamente que la actitud de este, en relación a la característica medida, duplique la actitud del encuestado que obtuvo 30 puntos, sin embargo, nos dice que la actitud del de 60 es mejor que la del de 30 (Colmenares Vilchez, 2015).

c. Elaboración de la escala

Se debe seguir los siguientes pasos:

- Elaborar frases afirmativas y negativas respecto al tema o actitud a medir. La cantidad de frases redactadas debe ser mayor a la cantidad de la versión final.
- Solicitar a los encuestados que respondan si están de acuerdo o en desacuerdo respecto a cada ítem, a través de una escala. Se debe establecer un puntaje por cada ítem para que estos sean clasificados según actitudes positivas o negativas. El resultado de la puntuación se consigue mediante una sumatoria de los puntos que registro cada encuestado.
- El análisis se realiza aplicando pruebas estadísticas. Así se selecciona los ajustados discriminando la actitud que se evalúa y se retira los que no cumplen con el requisito estipulado.

En la siguiente tabla se describe las alternativas y valores más usados en la escala de Likert (Colmenares Vilchez, 2015):

Tabla 3

Alternativas y valores más usados – Escala de Likert

Alternativa A	Alternativa B
5 Muy de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
4 De acuerdo	4 De acuerdo
3 Ni acuerdo ni desacuerdo	3 Neutral
2 En desacuerdo	2 En desacuerdo
1 Muy en desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo
Alternativa C	Alternativa D
5 Definitivamente sí	5 Completamente verdadero
4 Probablemente sí	4 Verdadero
3 Indeciso	3 Ni falso ni verdadero

2 Probablemente no	2 Falso
1 Definitivamente no	1 Completamente falso

Nota: Néstor Malave (2007)

En conclusión, la teoría de Likert señala que el estilo de liderazgo, el cómo se comportan los jefes o líderes, determina el clima de una organización y que esto se refleja en las percepciones que los empleados se forman de dicho comportamiento.

2.3.3. Modelo de Moos, Moos y Trickett (WES)

Para Moos, Moos y Trickett, el clima social son las percepciones que las personas que permanecen en un lugar y/o espacio social determinado tienen sobre este. A estos autores les interesó hallar fenómenos constantes, vale decir, invariantes, en dichas percepciones, estudiando ambientes sociales diversos (Colmenares Vilchez, 2015).

La Escala WES mide el clima social de los diferentes entornos de trabajo. Comprende diez subescalas o dimensiones, que se dividen en tres conjuntos: las dimensiones de relación, las dimensiones de autorrealización y las dimensiones de estabilidad y cambio. Se puede usar para describir entornos sociales en el lugar de trabajo, contrastar las opiniones de los empleados y gerentes de sus grupos de trabajo y comparar los entornos de trabajo reales y preferidos (Colmenares Vilchez, 2015).

La teoría detrás de la creación de esta medida es que existe una preocupación organizacional por mantener un adecuado ambiente de trabajo y, por lo tanto, es necesario desarrollar herramientas efectivas para evaluar acertadamente este entorno.

El modelo de Moos, Moos y Trickett considera 3 dimensiones y diez factores o subescalas contenidas en estas (Cassullo, 2018):

- **Relaciones:** Mide cuánto interés y compromiso existe de parte de los empleados hacia el trabajo que está a su cargo y cómo los directivos y/o gerentes los estimulan para lograr un trabajo en equipo.
- **Autorrealización:** Evalúa cómo se motiva y estimula a los empleados para que, en el ejercicio de sus labores, sean autosuficientes y tomen decisiones propias. Asimismo, valora la importancia que se le asigna a la planificación estratégica, al cumplimiento de objetivos y a la presión en el trabajo como medida habitual.
- **Estabilidad y Cambio:** Permite conocer si los empleados tienen un conocimiento pleno de las tareas que deben desarrollar. De igual manera, evalúa en qué medida los directivos se valen de normas, presiones, etc., para hacer patente el control dentro de la organización, cuánto se estiman las nuevas ideas y el cambio y, finalmente, en qué medida las condiciones físicas del entorno contribuyen a generar un ambiente adecuado.

Las percepciones de los empleados de un grupo de trabajo pueden compararse entre sí. Los factores ayudan a planificar y monitorear el cambio de los entornos de trabajo y a evaluar el impacto de los programas de intervención.

La Escala WES se aplica de tres maneras. La forma R (Real) mide la percepción de las personas respecto al ambiente de trabajo. El formulario I (Ideal) mide los objetivos ideales del lugar de trabajo y los valores que mantiene su empleado.

Y el formulario E (Esperado) evalúa las expectativas del entorno laboral de un empleado. La adaptación española de la escala WES, realizada por Fernández Ballesteros Sierra, consideró únicamente la dimensión R (Real) (Colmenares Vilchez, 2015).

a. Dimensiones de clima organizacional

En la siguiente tabla se detallan los 10 factores del modelo:

Tabla 4

Dimensiones de Clima Organizacional según Moos, Moos y Tricket

Dimensión	Factor	Definición
Relaciones	<i>Implicancia</i>	<i>Hasta qué punto las sienten integradas a su trabajo.</i>
	<i>Cohesión</i>	<i>Relaciones de amistad y apoyo que existen entre los empleados.</i>
	<i>Apoyo</i>	<i>Estímulo queda la dirección a sus empleados.</i>
Autorrealización	<i>Autonomía</i>	<i>Hasta qué punto la organización anima a sus empleados a ser autónomos y tomar decisiones.</i>
	<i>Organización</i>	<i>Hasta qué punto el clima estimula la planificación y eficacia del trabajo. Orienta hacia la tarea.</i>
	<i>Presión</i>	<i>El grado en que las demandas del trabajo son altas y el tiempo de presión domina el ambiente de trabajo.</i>
Estabilidad y cambio	<i>Claridad</i>	<i>El grado en que los empleados saben a qué atenerse en su rutina diaria y la forma explícita de las reglas y políticas.</i>
	<i>Control</i>	<i>Grado en que los jefes utilizan reglas para tener controlados a los empleados.</i>
	<i>Innovación</i>	<i>Énfasis en la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.</i>
	<i>Confort</i>	<i>Medida en que el entorno físico contribuye al entorno del trabajo agradable.</i>

Nota: Tomada de Moos (1974)

b. Descripción del instrumento

El cuestionario propuesto por Moos, Moos y Trickett considera 90 enunciados (afirmaciones), que el encuestado debe responder verdadero o falso. Las instrucciones tienen que ser explicadas de manera clara para que el encuestado pueda, por su cuenta, completar el cuestionario. Se pueden hacer aclaraciones si hay interrogantes, evitando influir en los encuestados o direccionar una respuesta.

Finalmente, para colocar la puntuación a cada enunciado se debe recurrir a la clave de corrección del instrumento. Las puntuaciones que se obtengan se aplicarán como puntuaciones derivadas. Con estas puntuaciones, se procederá a estandarizar los resultados por dimensiones.

2.4. Análisis comparativo modelos de clima organizacional

Resaltando que los tres modelos citados coinciden al postular que la percepción y la motivación son los elementos principales para medir el clima de una organización, seguidamente se presenta un listado de las principales consideraciones de cada modelo:

a. Modelo de Litwin y Stringer

- La motivación es el elemento fundamental para estudiar el clima de una organización.
- Recoge los lineamientos teóricos del Modelo de Motivación de David McClelland.

- La motivación y el comportamiento de los empleados están determinadas por el tipo de necesidad que prima dentro de ellos, pudiendo ser esta de logro, de poder o de afiliación.
- Para estudiar el clima de una organización se debe analizar 9 dimensiones.
- El clima organizacional puede medirse desde la perspectiva de las percepciones.
- El clima organizacional hace las veces de un filtro que tamiza todos fenómenos objetivos que tienen lugar en la organización. De este modo, se mide el grado de percepción de los empleados.
- El cuestionario del modelo de Litwin y Stringer consta de 53 preguntas tipo escala de Likert.

b. Modelo de Likert

- Las percepciones son el elemento fundamental para estudiar el clima organizacional.
- Permite visualizar la naturaleza de los diferentes climas en términos de causa y efecto.
- Las percepciones de los empleados son determinadas sobre todo por el comportamiento de los directivos y las condiciones de la organización.
- Cómo el individuo ve y/o asimila las cosas es lo relevante y no la realidad objetiva en sí misma.
- Variables de tres tipos distintos definen las características más notorias de una organización: las variables causales, intermedias y finales.

- Para estudiar el clima de una organización se debe analizar 8 dimensiones.
- En las organizaciones se dan dos tipos de clima: autoritario y participativo.

c. Modelo de Moos, Moos y Trickett

- El clima social está basado en lo que perciben las personas de un ambiente y/o lugar determinado.
- Para realizar un adecuado estudio del clima de una organización se debe analizar diez subescalas, que se dividen en tres conjuntos: de relación, de autorrealización y de estabilidad y cambio.
- La escala de Moos y sus colegas mide cuánto interés y compromiso demuestran los empleados, en qué medida la organización estimula la autorrealización de sus integrantes y la percepción de los empleados en relación a las exigencias de la organización.
- La escala ayuda a planificar y monitorear el cambio de los entornos de trabajo y a evaluar el impacto de las intervenciones
- El cuestionario de la escala WES consta de 90 afirmaciones que deben contestarse verdadero o falso.

En resumen, se puede afirmar que el modelo de Litwin y Stringer evalúa las percepciones de las personas; el modelo de Likert, actitudes y opiniones; y la escala WES, también percepciones (al igual que el modelo de Litwin y Stringer), incluyendo dentro de las 10 subescalas que propone dos dimensiones que podrían calificarse como nuevas: innovación y confort.

A continuación, se muestran las dimensiones y/o factores de cada uno de los modelos expuestos:

Tabla 5

Dimensiones consideradas en cada modelo de clima

Nº	Litwin y Stringer	Likert	Moos
1	Estructura	Estilo de autoridad	Implicancia
2	Responsabilidad	Esquemas motivacionales	Cohesión
3	Recompensa	Comunicación	Apoyo
4	Desafío	Proceso de influencia	Autonomía
5	Relaciones	Proceso de toma de decisiones	Organización
6	Cooperación	Proceso de planificación	Presión
7	Estándares	Proceso de control	Claridad
8	Conflictos	Rendimiento y perfeccionamiento	Control
9	Identidad		Innovación
10			Confort

Nota: Elaboración propia

2.5. Análisis crítico

Habiendo revisado los modelos planteados por Litwin y Stringer, Likert y Moos, Moos y Trickett, se concluye que el modelo de Moos y sus colegas (WES) puede brindar mayor información relevante sobre el clima organizacional del Gobierno Regional de Tacna, ya que considera más dimensiones que los demás modelos, los que permitirá contar con mayor información acerca de las percepciones de los empleados administrativos de la organización objeto de estudio.

Asimismo, se decide optar por este modelo, debido a que hace énfasis en las relaciones que tienen lugar entre los miembros de la organización, el rol que desempeñan sus directivos y dos aspectos adicionales que pueden aportar mucha

información sobre cómo el Gobierno Regional está afrontando el cambio de paradigmas organizacionales que rige en la actualidad: los factores innovación y confort.

