



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA
DIVISIÓN DE TI DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ S.A.

PRESENTADA POR
ALEJANDRA REATEGUI VELA

ASESORA
ANNA BERMEO T.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER
EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

LIMA – PERÚ

2019



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN,
TURISMO Y PSICOLOGÍA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE
LA DIVISIÓN DE TI DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ S.A.**

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Bachiller en Ciencias
de la Comunicación**

Presentado por:

ALEJANDRA REATEGUI VELA

Asesora:

DRA. ANNA BERMEJO T.

LIMA, PERÚ

2019

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN DE
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN DEL BANCO DE CRÉDITO
DEL PERÚ**

INDICE

INTRODUCCIÓN	V
--------------------	---

CAPÍTULO I**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1. Formulación del problema	9
1.1.1. Formulación de problemas específicos	12
1.2. Objetivos de investigación	13
1.2.1. Objetivos específicos	13
1.3. Justificación de la investigación	13
1.3.1. Importancia de la investigación	13
1.4. Viabilidad de la investigación	14
1.5. Limitaciones.....	14

CAPÍTULO II**MARCO TEORICO**

2.1. Antecedentes de investigación	15
2.1.1. Teoría de las Relaciones Públicas.....	19
2.2. Bases teóricas	21
2.2.1. Clima Organizacional.....	21
2.2.1.1 Dimensión Responsabilidad.....	25
2.2.1.2 Dimensión Motivación.....	27
2.2.1.3 Dimensión Toma de Decisiones.....	28
2.3. Definición de términos	29

CAPÍTULO III**HIPOTESIS Y VARIABLES**

3.1. Hipótesis general	32
3.2. Hipótesis específicas.....	32
3.3. Definición operacional de la variable	32
3.3.1. Dimensiones e indicadores de la variable Clima Organizacional.....	34

CAPÍTULO IV**METODOLOGIA**

4.1. Tipo de investigación	35
4.2. Diseño de la investigación	36
4.3. Población y muestra de estudio	37
4.3.1. Muestra.....	37
4.4. Técnicas de recolección de dato.....	38
4.4.1. Técnicas.....	39
4.5. Aspectos éticos.....	39

CAPÍTULO V
RESULTADOS

5.1. Presentación de análisis y resultados	40
5.2. Contrastación de hipótesis	63
5.2.1. Hipótesis general	63
5.2.2. Hipótesis específica I.....	64
5.2.3. Hipótesis específica II.....	65
5.2.4. Hipótesis específica III.....	66

CAPÍTULO VI
DISCUSIÓN

6.1. Discusión.....	67
6.2. Conclusión general.....	68
6.2.1. Conclusiones específicas.....	69
6.3. Recomendaciones.....	70

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias Bibliográficas.....	72
Tesis de grado Online.....	73
Artículos de Periódico Online.....	74
Publicaciones Periódicas Formato Impreso.....	75
ANEXO 1 – Modelo de Cuestionario.....	76
ANEXO 2 – Tabla de calificación.....	78

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se habla mucho de comunicación interna y de la importancia que esta tiene no solo para el continuo funcionamiento de una organización, sino también para el crecimiento y consolidación de la misma dentro del mercado.

Hace algunos años se empezó a considerar a los colaboradores como el principal activo dentro de las compañías, es más, la norma ISO 9001:2015 tiene un apartado considerable en el que se habla de la importancia del capital humano y de la gestión del mismo para las organizaciones: “Tan solo las empresas que colocan los recursos humanos en el lugar prioritario dentro de su estrategia de negocios, tendrán las fortalezas para permanecer en primer lugar.”

Lo anteriormente mencionado hace referencia a un gran pilar: el clima organizacional; el cual Arce (2017) define como la percepción que tienen todos los miembros de una organización del funcionamiento estructural y dinámico de la misma, la cual influye en niveles de satisfacción, motivación, disposición a permanecer en la empresa y también en el mismo desempeño del personal.

Ahora, contrastando la tendencia actual en las empresas respecto al capital humano con la definición de Arce, se logra resaltar la importancia que tiene el clima organizacional no solo para el colaborar en su día a día ya que este interfiere directamente con la correcta realización de sus labores, sino también con el directorio y altos mandos, puesto que al velar estos por la rentabilidad y alcance de metas estratégicas las cuales dependen del desempeño laboral del personal, deben poner como uno de sus principales intereses el clima organizacional de su empresa. Esto supone de alguna manera, darle un pequeño giro a la mirada estratégica entendiendo que el aumento de los números será un hecho siempre y cuando se presten todas las acciones necesarias para el bienestar del público interno.