Por otro lado, habiendo revisado diversos cuestionarios sobre clima organizacional, se considera que el cuestionario del modelo de Moos puede recoger información detallada sobre varios aspectos de consideración, debido a que contiene 90 preguntas cerradas, lo que permitirá que los encuestados visualicen con precisión la interrogante planteada.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

El Gobierno Regional de Tacna, al igual que los 24 gobiernos regionales adicionales, se creó como parte del proceso de descentralización, que se inició en el año 2002 con la promulgación de la Ley 27783, Ley de Bases de la Descentralización, y la publicación de la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Grupo Propuesta Ciudadana, 2006)

La Ley 27783, Ley de Bases de la Descentralización, promulgada por el entonces presidente, Alejandro Toledo, tuvo por objeto descentralizar la estructura y la organización del Estado de manera democrática, desconcertada y descentralizada, de manera tal que el gobierno nacional y los gobiernos regionales y locales asuman una verdadera competencia para el beneficio y desarrollo de sus comunidades (Remy Simatovic, 2011)

La descentralización que promovía la Ley 27783 tenía como fin que el país se desarrolle integral y sosteniblemente, en beneficio de la población, a través de la separación de competencias y funciones y con el establecimiento de un equilibrio de poder en los tres niveles de gobierno (Congreso de la República del Perú, 2002)

Así, a través de la Ley 27783 se definió que una región era una unidad territorial geoeconómica, en la que se podría apreciar una diversidad de recursos sociales, naturales e institucionales que se integraban de manera económica, histórica, ambiental, cultural y administrativa en distintos niveles de desarrollo, competitividad y

especialización productiva, que sentaban las bases de un gobierno regional (Ley de Bases de la Descentralización, 2002).

Inicialmente, las regiones deberían estar constituidas por dos o más circunscripciones departamentales continuas, sin embargo, esta propuesta fue rechazada en un referéndum llevado a cabo el 30 de octubre del 2005, en el que se consideraba que Tacna, Arequipa y Puno conformasen la región sur andina. Actualmente, la región de Tacna se suscribe únicamente al departamento del mismo nombre (Serrano, 2011).

Los gobiernos regionales tienen como finalidad primordial el fomento del desarrollo regional sostenible e integral, la promoción de la inversión pública y privada y el empleo, de manera tal que se garantice el pleno ejercicio de los derechos y la igualdad de oportunidades entre las personas, en función de las medidas y programas de alcance nacional, regional y local (Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, 2002).

El Gobierno Regional de Tacna tiene periodos de gestión de 4 años y, a la fecha, han sido cinco los gobernadores elegidos a partir del primero de enero de 2003, con la elección de Julio Alva Centurión, cuyo periodo se extendió hasta el 31 de diciembre de 2006. Luego Hugo Froilán Ordóñez Salazar asumió este cargo. Gobernó del 1 de enero de 2007 al 31 de diciembre de 2010. Lo sucedió Tito Guillermo Chocano Olivera, quien ocupó el cargo del 1 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2014. Continuó Omar Gustavo Jiménez Flores, del 1 de enero de 2015 al 31 de diciembre de 2018. Y, actualmente, Juan Tonconi Quispe es el gobernador regional de Tacna. Su periodo se inició el 1 de enero de 2012 y concluye el 31 de diciembre de 2022.

3.2. Presentación de actores

a. Naturaleza jurídica

El Gobierno Regional de Tacna es una institución pública que se configura como una persona jurídica de derecho público que goza de con autonomía en el campo económico, político y administrativo, en función de las atribuciones que le brinda la Ley. El gobernador regional, que ocupa el cargo máximo, es el titular del pliego presupuestario (Reglamento de Organización y Funciones, 2013).

b. Objetivo central

El objetivo central del Gobierno Regional de Tacna es organizar y conducir la gestión pública en el ámbito regional, valiéndose de sus atribuciones constitucionales, exclusivas y compartidas, y en el marco de las políticas de orden nacional, regional y sectorial, a efectos de contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región (Reglamento de Organización y Funciones, 2013).

c. Finalidad

La finalidad esencial del Gobierno Regional de Tacna es fomentar el desarrollo integral y sostenible de la región, promoviendo para tal propósito la inversión pública y privada, el empleo y el respeto irrestricto a los derechos, en concordancia con los planes, programas y medidas nacionales, regionales y locales (Reglamento de Organización y Funciones, 2013).

d. Principales competencias constitucionales

En la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (2002) se detalla las competencias constitucionales de los gobiernos regionales, vale decir, aquellas cuyo sustento se extrae expresamente de la Constitución Política del Perú. A continuación, se presenta las competencias constitucionales del Gobierno Regional de Tacna más relevantes:

- a) Aprobar lo concerniente a su organización y su presupuesto.
- b) Elaborar y aprobar, conjuntamente con los gobiernos locales y la sociedad civil, el Plan de Desarrollo Regional Concertado.
- c) Gestionar sus rentas y bienes.
- d) Reglamentar y emitir, en lo concerniente a sus atribuciones y responsabilidades, autorizaciones, licencias, etc.
- e) Ser el principal promotor del desarrollo socioeconómico en la región y, en esa medida, ejecutar los planes y programas que correspondan.

e. Principales competencias exclusivas

La Ley de Bases de la Descentralización (2002) señala las competencias exclusivas de los gobiernos regionales, quiere decir, que solo son aplicables para este nivel de gobierno. Seguidamente, se presenta las principales competencias exclusivas del Gobierno Regional de Tacna:

- a) Planificar el desarrollo integral y sostenible de la región y, en mérito a ello y en concordancia con los planes y políticas nacionales de desarrollo, ejecutar las medidas que correspondan.
- b) Elaborar y aprobar, conjuntamente con los gobiernos locales y la sociedad civil, el Plan de Desarrollo Regional Concertado.
- c) Aprobar su organización y presupuesto, en base a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado.
- d) Impulsar y ejecutar, en el ámbito regional, inversiones públicas en materia de infraestructura vial, energía, comunicaciones y servicios básicos, aplicando medidas que aporten sostenibilidad, competitividad, inversión privada, rentabilidad, etc.
- e) Proyectar y ejecutar programas regionales en función de cuencas, corredores económicos, etc.

f. Principales competencias compartidas

La Ley de Bases de la Descentralización (2002) indica explícitamente las competencias compartidas de los gobiernos regionales. A continuación, se presenta las principales competencias que el Gobierno Regional de Tacna comparte con otros niveles de gobierno (nacional y local):

- a) Educación, en los niveles inicial, primario, secundario y superior no universitario.
- b) Salud pública.

- c) Promoción, gestión y regulación de actividades económicas y productivas (agricultura, pesca, industria, comercio, energía, turismo, transporte, medio ambiente, etc.).
- d) Gestión de recursos naturales y mejora de la calidad del ambiente.
- e) Preservación de reservas y áreas naturales protegidas en el ámbito regional.

g. Misión

Promover el desarrollo integral y sostenible de la Región Tacna, con una gestión Transparente, competitiva e identidad cultural (Gobierno Regional de Tacna, 2019).

h. Visión

Tacna con identidad cultural, competitiva, sostenible y ciudadanos felices (Gobierno Regional de Tacna, 2019).

i. Estructura

La estructura orgánica del Gobierno Regional de Tacna es la siguiente (Gobierno Regional de Tacna, 2013):

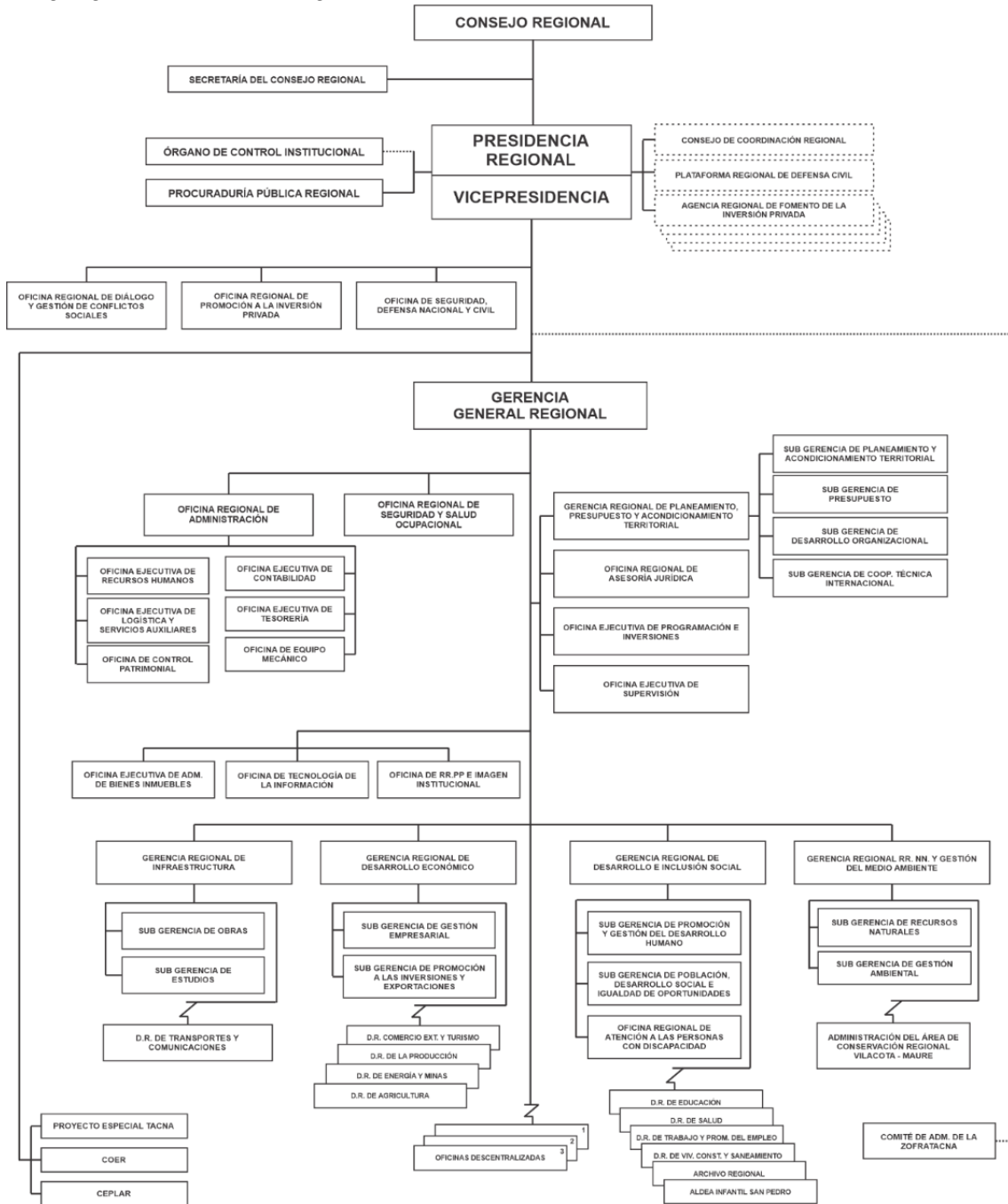
- *Órgano normativo y fiscalizador*: Consejo Regional.
- *Órganos ejecutivos*: Gobernación, Vicepresidencia Regional y la Gerencia General Regional.

- *Órganos consultivos, de coordinación y concertación:* Consejo de Coordinación Regional (CCR), Comisión Ambiental Regional (CAR), Comité Regional de Seguridad Ciudadana (Coresec), Comité Regional de Defensa Civil (Coredeci) y Agencia Regional de Fomento a la Inversión Regional.
- *Órgano de control y representación judicial:* Órgano de Control Institucional y Procuraduría Pública Regional.
- *Órganos de asesoramiento:* Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, Oficina Regional de Asesoría Jurídica, Oficina Ejecutiva de Programación e Inversiones y Oficina Ejecutiva de Supervisión.
- *Órganos de apoyo:* Oficina Regional de Administración, Oficina Ejecutiva de Administración de Bienes Inmuebles, Oficina de Tecnología de la Información y la Oficina de Relaciones Públicas e Imagen Institucional.
- *Órganos de línea:* Gerencia Regional de Infraestructura, Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Gerencia Regional de Desarrollo e Inclusión Social y la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente.
- *Órganos técnicos especializados:* Centro de Operaciones de Emergencia Regional (COER) y el Centro de Planeamiento Estratégico Regional.
- *Proyecto especial:* Proyecto Especial Tacna.

- *Organismo público adscrito:* Comité de Administración de la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna (ZofraTacna).
- *Oficinas descentralizadas.*

Figura 7.

Organigrama del Gobierno Regional de Tacna



Nota: Tomada del MOF del Gobierno Regional de Tacna (2015)

3.3. Diagnóstico sectorial

El Gobierno Regional de Tacna es una institución pública, que goza de autonomía política, administrativa y económica en cuanto a sus diferentes competencias constitucionales, exclusivas y compartidas, de forma tal que su importancia es vital en el desarrollo de la región Tacna.

El factor humano del Gobierno Regional de Tacna determina que la institución cumpla con los objetivos de descentralización que el Estado le ha otorgado. Si sus empleados no son parte activa de su sistema de gestión, no se podrá alcanzar los objetivos de bienestar social que la comunidad anhela.

Por esta razón, los empleados administrativos de dicha institución están llamados a obtener resultados óptimos en el desarrollo de sus tareas, ya que esto beneficiará directamente a la región. Asimismo, sus directivos están en la obligación de generar condiciones laborales adecuadas, teniendo como una de las principales tareas el propiciar un clima organizacional favorable.

En el presente trabajo se busca conocer si los empleados laboran dentro de un clima organizacional adecuado, que estimule el desarrollo óptimo de sus capacidades laborales y no signifique un cuello de botella.

Comprender a cabalidad el ambiente social en el que se desarrollan los grupos de trabajo es indispensable para aplicar una mejora continua. Por ello, con el presente trabajo se intentará demostrar que las hipótesis planteadas, que sugieren un bajo nivel del clima organizacional, son ciertas. Asimismo, en base a los resultados que arroje

el estudio, se sugerirá alternativas y/o medidas de solución que ayuden a mejorar el clima organizacional del Gobierno Regional de Tacna.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Marco metodológico

4.1.1. Tipo de investigación

La investigación es básica, pues incrementará el conocimiento sobre el clima organizacional del Gobierno Regional de Tacna.

4.1.2. Diseño de investigación

Se aplicará un diseño no experimental de corte transversal, considerando que la información relacionada al clima organizacional se recopilará en un momento dado. Sampieri (2014) explica que las investigaciones de tipo transversal permiten recopilar información en un momento dado y que esto es como tomarle una fotografía a la realidad del objeto de estudio.

4.1.3. Población

La población a considerar en la presente investigación corresponde a los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna a noviembre del año 2019, los que suman un total de 467, entre personal nombrado, con contrato permanente, funcionarios de confianza, repuestos judiciales y modalidad de CAS (Contrato administrativo de servicio).

Tabla 6

Población de la investigación

Empleados	Población	%
Personal nombrado	80	17.13
Contratados permanentes	8	1.71
Funcionarios de confianza	31	6.64
Repuestos judiciales	140	29.98
Contrato administrativo servicio - CAS	208	44.54
Total	467	100.00

Nota: Elaborado a partir de datos brindados por el GRT

4.1.4. Muestra

Para establecer el tamaño de la muestra se recurrió a la fórmula para poblaciones finitas, la misma que dio como resultado 212 empleados a encuestar para que la muestra sea representativa. El valor tiene un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. La distribución de la muestra será estratificada en proporción a la población.

Tabla 7

Muestra de la investigación

Empleados	Población	%
Personal nombrado	36	17.13
Contratados permanentes	4	1.71
Funcionarios de confianza	14	6.64
Repuestos judiciales	64	29.98
Contrato administrativo servicio - CAS	94	44.54
Total	212	100.00

Nota: Elaborado a partir de datos brindados por el GRT

4.1.5. Instrumentos

Se utilizó la Escala de Clima Social Laboral (Work Environment Scale-WES), desarrollada por Moos, Moos y Trickett, la cual recopila información detallada en sus 90 preguntas cerradas.

4.2. Resultados

4.2.1. Características de la muestra

Tabla 8

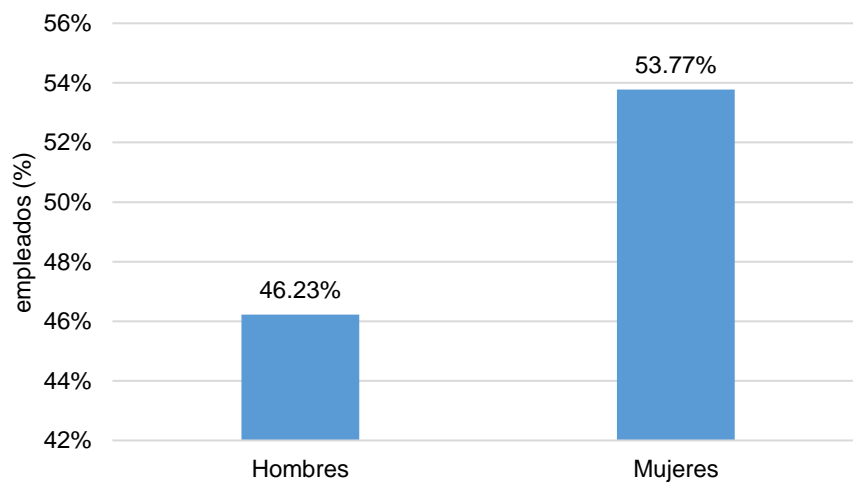
Sexo de los encuestados

Sexo	F	%
Hombres	98	46.23
Mujeres	114	53.77
Total	212	100.0

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 8.

Sexo de los encuestados



Nota: Tomada de la tabla 8

La tabla 8 y figura 8 muestran el sexo de los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna que se encuestaron. Como se aprecia, el 53.77% fueron mujeres y el 46.23% fueron hombres.

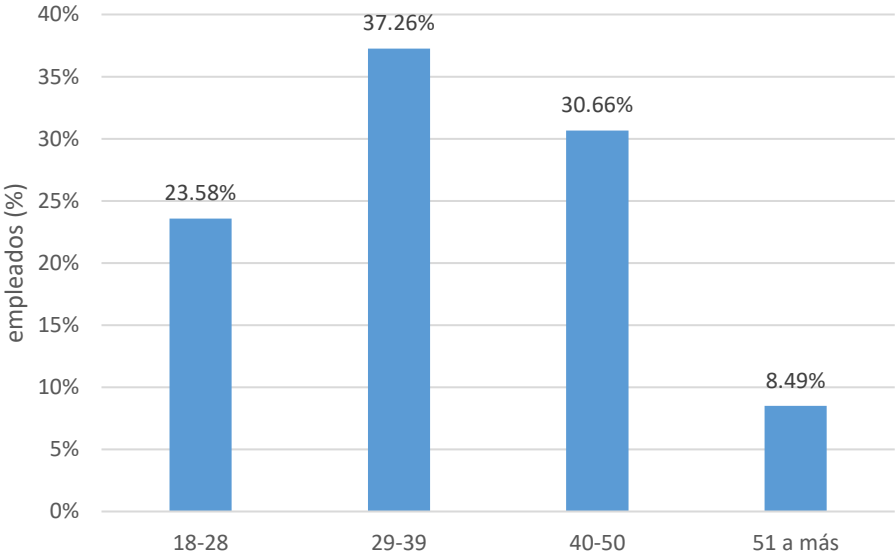
Tabla 9
Edad de los encuestados

Edad	f	%
18-28	50	23.58
29-39	79	37.26
40-50	65	30.66
51 a más	18	8.49
Total	212	100.0

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 9.

Edad de los encuestados



Nota: Tomada de la tabla 9

La tabla 9 y figura 9 muestran la edad de los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna que fueron encuestados. Como se aprecia, el 37.26%

tiene entre 29-39 años, el 30.66% entre 40-50 años, el 23.58% entre 18-28 años y el 8.49% tiene más de 51 años.

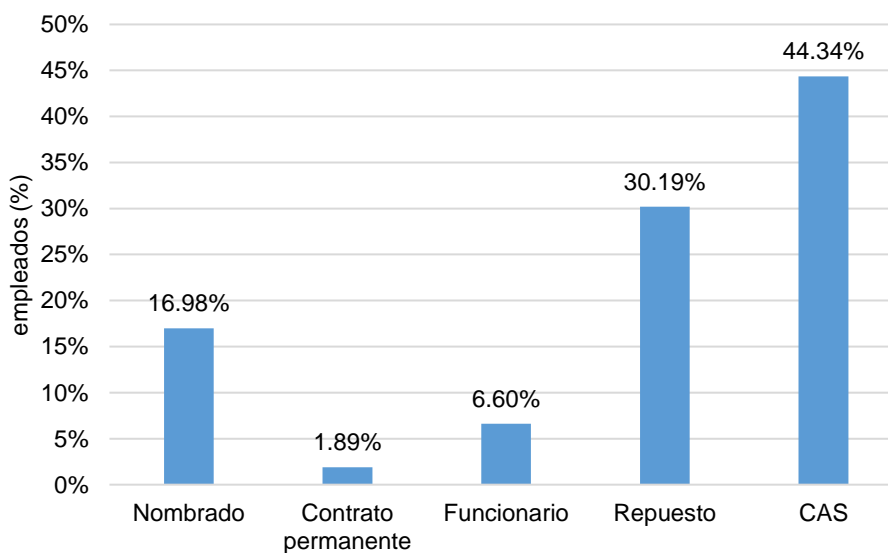
Tabla 10
Régimen laboral de los encuestados

Condición	F	%
Nombrado	36	16.98
Contrato permanente	4	1.89
Funcionario	14	6.60
Repuesto	64	30.19
CAS	94	44.34
Total	212	100.0

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 10.

Régimen laboral de los encuestados



Nota: Tomada de la tabla 10

La tabla 10 y figura 10 muestran el régimen laboral de los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna encuestados. Como se observa, el

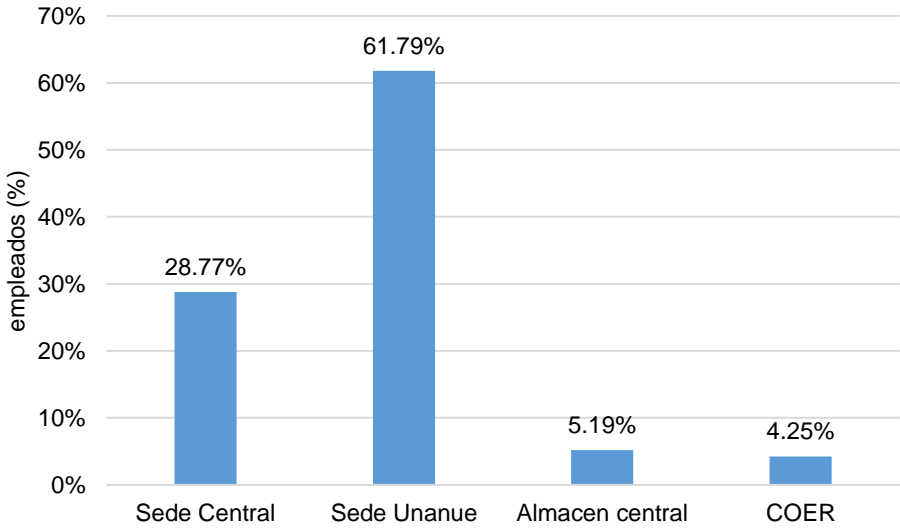
44.34% pertenece al régimen CAS, el 30.19% está en la condición de repuesto, el 16.98% es nombrado, el 6.60% es funcionario y el 1.89% es contratado permanente.