En la presente investigación se mostrará la relación que guarda el clima organizacional con la responsabilidad, la motivación y la toma de decisiones, los cuales fueron elegidos considerando la relevancia y repercusión que tienen dentro de una empresa.

Al hablar de la responsabilidad como dimensión nos referimos al grado con el que los colaboradores perciben que la organización les otorga la responsabilidad y autonomía necesaria. (Litwin y Stringer,1968) Siendo más claros, guarda relación con la libertad que estos tienen para el desarrollo de sus funciones y tareas asignadas por sus superiores tomando la responsabilidad por los resultados que estos puedan arrojar.

En esta dimensión hay dos puntos a resaltar. Por un lado, tenemos el sentir del colaborador el cual centralizo en su potencial. El grado de responsabilidad que se le delegue podría estar restringiendo el desarrollo óptimo del potencial de la persona, lo que interferiría directamente con lo eficiente de su trabajo y es allí donde llego al punto dos, los resultados. Estos últimos son los que más les interesan a los ejecutivos, puesto que, en la carrera por ser drivers en el mercado, la automatización, innovación y máximo esfuerzo es algo que piden de sus trabajadores.

Cuando nos referimos a la motivación hablamos de cualquier aspecto motivacional que la misma organización desarrolla en sus empleados y que respondan a sus necesidades. (Pritchard Karasick, 1973). Al mencionar las necesidades, podemos inferir que esta dimensión está relacionada con el bienestar organizacional, un tema que tocaremos más adelante. Por otro lado, la motivación se ve en las acciones que la empresa puede tomar para lograr en sus trabajadores la milla extra necesaria para llegar a la excelencia. Una vez que se comprende la importancia de que los trabajadores se desarrollen en un ambiente óptimo, en donde se sientan apoyados y con mucha disposición de sus jefes para impulsarlos a dar lo mejor, la motivación se verá directamente proporcional a como se ejecute en el desempeño.

Y, por último, cuando hablamos de la dimensión toma de decisiones nuevamente Pritchard Karasick (1973) nos dice que es el análisis de la manera en cómo la organización delega el proceso de toma de decisiones entre sus niveles jerárquicos. Aquí se verá el nivel de libertad

en el que la organización le da a su público interno la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones. Un claro ejemplo son las metodologías ágiles, que hoy en día se vienen implementando dentro de las empresas para tener a todos los actores involucrados de un proceso juntos buscando acortar los tiempos de creación y ejecución de los productos, aquí un factor crucial para esta inmediatez que tanto se busca es que la toma de decisiones corre por el mismo squad lo que permite un mejor desenvolvimiento del equipo.

Con esas consideraciones, la investigación se trazó el objetivo principal de establecer la relación existente entre el clima organizacional de la División de TI del BCP con los colaboradores.

Los comunicadores reconocen la importancia de los procesos comunicacionales y relacionales dentro de una empresa. Si bien es cierto hay un interés creciente en la actualidad en cuanto a los puntos anteriormente mencionados, aún no se le da el protagonismo requerido. Es así como se busca contribuir a la información ya existente acerca del clima organizacional y su relevancia en el público interno dentro de grandes empresas.

Para responder a los problemas de investigación planteados y contrastar las hipótesis de investigación formuladas, se seleccionó el diseño no experimental, de corte transversal – Aplicativa, de nivel descriptivo explicativo- Con métodos: Inductivo, analítico estadístico. El diseño muestral del trabajo de investigación es no probabilístico, seleccionado de Carácter direccional.

La siguiente investigación está dividida en seis capítulos, los cuales resumo a continuación:

Capítulo I: denominado Planteamiento del problema, se encuentra la descripción del problema, donde se enuncia el problema principal y los problemas específicos; objetivo general y específicos, la justificación de la investigación donde se describe la importancia de la investigación, viabilidad y limitaciones de la investigación.

Capítulo II: denominado Marco Teórico, podemos hallar los antecedentes de la investigación, en donde se sentarán las bases teóricas que permitió exponer y analizar la reputación corporativa y todo lo relacionado con las perspectivas teóricas. Se incluye la definición de términos aplicados a la investigación.

Capítulo III: denominado Hipótesis y Variables, se presentan la hipótesis general con las respectivas hipótesis específicas. Así como también, la definición operacional de la variable.