Tabla 11
Sede laboral de los encuestados

Sede	f	%
Sede Central	61	28.77
Sede Unanue	131	61.79
Almacén central	11	5.19
COER	9	4.25
Total	212	100.0

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 11.
Sede laboral de los encuestados



Nota: Tomada de la tabla 11

La tabla 11 y figura 11 muestran la sede en la que laboran los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna encuestados. Como se observa, el 61.79% de encuestados labora en la sede de la Calle Unanue, el 28.77% en la sede

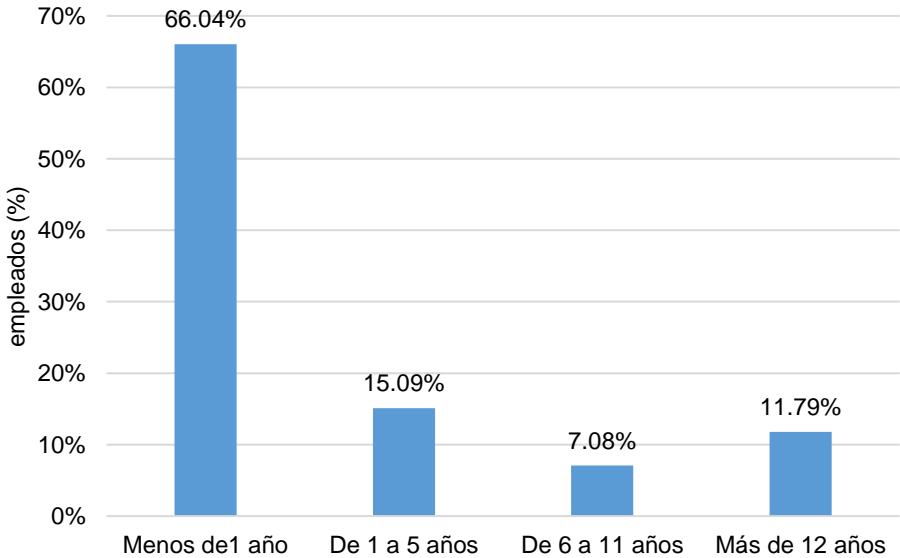
Central, el 5.19% en el almacén central y el 4.25% labora en el Centro de Operaciones de Emergencia (COER).

Tabla 12
Años de servicio laboral de los encuestados

Años de servicio	F	%
Menos de 1 año	140	66.04
De 1 a 5 años	32	15.09
De 6 a 11 años	15	7.08
Más de 12 años	25	11.79
Total	212	100.0

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 12.
Años de servicio laboral de los encuestados



Nota: Tomada de la tabla 12

La tabla 12 y figura 12 muestran los años de servicio de los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna encuestados. Como se observa, el

66.04% tiene menos de un año laborando, el 15.09% labora de 1 a 5 años, el 11.79% labora más de 12 años y el 7.08% labora de 6 a 11 años.

4.2.2. Análisis descriptivo de la variable “Clima organizacional”

Tabla 13

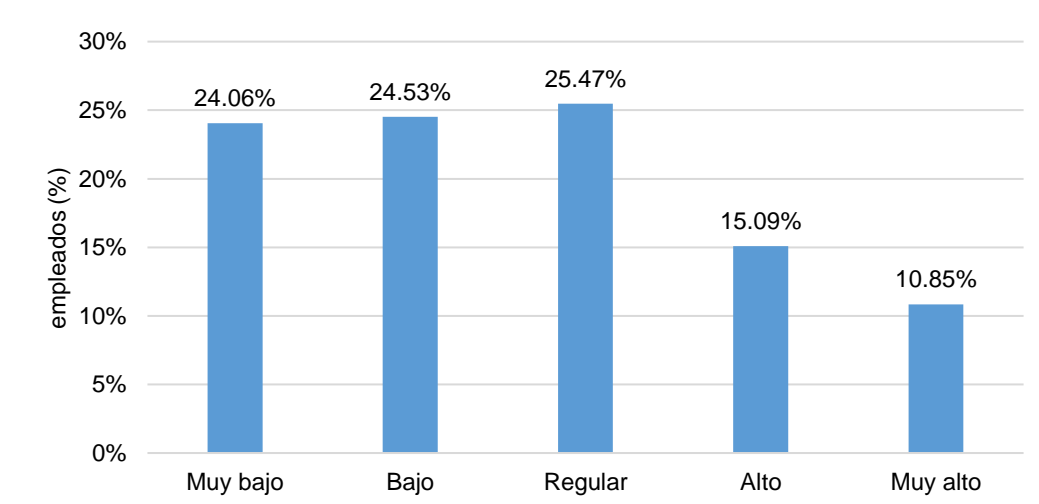
Nivel de clima organizacional

Nivel	f	%
Muy bajo	51	24.06
Bajo	52	24.53
Regular	54	25.47
Alto	32	15.09
Muy alto	23	10.85
Total	212	100.00

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 13.

Nivel de clima organizacional



Nota: Tomada de la tabla 13

La tabla 13 y figura 13 muestran el nivel de clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna. Para el 25.47% el clima organizacional está en un nivel regular, para el 24.53% está en un nivel bajo,

para el 24.06% está en un nivel muy bajo, para el 15.09% está en un nivel alto y para el 10.85% está en un nivel muy alto.

4.2.3. Dimensión “relaciones” del clima organizacional

a. Nivel de la dimensión “relaciones” del clima organizacional

Tabla 14

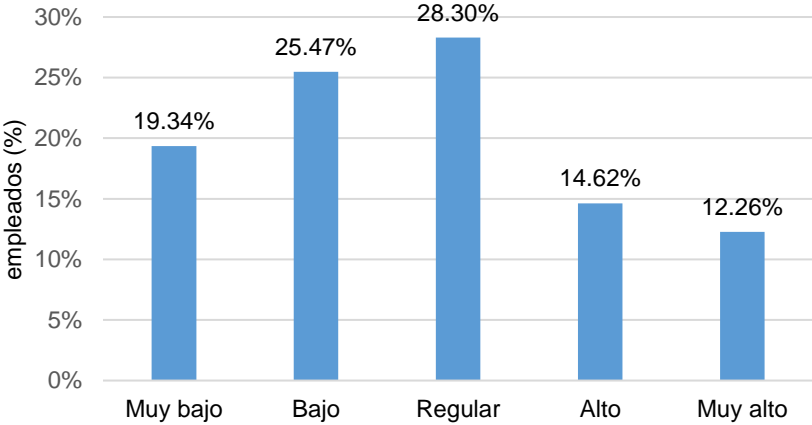
Nivel de la dimensión “relaciones” del clima organizacional

Nivel	f	%
Muy bajo	41	19.34
Bajo	54	25.47
Regular	60	28.30
Alto	31	14.62
Muy alto	26	12.26
Total	212	100.00

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 14.

Nivel de la dimensión “relaciones” del clima organizacional



Nota: Tomada de la tabla 14

La tabla 14 y figura 14 muestran el nivel de la dimensión “relaciones” del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna. Como se observa, el 28.30% considera regular el nivel de la dimensión

relaciones. Para el 25.47% es bajo, para el 19.34% es muy bajo, para el 14.62% es alto y para el 12.26% es muy alto.

b. Nivel de los factores de la dimensión “relaciones” del clima organizacional

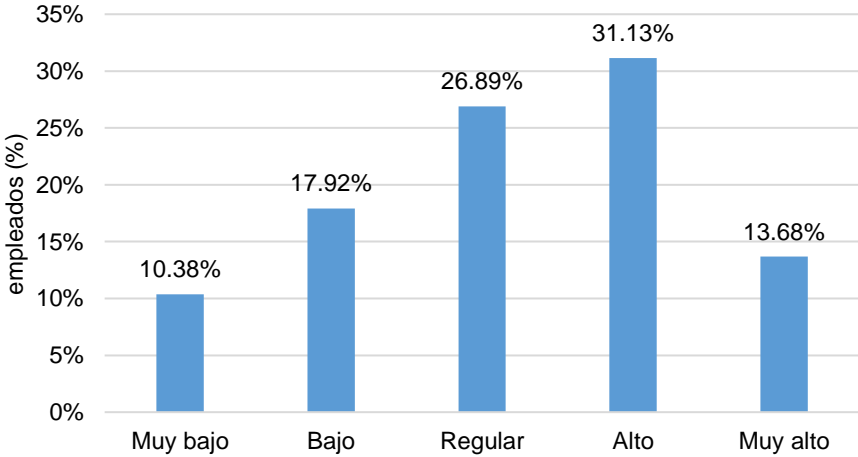
Tabla 15
Nivel de implicancia

Nivel	f	%
Muy bajo	22	10.38
Bajo	38	17.92
Regular	57	26.89
Alto	66	31.13
Muy alto	29	13.68
Total	212	100.00

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 15.

Nivel de implicancia



Nota: Tomada de la tabla 15

La tabla 15 y figura 15 muestran el nivel del factor “implicancia” de la variable clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno

Regional de Tacna. Como se observa, para el 31.13% de encuestados el factor implicancia está en un nivel alto, para el 26.89% está en un nivel regular, para el 17.92% está en un nivel bajo, para el 13.68% está en un nivel muy alto y para el 10.38% está en un nivel muy bajo.

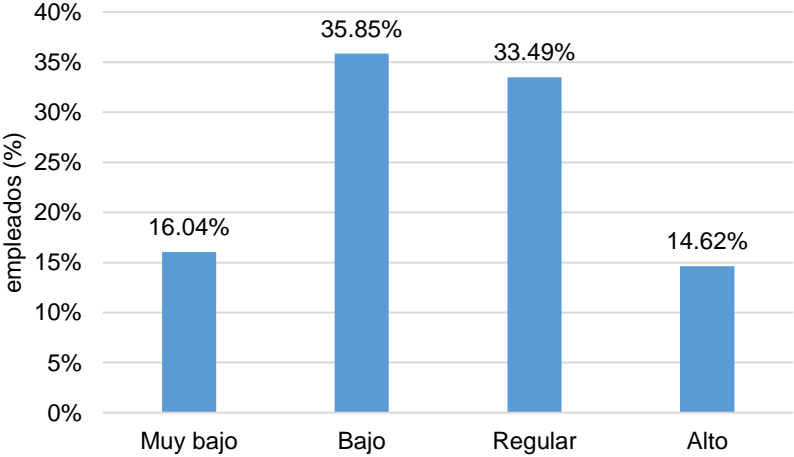
Tabla 16
Nivel de cohesión

Nivel	F	%
Muy bajo	34	16.04
Bajo	76	35.85
Regular	71	33.49
Alto	31	14.62
Total	212	100.00

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 16.

Nivel de cohesión



Nota: Tomada de la tabla 16

La tabla 16 y figura 16 muestran el nivel del factor “cohesión” de la variable clima organizacional que los empleados administrativos del Gobierno Regional de

Tacna perciben. Como se observa, para el 35.85% el nivel del factor cohesión es bajo, para el 33.49% es regular, para el 16.04% es muy bajo y para el 14.62% es alto.

Tabla 17

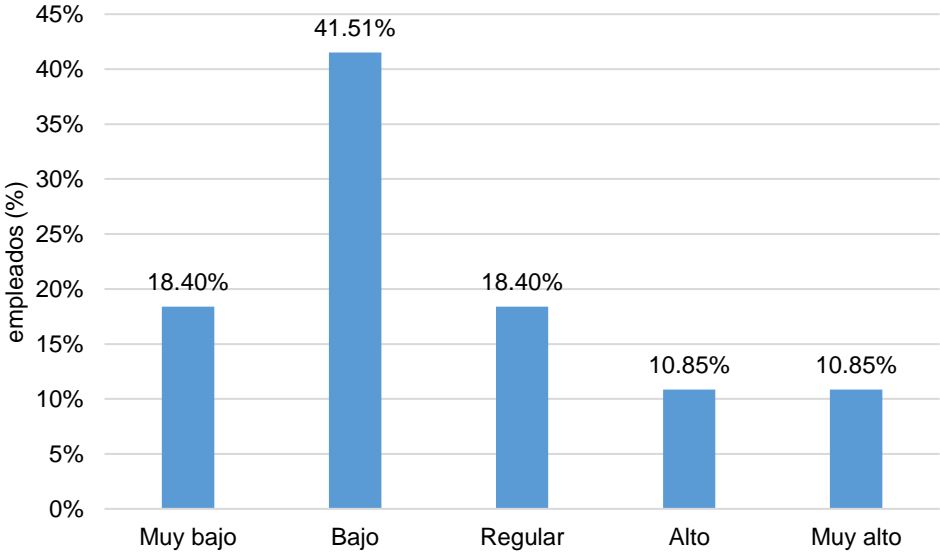
Nivel de apoyo

Nivel	f	%
Muy bajo	39	18.40
Bajo	88	41.51
Regular	39	18.40
Alto	23	10.85
Muy alto	23	10.85
Total	212	100.00

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 17.

Nivel de apoyo



Nota: Tomada de la tabla 17

La tabla 17 y figura 17 muestran el nivel del factor “apoyo” de la variable clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de

Tacna. Se distingue que el 41.51% percibe que el factor apoyo es bajo, el 18.40% que es bajo, el 18.40% que es regular, el 10.85% que es algo y el 10.85% que es muy alto.

4.2.4. Dimensión “autorrealización” del clima organizacional

a. Nivel de la dimensión “autorrealización” del clima organizacional

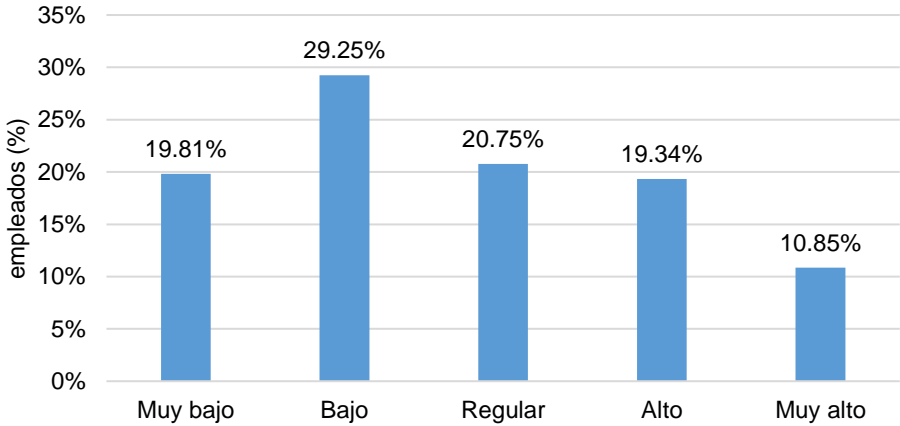
Tabla 18
Nivel de la dimensión “autorrealización” del clima organizacional

Nivel	f	%
Muy bajo	42	19.81
Bajo	62	29.25
Regular	44	20.75
Alto	41	19.34
Muy alto	23	10.85
Total	212	100.00

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 18.

Nivel de la dimensión “autorrealización” del clima organizacional



Nota: Tomada de la tabla 18

La tabla 18 y la figura 18 muestran el nivel de la dimensión “autorrealización” del clima organizacional que los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna perciben. Como se ve, el 29.25% considera bajo el nivel de la dimensión

autorrealización, el 20.75% lo considera regular, el 19.81% lo considera muy bajo, el 19.34% lo considera alto y el 10.85% lo considera muy alto.

b. Nivel de los factores de la dimensión “autorrealización” del clima organizacional

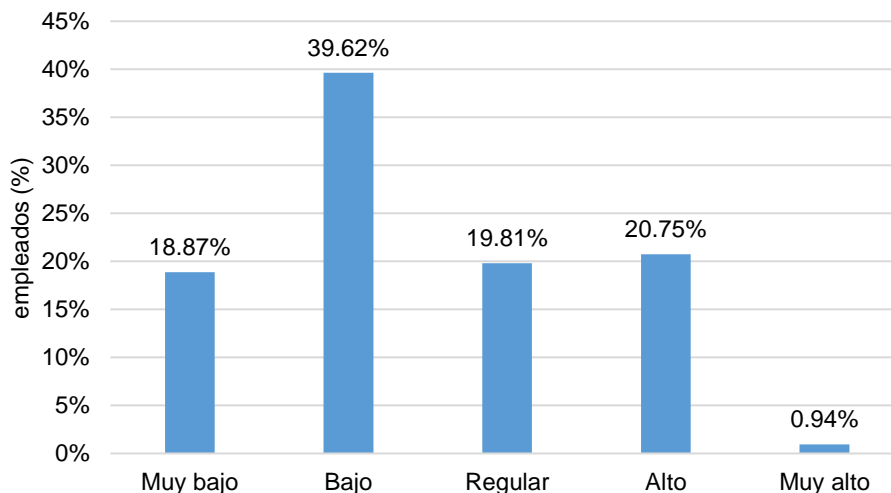
Tabla 19
Nivel de autonomía

Nivel	f	%
Muy bajo	40	18.87
Bajo	84	39.62
Regular	42	19.81
Alto	44	20.75
Muy alto	2	0.94
Total	212	100.00

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 19.

Nivel de autonomía



Nota: Tomada de la tabla 19

La tabla 19 y figura 19 muestran el nivel del factor “autonomía” de la variable clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno

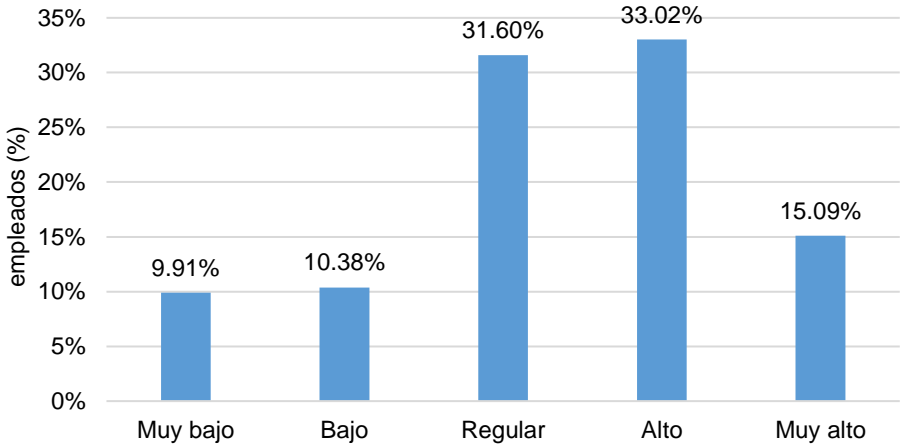
Regional de Tacna. Como se aprecia, para el 39.62% de encuestados el nivel de autonomía es bajo, para el 20.75% es alto, para el 19.81% es regular, para el 18.87% es muy bajo y para el 0.94% es muy alto.

Tabla 20
Nivel de organización

Nivel	f	%
Muy bajo	21	9.91
Bajo	22	10.38
Regular	67	31.60
Alto	70	33.02
Muy alto	32	15.09
Total	212	100.00

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 20.
Nivel de organización



Nota: Tomada de la tabla 20

La tabla 20 y figura 20 muestran el nivel del factor “organización” de la variable clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna. El 33.02% de empleados percibe el nivel de organización como

alto, el 31.60% como regular, el 15.09% como muy alto, el 10.38% como bajo y el 9.91% como muy bajo.

Tabla 21

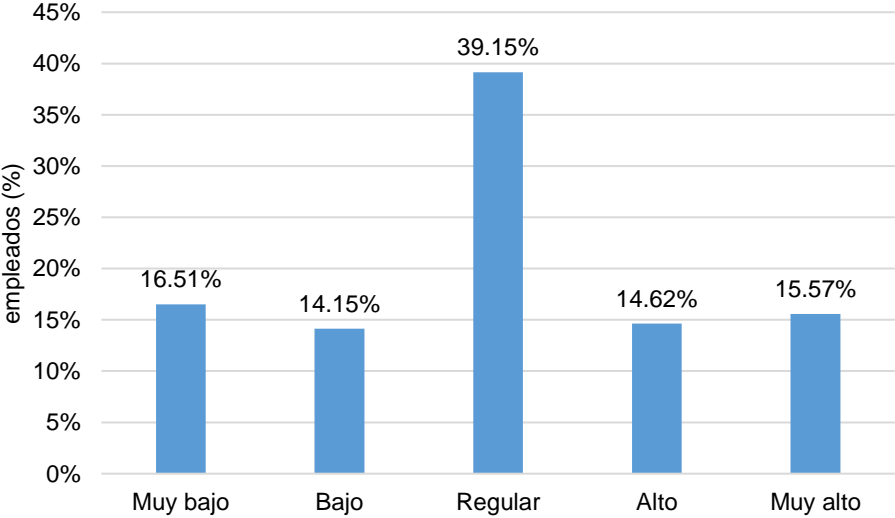
Nivel de presión

Nivel	f	%
Muy bajo	35	16.51
Bajo	30	14.15
Regular	83	39.15
Alto	31	14.62
Muy alto	33	15.57
Total	212	100.00

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo.

Figura 21.

Nivel de presión



Nota: Tomada de la tabla 21

La tabla 21 y figura 21 muestran el nivel del factor “presión” de la variable clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de

Tacna. Como muestran los datos, para el 39.15% el nivel de presión es regular, para el 16.51% es muy bajo, para el 15.57% es muy alto, para el 14.62% es alto y para el 14.15% es bajo.