Capítulo IV: denominado Metodología, se encontrará el marco metodológico de la investigación en el que se describirá el tipo y diseño de investigación; hablará de la muestra de estudio, los instrumentos, técnicas estadísticas para el procesamiento de la información y aspectos éticos llevados a cabo en la investigación.

Capítulo V, denominado Resultados, se presentan los resultados y las experiencias del procedimiento empleado y los alcances; así como también, la contrastación de las hipótesis formuladas para la investigación.

Capítulo VI, denominado Discusión, se describen las conclusiones y recomendaciones. a las que se pudo llegar, respecto a las preguntas de investigación e hipótesis planteadas, y otras observaciones que se desprenden del trabajo realizado. Finalmente se encontrarán las recomendaciones, bibliografía y anexos del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Formulación del problema

Una tendencia creciente dentro de las organizaciones es el valor que le dan al talento humano. Se ha comprendido la importancia del personal en el alcance de las estrategias y hoy por hoy existe una preocupación por tener a los mejores profesionales, no solo que hagan match con la organización y su visión, sino que también cuenten con las mejores aptitudes, conocimientos y habilidades, sin embargo, es necesario tener la capacidad para poder retenerlos, de lo contrario la organización no podrá beneficiarse de dicho activo.

Es aquí donde entra a tallar el clima organizacional y su implicancia en el desarrollo óptimo de los colaboradores, su bienestar y, según algunos estudios, su permanencia dentro de una organización.

Una encuesta realizada por Aptitus la segunda mitad del año pasado arrojó que el 86% de los trabajadores peruanos estaría dispuesto a renunciar a su trabajo si en este tuvieran un mal clima organizacional. Por otro lado, el 81% de los encuestados consideran que el clima organizacional es muy importante para su desempeño laboral. Respecto a esto Joseph Zumaeta (2018), gerente del portal de Aptitus, indicó que toda empresa tiene una estrategia definida para satisfacer a sus clientes; pero no todas desarrollan una definida para retener el talento. (Diario Gestión)

Para aterrizar mejor el concepto de clima organizacional Méndez (2000) afirma:

Se entiende como: el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo; de acuerdo con las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Se expresa en variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, y determinan el comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p.131)

Bajo esta definición el clima organizacional es algo que se percibe en el colectivo de los trabajadores, y que sirve como indicador para las organizaciones.

Parte de esta percepción depende de la propia interacción social que tenga el colaborador con el entorno al que llega a formar parte, sin embargo, la otra mitad es resultado de lo que menciona Méndez como estructura organizacional, que no es más que las características formales e informales que posee la misma organización o que se desarrollan dentro de la misma, como lo son, por ejemplo, las relaciones interpersonales.

Las variables que se mencionan como maneras en las que se expresa el Clima Organizacional, son todas percibidas por el individuo y a su vez determinan el comportamiento que este puede tener dentro de la organización.

Teniendo en cuenta el último punto mencionado, hay que considerar que dentro de las organizaciones hay públicos que, si bien es cierto trabajan bajo un objetivo en común, tienen edades, intereses, gustos y motivaciones diferentes. El reto está en lograr una sinergia entre todos a través de un clima organizacional óptimo para el desarrollo de todos.

Otra definición afirma, según Sandoval (2004) que el clima organizacional es “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (p. 580)

Con lineamientos muy similares a la primera definición, Sandoval nos vuelve a recalcar que la estructura de la organización también es percibida por el colaborador dentro de lo que considera clima organizacional, y que nuevamente esto influye en el comportamiento del individuo.

La comunicación, motivación y recompensas responden a acciones de comunicación interna que se orientan a potenciar mediante incentivos la productividad de los colaboradores y a la vez generar una integración entre todos. Por otro lado, se mencionan los estilos de liderazgo y este creo que es un punto importante si hablamos acerca del tratamiento de personas orientado a optimizar el rendimiento.

Si bien es cierto, el liderazgo tiene su lado inspiracional; cuenta también con una cuota de habilidades reales muy solicitadas por las grandes organizaciones hoy en día. Por lo tanto, la calidad del rendimiento mostrada pasa a ser un criterio fundamental, ya sea que se manifiesta de manera individual o colectiva dentro de la empresa.

Se busca entonces un liderazgo sostenido, o rendimiento constante, para mantener o aumentar las capacidades de la organización y a la par para el cumplimiento de los objetivos planteados. (Olmstead, 1967)

El Banco de Crédito del Perú cuenta con 130 años de trabajo en el mercado financiero peruano. Hace dos años renovaron su cultura organizacional, llamada Samay, y lanzaron su propósito, el cual es: Estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación.

La sede con la que se trabajará para la presente investigación es la División de Tecnología e Informática ubicada en el distrito de Chorrillos, que cuenta con casi 800 colaboradores de los cuales se elegirá una muestra de 30 personas a las cuales se les aplicará la encuesta. Los encuestados no serán discriminados por sexo ni edad, sólo se tendrá en consideración que pertenezcan a alguna de las cuatro áreas de la división o del servicio que reporta directamente

a la dirección, y el tiempo de permanencia dentro del banco el cual debe ser como mínimo de un año.

Con esto buscamos recopilar información que nos ayude a acercarnos al objetivo planteado al inicio de esta investigación: Establecer la relación existente entre el clima organizacional de la División de TI del BCP con los colaboradores.

Por todo lo anteriormente expuesto, es importante concluir si el clima organizacional de la División de TI del BCP y, por ende, de sus colaboradores, es el óptimo de acuerdo a las estadísticas, definiciones y contrastes realizados en este apartado.

Frente a la problemática planteada, este estudio formuló el problema de investigación con la siguiente interrogante:

- ¿Cuál es el nivel de clima organizacional que perciben los colaboradores de la División de TI del BCP?

Periodo de análisis: De enero del 2019 a junio 2019

1.1.1. Formulación de problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de clima organizacional de la División de TI del BCP que define a los colaboradores con la **dimensión responsabilidad**?
- ¿Cuál es el nivel de clima organizacional de la División de TI del BCP que define a los colaboradores con la **dimensión motivación**?
- ¿Cuál es el nivel de clima organizacional de la División de TI del BCP que define a los colaboradores con la **dimensión toma de decisiones**?

1.2. Objetivos de investigación

- Identificar cuál es el nivel de clima organizacional de la División de TI del BCP que define a los colaboradores.

1.2.1. Objetivos específicos

- Identificar cuál es el nivel de clima organizacional de la División de TI del BCP que define a los colaboradores con la dimensión responsabilidad.
- Determinar cuál es el nivel de clima organizacional de la División de TI del BCP que define a los colaboradores con la dimensión motivación.
- Evidenciar cuál es el nivel de clima organizacional de la División de TI del BCP que define a los colaboradores con la dimensión toma de decisiones.

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Importancia de la Investigación

“El activo más importante de la empresa, son nuestros colaboradores”. A lo largo de los últimos años, esta frase ha sido usada por muchos gerentes y directores de empresas haciendo énfasis en el pilar fundamental que representa los trabajadores en su organización.

En un banco líder en el mercado financiero se puede evidenciar la gran preocupación que tienen en sus colaboradores, no solo brindando espacios y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades, sino también impulsándolos a desarrollar su mejor versión. El resultado de ello se ve en la gran participación de mercado con la que cuenta dicha entidad financiera.

La presente investigación nace a raíz de esa experiencia y busca brindar mayor información acerca del campo de la comunicación interna, principalmente en relación al clima organizacional dentro de las organizaciones; y contribuir a los futuros investigadores con datos acerca de un tema que cada día repercute mucho más en las empresas y la estrategia de las mismas de permanecer en los mercados.

Este trabajo desde el enfoque académico, servirá como fuente de consulta a los futuros estudiantes que se interesen por los temas de Comunicación Interna y Clima Organizacional. Por otro lado, personalmente es un reto trabajar con una empresa que es líder en el mercado con un activo tan importante dentro del desarrollo del negocio como lo son las comunicaciones.

Socialmente hablando, los resultados que arrojen la investigación servirán como data sobre el Clima Organizacional.

Al trabajar dentro de la División de TI del BCP, cuento con el acceso necesario para realizar la investigación, por lo que no se encontró limitación alguna para el proyecto.

1.4. Viabilidad de la investigación

Se contó con los recursos tanto humanos como tecnológicos para desarrollar la investigación. Esto incluye a su vez, el tiempo investido, los recursos financieros, que pasarán a ser detallados en el presupuesto, como las diferentes bases académicas con las que se contó como fuente de consulta. Al ser una investigación aplicada a una empresa del sector financiero, los resultados pueden servir como referencia para estudios similares.

1.5. Limitaciones

Al trabajar dentro de la División de TI del BCP cuento con el acceso necesario para realizar la investigación, por lo que no se encontró limitación alguna para el proyecto.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

La búsqueda de material bibliográfico en diversas instituciones universitarias nos permite evidenciar los siguientes antecedentes relacionados con la investigación:

- Peláez, L., Clemente, O. (2006) “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos” (Tesis Doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad Ciencias Administrativas. Perú.