4.2.5. Dimensión “estabilidad y cambio” del clima organizacional

a. Nivel de la dimensión “estabilidad y cambio” del clima organizacional

Tabla 22

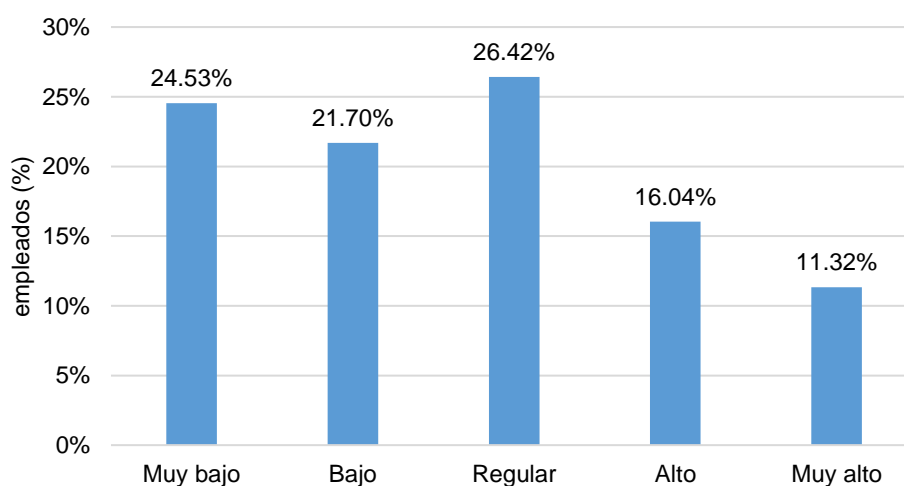
Nivel de la dimensión “estabilidad y cambio” del clima organizacional

Nivel	f	%
Muy bajo	52	24.53
Bajo	46	21.70
Regular	56	26.42
Alto	34	16.04
Muy alto	24	11.32
Total	212	100.00

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 22.

Nivel de la dimensión “estabilidad y cambio” del clima organizacional



Nota: Tomada de la tabla 22

La tabla 22 y figura 22 muestran el nivel de la dimensión “estabilidad y cambio” del clima organizacional que es percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna. Como se observa, para el 26.42% el nivel de la dimensión estabilidad y cambio es regular, para el 24.53% es muy bajo, para el 21.70% es bajo, para el 16.04% es alto y para el 11.32 es muy alto.

b. Nivel de los factores de la dimensión “estabilidad y cambio” del clima organizacional

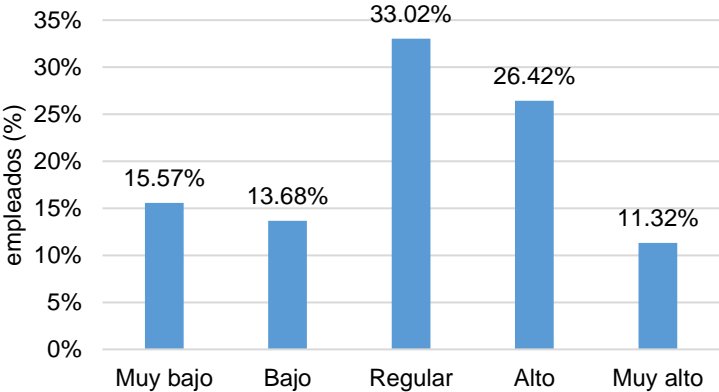
Tabla 23
Nivel de claridad

Nivel	f	%
Muy bajo	33	15.57
Bajo	29	13.68
Regular	70	33.02
Alto	56	26.42
Muy alto	24	11.32
Total	212	100.00

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 23.

Nivel de claridad



Nota: Tomada de la tabla 23

La tabla 23 y figura 23 muestran el nivel del factor “claridad” de la variable clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna. Como se distingue, para el 33.02% el nivel de claridad es regular, para el 26.42% es alto, para el 15.57% es muy bajo, para el 13.68% es bajo y para el 11.32% es muy alto.

Tabla 24

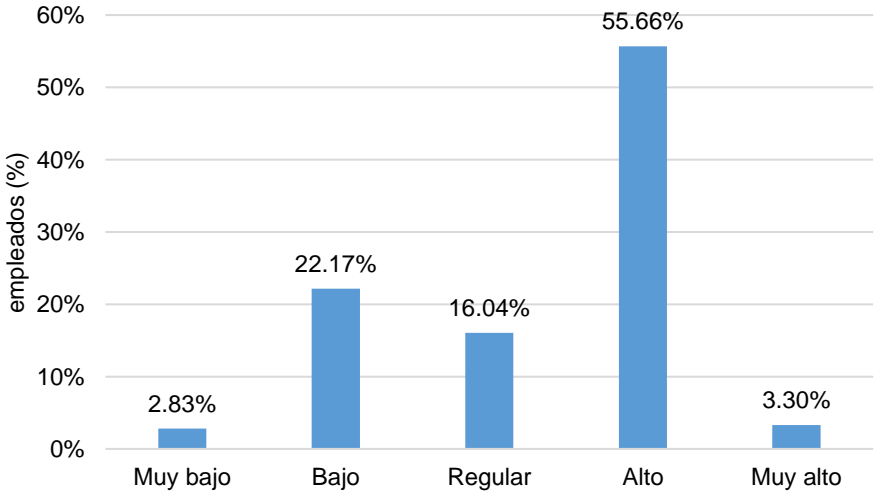
Nivel de control

Nivel	f	%
Muy bajo	6	2.83
Bajo	47	22.17
Regular	34	16.04
Alto	118	55.66
Muy alto	7	3.30
Total	212	100.00

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 24.

Nivel de control



Nota: Tomada de la tabla 24

La tabla 24 y figura 24 muestran el nivel del factor “control” de la variable clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna. Como se observa, para el 55.66% el control está en un nivel alto, para el 22.17% está en un nivel bajo, para el 16.04% está en un nivel regular, para el 3.30% está en un nivel muy alto y para el 2.83% está en un nivel muy bajo.

Tabla 25

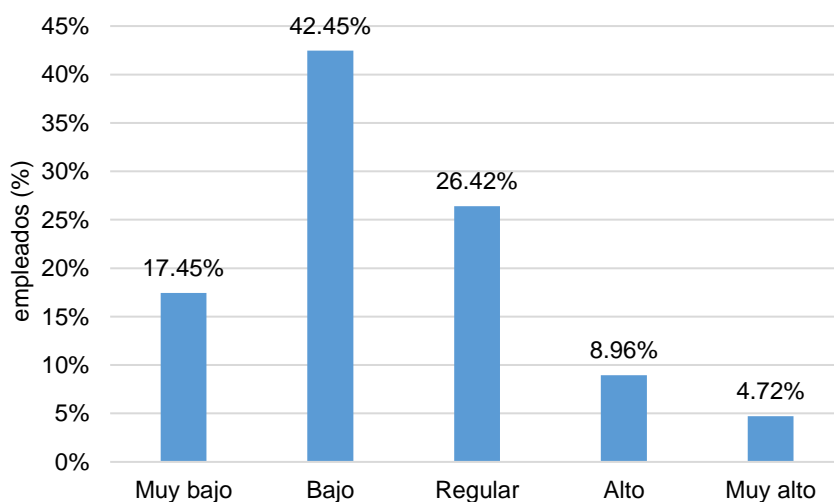
Nivel de innovación

Nivel	f	%
Muy bajo	37	17.45
Bajo	90	42.45
Regular	56	26.42
Alto	19	8.96
Muy alto	10	4.72
Total	212	100.00

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 25.

Nivel de innovación



Nota: Tomada de la tabla 25

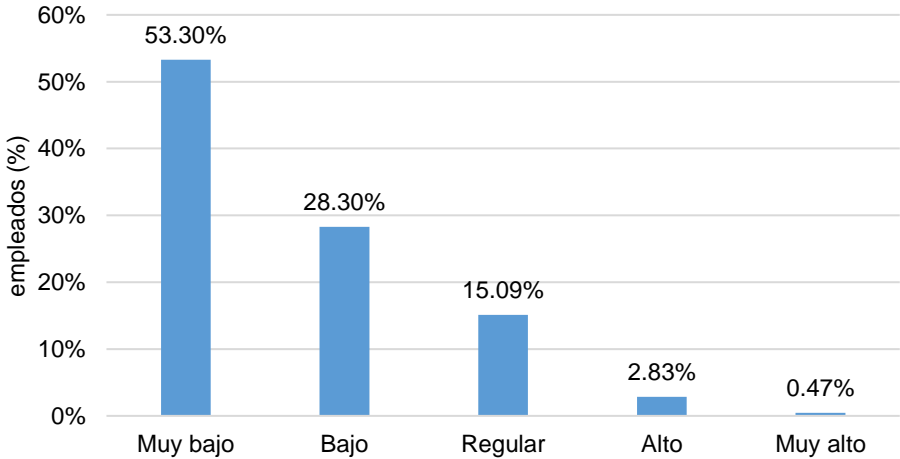
La tabla 25 y la figura 25 muestran el nivel del factor “innovación” de la variable clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna. Como se aprecia, para el 42.45% el nivel de innovación es bajo, para el 26.42% es regular, para el 17.45 es muy bajo, para el 8.96% es alto y para el 4.72% es muy alto.

Tabla 26
Nivel de confort

Nivel	F	%
Muy bajo	113	53.30
Bajo	60	28.30
Regular	32	15.09
Alto	6	2.83
Muy alto	1	0.47
Total	212	100.00

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Figura 26.
Nivel de confort



Nota: Tomada de la tabla 26

La tabla 26 y figura 26 muestran el nivel del factor “confort” de la variable clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna. Los datos muestran que para el 53.30% el nivel de confort está en un nivel muy bajo, para el 28.30% está en un nivel bajo, para el 15.09% está en un nivel regular, para el 2.83% está en un nivel alto y para el 0.47% está en un nivel muy alto.

4.2.6. Análisis inferencial de la variable

Para establecer la prueba de hipótesis, es necesario determinar si los datos tienen distribución normal. Para ello se utilizará la prueba de Kolmogorov - Smirnov con la corrección de Lilliefors.

Tabla 27
Prueba de normalidad de datos

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig.
Dimensión “relaciones”	.094	212	.000
Dimensión “autorrealización”	.119	212	.000
Dimensión “estabilidad y cambio”	.076	212	.005
Escala Clima Organizacional	.057	212	.089

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Como se puede apreciar en la tabla 27, los datos de las dimensiones no tienen distribución normal, sin embargo, los datos del resultado final de la escala, sí. En consecuencia, se utilizarán pruebas no paramétricas para contrastar las hipótesis en

las hipótesis específicas y una prueba paramétrica para contrastar la hipótesis general.

a. Prueba de la hipótesis general

La contrastación de la hipótesis general requiere el planteamiento de su hipótesis nula:

H_i: El nivel del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna es bajo.

H₀: El nivel del clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna **NO** es bajo.

Para establecer el punto de corte de los niveles se considera la siguiente tabla de baremos en función de los percentiles 25, 50,75 y 90:

Tabla 28

Baremos de la Escala de Clima Organizacional

Percentil	Nivel	Puntaje
P ₁ – p ₂₄	Muy bajo	0-40
p ₂₅ – p ₄₉	Bajo	41-48
p ₅₀ – p ₇₄	Regular	49-58
P ₇₅ – p ₉₀	Alto	59-66
P ₉₀ – p ₁₀₀	Muy alto	67-90

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

De tal manera que, para probar la hipótesis general, entonces, se tendrá como punto de corte el percentil 74 (p₇₄= 58), pues a partir de ese percentil los valores se consideran altos y muy altos. Así se tiene:

$H_i : \mu < 58$ El clima organizacional es bajo.