La presente investigación tiene como un punto de estudio determinar el grado de impacto que tienen en el comportamiento de los individuos las variables internas de una empresa, esto por el lado de clima organizacional. Donde encontramos como posibles variables conceptos como beneficios, carga de trabajo, percepción de la alta dirección, relaciones laborales entre otras.

También se rescata el hecho de que el comportamiento de un colaborador es directamente proporcional no a los factores organizacionales existentes, sino a las percepciones que el mismo tenga de dichos factores. Es aquí donde entran a tallar las herramientas y el plan de comunicación para reforzar las experiencias que cada trabajador tenga con la empresa y así percibir de manera mucho más positiva los factores previamente mencionados.

En la investigación, se observó la repercusión que tiene el clima en las motivaciones de los miembros de determinada organización y en su comportamiento. Con esta premisa se conoce que muchas empresas disminuyen su productividad debido a la poca importancia que se le da al clima o ambiente en el que sus colaboradores se desarrollan, o porque desligan de estas actividades a sus directivos, administradores o colaboradores por igual.

En la investigación se planteó como objetivo general “Determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes.”

Para poder aterrizar dicho objetivo se consideró como muestra de estudio a 200 colaboradores de la empresa Telefónica del Perú y dado que se buscaba encontrar la relación del clima organizacional con la satisfacción del cliente, se aplicó el estudio a los 200 clientes de dichos trabajadores.

El tipo de muestreo fue el criterio u opinión, en donde la elección de la muestra queda a criterio del investigador en relación a los objetivos planteados previamente. Como instrumento para la recolección de datos, se eligió la Escala de Clima Organizacional (EDCO) con la cual se pretendió identificar un estándar sobre la percepción de los trabajadores respecto a ellos dentro de la organización y la organización sobre ellos.

A la par les brindó un feedback sobre cuáles son los procesos que tiene un papel determinante en los comportamientos organizacionales, abriendo así una puerta a posibles cambios actitudinales y conductuales de los miembros y dentro de la misma estructura en uno o más de los subsistemas que la componen.

A manera de conclusión, se comprobó el objetivo general respecto a la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la Empresa Telefónica del Perú, con indicadores como la mejora de relaciones interpersonales.

También se encontró que a medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo, incrementa correlativamente la satisfacción del cliente. A esto se le agrega que un aumento en el sentido de pertenencia a la empresa, una mejor retribución del trabajo y una alzada sensación de estabilidad laboral tendría los mismos resultados en la satisfacción del Cliente.

Dentro de estudio la única hipótesis que no se logró comprobar fue la que relacionaba la disponibilidad de recursos con la satisfacción del cliente.

- Cruzado, S. (2017) “Clima Organizacional y Productividad Laboral de los trabajadores de la empresa Corporación Hexágono Construcciones S.A.C., en el contexto de un mercado global, en Independencia, 2017” (Tesis de Maestría). Escuela Internacional de Posgrado. Perú.

La presente investigación brinda directrices y una guía referente a la construcción de un buen clima organizacional por la implicancia que este tiene en la productividad laboral. Al estudiar una empresa que tiene en su mayoría de capital humano mano de obra no especializada, el énfasis que se da en este potencial humano guarda estrecha relación al puesto de trabajo que ellos tienen.

Se considera en esta investigación que el grupo de trabajadores que se sienten vinculados a los objetivos de la organización donde trabajan son más eficientes en el desempeño de sus actividades, esto afirman que responde a un clima organizacional favorable.

Cabe mencionar que no existe investigación alguna sobre la relación entre el Clima Organizacional y el Productividad Laboral, todas las investigaciones se han realizado en el extranjero y no se han centrado en MYPES de construcción en Latinoamérica.

El estudio busca romper el patrón que siguen las investigaciones de construcción las cuales se enfocan en el proceso constructivo sin tener consideración alguna con el factor humano, el cual mencionan es el pilar fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

Además, la investigación busca aportar al campo científico información actual del estado en el que se encuentra el desarrollo de lima Organizacional dentro de las MYPES y la repercusión del mismo en la Productividad Laboral.

Para comprobar todo lo mencionado anteriormente en la investigación se planteó el objetivo general de Determinar cuál es la relación del Clima Organizacional y la productividad laboral de los trabajadores en la empresa Hexacón Construcciones en el distrito de Independencia en el año 2017.

Para aterrizar esta premisa se utilizó como muestra de estudio a por 15 trabajadores de construcción civil que trabajan actualmente en la empresa Hexacón Construcciones, en el distrito de Independencia, 2017. Dichos trabajadores debían cumplir con las siguientes características: tener como mínimo 03 meses laboran en la empresa, la elección tan corta del periodo de permanencia se debe a la volatilidad en las obras de construcción. Que los trabajadores de construcción civil tengan un mínimo de trabajo de 1 a 3 años y que la etapa final de la obra será el momento en el que se realizará el análisis, y todo esto en uno de los proyectos de la constructora.

Para la recolección de datos y también para la medición de los mismos, se utilizó el cuestionario. En este caso se utilizó la escala de actitudes, a través de la Escala de Likert, de desarrollo individual, con un tiempo aproximado de 40 a 50 minutos.

Concluyendo la investigación, el autor afirma que se comprobó el objetivo principal de la relación existente entre el Clima Organizacional y la Productividad Laboral. Esto considerando 5 dimensiones: relación interpersonal, estilo de dirección, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos y claridad en la dirección.

De igual manera, es concluyente que la productividad más que una correcta administración de los recursos con los que se cuenta, es una visión cooperativa. Esta conclusión se relaciona muy bien con la que dice que para los trabajadores de la constructora el sentido de pertenencia no se relaciona con la Productividad Laboral; y consideran que para

lograr ese punto la misma organización debería brindar incentivos no monetarios como lo son las capacitaciones, los talleres, el acceso a servicios básicos dentro de una obra.

2.1.1. Teoría de las Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas desde sus inicios hasta llegar al día de hoy, han pasado por un proceso de transformación, de mejora y porque no, también de definición de la misma hasta convertirse en lo que conocemos como el “proceso estratégico de comunicación que busca construir relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos” (PRSA, 2012).

Este análisis de las Relaciones Públicas partirá de los cuatro modelos que Gruning y Hunt describieron en el año 1984.

Iniciamos con el modelo de Agente de Prensa o Publicity que consiste en brindar información parcializada, en la mayoría de los casos, a los medios de comunicación con el fin de que la organización o persona obtenga difusión de algún evento o acontecimiento notable que se realice.

Como afirma Wilcox (1986):

Es la información que un medio difunde sobre acontecimientos o actividades de una organización o de una persona mediante noticias que suscribe la organización o persona, siendo el medio de comunicación quien controla el mensaje, y que suele ser la cobertura informativa de la acción de comunicación de la organización o persona (p.594).

Como se puede inferir, aquí la comunicación es unidireccional ya que solo se da desde la organización o persona, hacia los públicos.

Como segundo modelo se tiene a la Información Pública, esto representó un giro de 180° para las Relaciones Públicas ya que este modelo tiene como principal impulsor a Ivy Lee,

periodista de profesión, quien bajo el principio de que el público debe estar informado plantea comunicar todo. Como Gruning y Hunt (1984) indican “el propósito es la difusión de información, no necesariamente con una intención persuasiva” (p.74).

Aquí la objetividad del comunicador lo ubicaba de alguna manera como un periodista integrado a la organización. Si bien es cierto, este modelo aún se muestra como unidireccional se avanzó en el sentido de que la información fluía de manera voluntaria y transparente desde la organización hacia los públicos.

Los siguientes dos modelos responden a flujos comunicacionales bidireccionales, esto significa que las dos partes que participan dentro del proceso comunicacional brindan información una a la otra. Caldevilla (2007) sostiene que “hay retroalimentación, ambos son emisores y receptores, hablan y escuchan”

El primer modelo dentro de este nuevo flujo fue el Asimétrico Bidireccional en donde “la organización no cambia como resultado de la Opinión Pública, sino que intenta cambiar las actitudes y comportamientos de su público” (Black, 1993)

Aquí se utilizó mucho la persuasión científica, se empezó a investigar a los públicos con el fin de conocerlos un poco más, tanto a nivel conductual como emotivo; la bidireccionalidad se manifiesta en el momento en el que no solo se buscaba informar sino también persuadir, por lo cual el público tenía una participación un tanto pasiva enfocada a si se influenciaban o no. De igual manera existía un feedback, pero todo el control del proceso recaía en manos de la organización.

Y, por último, luego de haber probado de alguna manera distintas formas de abordar tanto a los públicos como a las situaciones, se llegó al modelo que en la actualidad es el más utilizado por las organizaciones, el modelo Simétrico Bidireccional.