$H_0 : \mu \geq 58$ El clima organizacional **NO** es bajo

Como los datos tienen distribución normal, para contrastar la hipótesis general se utilizará la prueba paramétrica T de Student para una muestra:

$$t = \frac{\tilde{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

$\mu =$ media de la población.

$\tilde{x} =$ media de la distribución de los datos.

$n =$ tamaño de la muestra.

$s =$ error estándar

Tabla 29

Distribución de los grupos para la hipótesis general

		Categoría	N	Prop. Observada
Clima organizacional	Grupo 1	≤ 58	157	.74
	Grupo 2	> 58	55	.26
	Total		212	1.00

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

Tabla 30

Prueba T-Student de la hipótesis general

	Valor de prueba = 59					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
Clima organizacional	-10.366	211	.000	-8.948	-10.65	-7.25

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

La prueba T-Student de la hipótesis general muestra que 157 empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna consideran que el nivel clima

organizacional es bajo, a diferencia de 55 que no indican ello. Esta diferencia sí es significativa, pues el p-valor de la prueba T-Student muestra un $p=.000$, en tal sentido, al ser menor que el nivel de significancia ($\alpha=.05$), hipótesis general es aceptada.

b. Prueba de la primera hipótesis específica

La contrastación de la primera hipótesis específica requiere el planteamiento de su hipótesis nula:

H_i : El nivel de la dimensión *relaciones* del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna es bajo.

H_0 : El nivel de la dimensión *relaciones* del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna **no** es bajo

Para establecer el punto de corte de los niveles se considera la siguiente tabla de baremos en función de los percentiles 25, 50,75 y 90:

Tabla 31

Baremos de la dimensión “relaciones” del clima organizacional

Percentil	Nivel	Puntaje
P ₁ – p ₂₄	Muy bajo	0-10
p ₂₅ – p ₄₉	Bajo	11-14
p ₅₀ – p ₇₄	Regular	15-18
P ₇₅ – p ₉₀	Alto	19-21
P ₉₀ – p ₁₀₀	Muy alto	22-27

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

De tal manera que, para probar la primera hipótesis específica, entonces, se tendrá como punto de corte el percentil 74 ($p_{74}=18$), pues a partir de ese percentil los valores se consideran altos y muy altos. Así, se tiene:

H_i : $\mu \leq 18$ El nivel de la dimensión “*relaciones*” es bajo.

H_0 : $\mu > 18$ El nivel de la dimensión “*relaciones*” **NO** es bajo.

Como los datos no tienen distribución normal, para contrastar la primera hipótesis específica se utilizará la prueba no paramétrica Binomial:

$$Z = \frac{X - n\pi}{\sqrt{n\pi(1 - \pi)}}$$

n = número de extracciones (212).

π =Proporción de aciertos.

X =Número de aciertos en la n extracciones.

α =nivel de significancia 0.05

Tabla 32

Prueba binomial primera hipótesis específica

	Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (bilateral)	
Relaciones	Grupo 1	< 18	155	.73	.50	.000
	Grupo 2	>= 18	57	.27		
	Total		212	1.00		

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

La prueba binomial de la primera hipótesis específica muestra que 155 empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna consideran que la dimensión “*relaciones*” del clima organizacional está en un nivel bajo a diferencia de 57 que no indica ello. Esta diferencia sí es significativa, pues el p-valor de la prueba

muestra un $p=.000$, en tal sentido, al ser menor que el nivel de significancia ($\alpha=.05$) se acepta la primera hipótesis específica.

c. Prueba de la segunda hipótesis específica

La contrastación de la segunda hipótesis específica requiere el planteamiento de su hipótesis nula:

H_i : El nivel de la dimensión *autorrealización* del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna es bajo.

H_0 : El nivel de la dimensión *autorrealización* del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna **no** es bajo.

Para establecer el punto de corte de los niveles se considera la siguiente tabla de baremos en función de los percentiles 25, 50,75 y 90:

Tabla 33

Baremos de la dimensión “autorrealización” del clima organizacional

Percentil	Nivel	Puntaje
$P_1 - p_{24}$	Muy bajo	0-13
$p_{25} - p_{49}$	Bajo	14-16
$p_{50} - p_{74}$	Regular	17-18
$P_{75} - p_{90}$	Alto	19-20
$P_{90} - p_{100}$	Muy alto	21-27

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

De tal manera que, para probar la segunda hipótesis específica, entonces, se tendrá como punto de corte el percentil 74 ($p_{74}=18$), pues a partir de ese percentil los valores se consideran altos y muy altos. Así, se tiene:

H_i : $\mu \leq 18$ El nivel de la dimensión “*autorrealización*” es bajo.

H_0 : $\mu > 18$ El nivel de la dimensión “*autorrealización*” **NO** es bajo.

Como los datos no tienen distribución normal, para contrastar la segunda hipótesis específica se utilizará la prueba no paramétrica Binomial:

$$Z = \frac{X - n\pi}{\sqrt{n\pi(1 - \pi)}}$$

n = número de extracciones (212).

π =Proporción de aciertos.

X =Número de aciertos en la n extracciones.

α =nivel de significancia 0.05

Tabla 34

Prueba binomial segunda hipótesis específica

	Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (bilateral)
Autorrealización	Grupo 1	≤ 18	148	.70	.000
	Grupo 2	> 18	64	.30	
	Total		212	1.00	

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

La prueba binomial de la segunda hipótesis específica muestra que 148 empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna consideran que la dimensión *autorrealización* del clima organizacional está en un nivel bajo a diferencia

de 64 que no indica ello. Esta diferencia sí es significativa, pues el p-valor de la prueba muestra un $p=.000$, en tal sentido, al ser menor que el nivel de significancia ($\alpha=.05$) se acepta la segunda hipótesis específica.

d. Prueba de la tercera hipótesis específica

La contrastación de la tercera hipótesis específica requiere el planteamiento de su hipótesis nula:

H_i : El nivel de la dimensión *estabilidad y cambio* del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna es bajo.

H_0 : El nivel de la dimensión *estabilidad y cambio* del clima organizacional que perciben los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna no es bajo.

Para establecer el punto de corte de los niveles se considera la siguiente tabla de baremos en función de los percentiles 25, 50,75 y 90:

Tabla 35

Baremos de la dimensión “estabilidad y cambio” del clima organizacional

Percentil	Nivel	Puntaje
P ₁ – p ₂₄	Muy bajo	0-13
p ₂₅ – p ₄₉	Bajo	14-17
p ₅₀ – p ₇₄	Regular	18-21
P ₇₅ – p ₉₀	Alto	22-24
P ₉₀ – p ₁₀₀	Muy alto	25-32

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

De tal manera que, para probar la tercera hipótesis específica, entonces, se tendrá como punto de corte el percentil 74 ($p_{74}=21$), pues a partir de ese percentil los valores se consideran altos y muy altos. Así, se tiene:

H_i : $\mu \leq 21$ El nivel de la dimensión “*estabilidad y cambio*” es bajo.

H_0 : $\mu > 21$ El nivel de la dimensión “*estabilidad y cambio*” **NO** es bajo.

Como los datos no tienen distribución normal, para contrastar la tercera hipótesis específica se utilizará la prueba no paramétrica Binomial:

$$Z = \frac{X - n\pi}{\sqrt{n\pi(1 - \pi)}}$$

n = número de extracciones (212).

π =Proporción de aciertos.

X =Número de aciertos en la n extracciones.

α =nivel de significancia 0.05

Tabla 36

Prueba binomial tercera hipótesis específica

	Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (bilateral)	
	Grupo 1	<= 21	154	.73	.50	.000
Estabilidad/cambio	Grupo 2	> 21	58	.27		
	Total		212	1.00		

Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados en campo

La prueba binomial de la tercera hipótesis específica muestra que 154 empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna consideran que el nivel de la dimensión *estabilidad y cambio* del clima organizacional está en un nivel bajo a diferencia de 58 que no lo hace. Esta diferencia sí es significativa, pues el p-valor de

la prueba muestra un $p=.000$, en tal sentido, al ser menor que el nivel de significancia ($\alpha=.05$) se acepta la tercera hipótesis específica.

CAPÍTULO V: SUGERENCIAS

De manera general, se sugiere al Gobierno Regional de Tacna que considere el estudio y análisis del clima organizacional como una actividad de significativa importancia y de carácter permanente y que esto se materialice realizando como primera acción relevante una auditoría de clima organizacional.

Una vez que se cuente con información detallada sobre el clima organizacional, se sugiere ejecutar un programa de mejora del clima organizacional, que incluya la elaboración de un manual o guía de buenas prácticas de clima laboral.

En cuanto a aspectos puntuales, respecto al factor “implicancia”, considerando que cerca de la mitad no demuestra estar implicada con la organización, se sugiere desarrollar actividades que permitan visibilizar a los empleados como miembros del Gobierno Regional, haciendo énfasis en el gran aporte que brindan con su trabajo. Esto se puede concretar con artículos corporativos personalizados, la elaboración y difusión de contenidos digitales e implementación de espacios y/o servicios dirigidos a los empleados que les haga percibir que la organización contribuye a su bienestar personal.

En cuanto al factor “cohesión”, ya que el nivel es bajo, se sugiere implementar programas y talleres que fomenten el trabajo en equipo y el trato cordial entre empleados. Asimismo, se sugiere la realización de actividades recreativas que fomenten que las distintas oficinas se relacionen y/o integren más.

En torno al factor “apoyo”, cuyo nivel es bajo, se sugiere implementar acciones que generen una dinámica de trabajo más horizontal entre funcionarios y empleados, como la aplicación de vocativos menos formales hacia los gerentes, jefes de oficina, etc., la realización de talleres sobre coaching, liderazgo y trabajo en equipo, etc.

Acercas del factor “autonomía”, que también registra un nivel bajo, se sugiere implantar reuniones de trabajo periódicas por gerencias, áreas, oficinas, etc., en las que directores y empleados, de manera conjunta, evalúen el trabajo que vienen realizando y propongan estrategias para el cumplimiento de objetivos. El monitoreo y control se realizaría con fichas de seguimiento y actas de reunión.

Respecto al factor “organización”, que refleja un nivel alto y regular mayoritariamente, para reforzar este factor se sugiere implementar paneles y/o letreros, físicos y digitales, que indiquen explícitamente las funciones que realizar cada oficina, así como diagramas de flujo, valores corporativos, directorio de empleados por oficinas, etc.

Sobre la dimensión “presión”, que tiene un nivel regular mayoritariamente, se sugiere que, mediante un trabajo dirigido por especialistas en planeamiento y desarrollo organizacional, y que sea liderado por la alta dirección, se realice una evaluación de las obligaciones y metas asignadas a cada área y/u oficina, a efectos de sincerar estas y, a la vez, identificar los cuellos de botella que están impidiendo que se realice un trabajo eficaz y eficientes dentro del Gobierno Regional de Tacna.

En relación al factor “claridad”, que mayoritariamente es de un nivel regular, se sugiere que se realice una revisión y/o actualización de los principales documentos de

gestión (MOF, ROF, etc.), a fin de que su contenido sea claro y conciso, dejando de lado toda ambigüedad. Asimismo, se sugiere que se haga hincapié en la difusión y conocimiento de dichos documentos, con el fin de que todos los empleados sepan plenamente qué espera la institución de ellos. Esto se puede reforzar con piezas gráficas.