Caldevilla (2007) indica que “se persigue que la consecución de una comprensión mutua sea el objetivo y la comunicación tiene doble sentido con efectos equilibrados. El resultado

puede ser asesorar a la dirección para que realice determinadas acciones o cambie las políticas”.

Bajo esto llegamos a un modelo en el que la finalidad es el entendimiento mutuo, se quiere conseguir un equilibrio entre la organización y sus públicos de interés, en donde ambas partes puedan resultar beneficiadas de la interacción entre ellas. Aquí la investigación sirve para conocer al entorno y poder brindar una asesoría para que la organización, si es que fuera el caso, cambie o se adapte a ello con el fin de conciliar una buena relación.

Luego de hacer un pequeño recuento de los modelos por los que han pasado las Relaciones Públicas y teniendo en cuenta que todos aún son aplicados por diferentes empresas en la actualidad, entendemos que el cambio siempre es necesario para poder desarrollar de una mejor manera tanto procesos como métodos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Clima Organizacional

Hoy en día, toda organización posee un clima organizacional. La diferencia está en la consciencia que tengan tanto de la existencia como de la importancia de la misma. Para entender mejor el concepto Dessler (1993) nos dice que el clima organizacional es el conjunto de: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” (p.182)

Aquí, la importancia del clima organizacional se encuentra en el papel que tiene como vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Al hablar de la subjetividad se impone un reto, ya que empezamos a tratar con percepciones y la gran cuestión aquí es ¿cómo puedo controlar lo que mis colaboradores

piensan sobre mi organización?, sin embargo, la cita nos dice que esta percepción nace de una serie de factores, entre los cuales se encuentra el sistema formal que no es más que el conjunto de relaciones e interacciones establecidas conscientemente dentro de la empresa para determinar dos cosas: el desarrollo de las funciones que se espera de cada colaborador y lo que va a recibir esta persona a cambio por parte de la empresa. (Pérez, 2014). Y ese es un punto que la organización si puede controlar, lo que da un indicio acerca de cómo la manera en la que se realizan los procesos repercute en la percepción que tiene el público interno.

La cita también indica un conjunto de puntos a los que llama factores ambientales, los cuales se complementan como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo” (Dessler, 1993, p.183)

Esto resalta la importancia de reconocer el trabajo que realizan los colaboradores y el valor que ellos atribuyen a dicho reconocimiento. Se siente bien ser felicitado, pero eso puede ser un beneficio para la organización, ya que a través de un reconocimiento asertivo se estaría comprometiendo al colaborador con su trabajo, aumentando así la productividad y disminuyendo de alguna manera el riesgo de rotación; todo con una técnica de bajo costo.

Por otro lado, el clima organizacional sirve como herramienta de medición situacional:

Se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, pues permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado. (Segredo, 2013, p. 2)

Conocer el clima organizacional otorga una retroalimentación acerca de cómo se encuentra la empresa de cara al cumplimiento de objetivos, alcance de metas y desarrollo estratégico; esto debido a que el principal actor en todo ello son los colaboradores. Esta suerte de termómetro, indica el desarrollo laboral que tiene el público interno y el compromiso que

sienten con la empresa y lo que la misma busca, sustentando así la creciente consideración que tienen los directivos en los aspectos comunicacionales como herramienta ya no solo de información sino también de posicionamiento.

Por otro lado, Brunet (2011) dice que el clima organizacional es: “Una serie de características percibidas a propósito de una organización o departamentos y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan, consciente o inconscientemente, con sus miembros y con la sociedad.” (p. 19).

Esto evidencia cómo la variable guarda relación con las relaciones públicas, en donde se busca generar relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus stakeholders. (PRSA, 2012). Aquí entran consideraciones tanto de imagen como de conciliación ya que se habla de la interacción de toda la organización, ya no solo hacia adentro y con sus colaboradores, sino de todo el cuerpo con la sociedad que los rodea. Abriendo nuevos escenarios que propician el desarrollo del clima organizacional otorgando como plus una visibilidad que podría traducirse en participación de mercado.

Es cierto que el clima organizacional es un conjunto de percepciones, quiere decir que nace en el colectivo del público interno, sin embargo, llega a formar parte de la individualidad con la que se caracteriza el colaborador de una empresa, forma parte de la manera en como desarrolla sus actividades y la forma en cómo ve y enfrenta situaciones de manera divergente.