Con respecto al factor “control”, que registra un nivel alto, se sugiere realizar un estudio para determinar cuánto saben los empleados acerca de las labores que deben realizar y los mecanismos de control y reconocimiento que la institución aplica (llamados de atención, sanciones, premios, etc.) y, asimismo, determinar si las tareas y/o metas asignadas a cada empleado se corresponden con su capacidad y poder de acción. De este modo se podrán diseñar estrategias que contribuyan a que cada quien sepa qué debe hacer y cómo debe hacerlo. Así, habrá menos control y se empoderará más a los empleados.

Sobre el factor “innovación”, que evidencia una percepción mayoritariamente baja, se sugiere que, desde la alta dirección y de manera estructural, se diseñe y aplique un plan de mejora de la institución vinculado a todo su comportamiento organizacional, a efectos de que se adopte un modelo de gestión acorde a los nuevos tiempos. Para que esto se concrete, se debe fortalecer la oficina de Desarrollo Organizacional /o Planificación, pues esta se encargaría de impulsar dichas mejoras.

Finalmente, en cuanto al factor “confort”, que más de la mitad de los encuestados calificó como muy bajo, se sugiere gestionar la mejora integral de las oficinas y demás instalaciones en cuanto a infraestructura, limpieza, orden, temperaturas adecuadas, etc. Si esto no es posible en el corto plazo, se sugiere la

realización de jornadas de orden y limpieza, lo que ayudará a mejorar la percepción de los empleados y, a la vez, contribuirá a fortalecer la integración e identificación con la institución.

CONCLUSIONES

Primera

El nivel del clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna es bajo. Se halló, con la prueba T-Student para una sola muestra, que existe una diferencia significativa ($p=.000$) entre el grupo de empleados que percibían el clima organizacional bajo (74%) y los que no lo hacían (26%).

Segunda

El nivel de la dimensión *relaciones* del clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna es bajo. Se halló, con la prueba Binomial, que existe una diferencia significativa ($p=.000$) entre el grupo de empleados que percibían el clima organizacional en la dimensión *relaciones* como bajo (73%) y los que no lo hacían (27%).

Tercera

El nivel de la dimensión *autorrealización* del clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna es bajo. Se halló, con la prueba Binomial, que existe una diferencia significativa ($p=.000$) entre el grupo de empleados que percibían el clima organizacional en la dimensión *autorrealización* como bajo (70%) y los que no lo hacían (30%).

Cuarta

El nivel de la dimensión *estabilidad y cambio* del clima organizacional percibido por los empleados administrativos del Gobierno Regional de Tacna es bajo. Se halló, con la prueba Binomial, que existe una diferencia significativa ($p=.000$) entre el grupo de empleados que percibían el clima organizacional en la dimensión *estabilidad y cambio* como bajo (73%) y los que no lo hacían (27%).

BIBLIOGRAFÍA

- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas Editorial.
- Cassullo, G. L. (2018). *Algunas consideraciones acerca del concepto de clima social y su evaluación*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Colmenares Vilchez, M. J. (2015). *Propuesta de mejora del clima organizacional de la empresa Tumimed S.R.L. en la base de Tacna*. Arica, Chile: Universidad de Tarapacá.
- Congreso de la República del Perú. (2002). *Ley de Bases de la Descentralización*. Lima, Perú: Diario Oficial el Peruano.
- Congreso de la República del Perú. (2002). *Ley Orgánica de Gobiernos Regionales*. Lima, Perú: Diario Oficial el Peruano.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 79.
- Gobierno Regional de Tacna. (2013). *Reglamento de Organización y Funciones*. Tacna, Perú: Gobierno Regional de Tacna.

Gobierno Regional de Tacna. (7 de noviembre de 2019). *Gobierno Regional de Tacna*.

Obtenido de <http://www.regiontacna.gob.pe/pages/misionyvision>

Grupo Propuesta Ciudadana. (2006). *La Descentralización en el Perú: Un balance de lo avanzado y una propuesta de agenda para una reforma imprescindible*. Lima, Perú: Grupo Propuesta Ciudadana.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Pinzás Kajatt, P. J. (2016). *Propuesta para optimizar el clima organizacional en la empresa CorpacS.A*. Chile: Universidad de Tarapacá.

Quevedo Candela, A. V. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: octógono*. Piura: Universidad de Piura.

Real Academia Española. (30 de septiembre de 2021). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/>

Remy Simatovic, M. I. (2011). *Participación Ciudadana y Gobiernos Descentralizados*. Lima, Perú: Grupo Propuesta Ciudadana.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Serrano, C. (2011). *El proceso de descentralización en Perú*. Lima, Perú: Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.

Villegas Diaz, M. P. (2018). *Análisis del clima organizacional según modelo de Litwin y Stringer, en el colegio ABC School, y las propuestas de mejora*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

ANEXOS

Edad:.....
 Sexo:.....
 Nivel de estudio:.....
 Ocupación:.....

WES

CLIMA SOCIAL: TRABAJO

Autores: Insel, P. M. y Moos, R. H.

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde Ud. Trabaja. Trate de acomodarse a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.

En las frases, el Jefe es la persona de autoridad (capataz, encargado, supervisor, director, etc.) con quien Ud. se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro o empresa.

1. El trabajo es realmente estimulante	V	F
2. La gente no se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto	V	F
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario	V	F
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes	V	F
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo	V	F
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar	V	F
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas	V	F
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas	V	F
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente	V	F
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo	V	F
11. No existe mucho espíritu de grupo	V	F
12. El ambiente es bastante impersonal	V	F
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien	V	F
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor	V	F
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia	V	F

USO EXCLUSIVO PARA INVESTIGACION

Esta es una versión experimental de la prueba y su uso está restringido a los fines de investigación en la Cátedra Teoría y Técnica de Exploración y Diagnóstico Módulo I. Cátedra I. Prof. Titular: Dra. Isabel María Mikulic. Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires



Autores: P. M. INSEL y R. H. MOOS
 Copyright © 1984 by TEA Ediciones, S. A., Madrid - Copyright © 1974 by Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California - Adaptado con permiso - Edita: TEA Ediciones, S. A., c/ Fray Bernardino de Sahagún, 24, Madrid-16 - Imprime: Aguirre Campano, Daganzo, 15 dpdo., Madrid-2 Depósito legal: M.-1.192 -1984.

16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes	V	F
17. Las actividades están bien planificadas	V	F
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere	V	F
19. Aquí siempre está en experimentando ideas nuevas y diferentes	V	F
20. La iluminación es muy buena	V	F
21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo	V	F
22. La gente se ocupa personalmente por los demás	V	F
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados	V	F
24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones	V	F
25. Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día	V	F
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expandirse)	V	F
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas	V	F
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas	V	F
29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas	V	F
30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente	V	F
31. La gente parece estar orgullosa de la organización	V	F
32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo	V	F
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados	V	F
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas	V	F
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico	V	F
36. Aquí nadie trabaja duramente	V	F
37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas	V	F
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados	V	F
39. La variedad y el cambio son especialmente importantes aquí	V	F
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno	V	F
41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen	V	F

42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa	V	F
43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia	V	F
44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema	V	F
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo	V	F
46. No se "meten prisas" para cumplir las tareas	V	F
47. Normalmente se explica al empleado los detalles de las tareas encomendadas	V	F
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las tareas y normas	V	F
49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo	V	F
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo	V	F
51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo	V	F
52. A menudo los empleados comen juntos a mediodía	V	F
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo	V	F
54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes	V	F
55. Se toma en serio la frase "el trabajo antes que el juego"	V	F
56. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo	V	F
57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer	V	F
58. Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente	V	F
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas	V	F
60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo	V	F
61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo	V	F
62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí	V	F
63. Los jefes esperan demasiado de los empleados	V	F
64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo	V	F
65. Los empleados trabajan muy intensamente	V	F
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo	V	F
67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos	V	F

68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados	V	F
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo	V	F
70. A veces hay molestias corrientes de aire en el lugar de trabajo	V	F
71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario	V	F
72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales	V	F
73. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales	V	F
74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes	V	F
75. El personal parece ser muy poco eficiente	V	F
76. Siempre se tropieza uno con la rutina con una barrera para hacer algo	V	F
77. Las normas y los criterios cambian constantemente	V	F
78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres	V	F
79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios	V	F
80. El mobiliario está, normalmente, bien colocado	V	F
81. De ordinario, el trabajo es muy interesante	V	F
82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas	V	F
83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados	V	F
84. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros	V	F
85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo	V	F
86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias	V	F
87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados	V	F
88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde	V	F
89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre	V	F
90. Los locales están siempre bien ventilados	V	F

COMPRUEBA SI HAS CONTESTADO TODAS LAS FRASES

ESCALA DE CLIMA SOCIAL: TRABAJO

WES

Autores: Insel, P. M. y Moos, R. H.

CLAVES DE CORRECCIÓN

Implicación	Cohesión	Apoyo	Autonomía	Organización	Presión	Claridad	Control	Innovación	Comodidad
1 - V	2 - V	3 - F	4 - F	5 - V	6 - V	7 - F	8 - V	9 - V	10 - F
11 - F	12 - F	13 - V	14 - V	15 - F	16 - V	17 - V	18 - F	19 - V	20 - V
21 - F	22 - V	23 - F	24 - V	25 - V	26 - V	27 - F	28 - V	29 - V	30 - F
31 - V	32 - F	33 - V	34 - V	35 - V	36 - F	37 - V	38 - V	39 - F	40 - V
41 - V	42 - V	43 - F	44 - V	45 - V	46 - F	47 - F	48 - V	49 - F	50 - F
51 - F	52 - V	53 - V	54 - F	55 - V	56 - V	57 - F	58 - V	59 - F	60 - V
61 - V	62 - F	63 - F	64 - V	65 - V	66 - F	67 - V	68 - V	69 - F	70 - F
71 - F	72 - V	73 - V	74 - V	75 - F	76 - V	77 - F	78 - V	79 - V	80 - V
81 - V	82 - F	83 - V	84 - V	85 - F	86 - V	87 - V	88 - F	89 - V	90 - V
IM:	CO:	AP:	AU:	OR:	PR:	CL:	CN:	IN:	CF:

USO EXCLUSIVO PARA INVESTIGACION

Esta es una versión experimental de la prueba y su uso está restringido a los fines de investigación en la Cátedra Teoría y Técnica de Exploración y Diagnóstico Módulo I. Cátedra I. Prof. Titular: Dra. Isabel María Mikulic. Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires

Tabla N°6 Escala de Clima Social LABORAL (WES)

Distribución Percentilar

Percentil	Implicación	Cohesión	Apoyo	Autonomía	Organización	Presión	Claridad	Control	Innovación	Comodidad
90	9	9	8-9	9	9	8-9	8-9	9	8-9	9
75	7-8	7-8	7	7-8	7-8	7	6-7	6-8	7	8
50	5-6	5-6	6	6	5-6	5-6	4-5	5	5-6	6-7
25	3-4	3-4	3-5	3-5	4	4	3	3-4	2-4	4-5
5	1-2	1-2	1-2	1-2	1-3	1-3	1-2	1-2	1	1-3
X	4.9	5.4	5.3	5.2	5.5	4.5	4.6	4.6	3	5.9
SD	2.7	1.8	2.5	2.5	2.3	2.2	2	2.1	1	2.4

N= 92 sujetos pertenecientes a Ciudad de Buenos Aires. (X de edad: 29 años, S= 10)