Es por ello que diversos autores consideran a la cultura organizacional como parte o símil del clima organizacional puesto que los definen como el carácter y la personalidad de una empresa. Respecto a ello Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) afirman que:

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados

compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. (p. 69)

Esto nos indica que no necesariamente el clima se encuentra dentro de la cultura organizacional o viceversa, sino que, por el contrario, ambas se complementan, ya que una propicia actitudes que la otra aprovecha para su desarrollo. Esto también resalta la importancia del clima dentro de las organizaciones, ya que su impacto puede verse desde distintas aristas, y guarda estrecha relación con muchos ámbitos dentro de la empresa. Esto, nuevamente, debido a que trata con las personas, quienes son pieza fundamental en cada uno de los procesos que realiza la organización para la continuidad de su funcionamiento.

Ya se ha mencionado la relación que guarda el clima organizacional con la productividad, el alineamiento del público interno con los objetivos, la innovación como consecuencia de un ambiente agradable para el óptimo desarrollo de los colaboradores, el reconocimiento como técnica de compromiso con la labor. Todo esto lo menciona Goncalves (1997) al decir que el clima organizacional es: “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, la satisfacción y la rotación.” (p. 122,123)

Eso quiere decir que las acciones que se realizan para propiciar un buen clima organizacional, no solo tienen como resultado un buen clima, sino que también motivan una serie de acciones realizadas con una predisposición y actitud necesaria para la sinergia entre los procesos organizacionales y el alcance de objetivos.

Sin embargo, el concepto de Clima organizacional puede considerarse ambiguo y controvertido. Una de las principales razones por las que es difícil clarificarlo conceptualmente es la disyuntiva acerca de si deberían considerarse reacciones subjetivas, como lo son las percepciones respecto a la organización, o rasgos objetivos, como estructurales o físicos también de la organización.

Respecto a esto Woodman y King (1978) indican que:

En la literatura existe un amplio esfuerzo teórico y metodológico para definir y conceptualizar el clima organizacional, sin lograr criterios unánimes. Sin embargo, existe un acuerdo respecto a que el clima organizacional es un concepto significativo que tiene importantes implicaciones para comprender el comportamiento humano en las organizaciones. (cap. 3)

Los autores respaldan la idea de que existen muchas iniciativas para estudiar, analizar y medir el clima organizacional, pero a la vez indican que estos esfuerzos se encuentran dispersos respecto tomar consideraciones subjetivas u objetivas. Se induce de la cita que ellos proponen un análisis en conjunto y resaltan la necesidad del clima organizacional, pero como un instrumento de conocimiento de los patrones conductuales del público interno dentro de una organización.

Con lo anteriormente expuesto, se puede demostrar que el clima organizacional es un tema que puede ser visto desde diferentes aristas, no necesariamente como una variable comunicacional, sino que medida y analizada, puede brindar información útil para otras especialidades como lo son la psicología o la educación.

2.2.1.1 Dimensión Responsabilidad

Existen diversos autores que postulan modelos que contienen dimensiones para estudiar el Clima Organizacional. Litwin y Stinger propusieron en 1978 un marco teórico para estudiar el clima organizacional que consta de nueve dimensiones, las cuales se encuentran relacionadas a ciertas propiedades de la compañía.

En dicha teoría se define a la dimensión responsabilidad como:

El sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general (en un polo) y no estrecha o vigilante (en el polo opuesto), es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Se puede resumir en la existencia de supervisión o intervención. (Gan, F., Viladot, G., Fandos, M., Jiménez, J., Gonzáles, A., 2007, p.212)

En este punto, la responsabilidad guarda una estrecha relación con la libertad que se le da al colaborador para la realización de sus actividades dentro de la organización. Esto a su vez, es un reflejo de la confianza que los propios jefes tienen o no en su equipo, en sus capacidades y en cómo pueden ejercer un liderazgo en el que se deleguen responsabilidades y no sea dictatorial.

La dimensión responsabilidad tiene repercusión en el desempeño de los colaboradores, ya que, de no existir una correcta autonomía, el desarrollo de las actividades se verá entorpecido y aletargado. Aumentando los tiempos de los procesos y disminuyendo la capacidad laboral de los colaboradores.

Esta idea es reforzada por Contreras y Matherson (1984) al decir: “La responsabilidad es el sentimiento por parte de los trabajadores de “ser su propio jefe”. Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.” (p. 29)

Nuevamente se hace referencia a una libertad de movimiento por parte de los colaboradores dentro de la organización. La expresión “ser su propio jefe” alude a un sentir de trabajo lado a lado, de relaciones laborales horizontales, en donde más que un jefe, se tenga alguien a quien consultar dudas en el camino a la innovación.

Otro punto que debe considerarse y que guarda relación con la dimensión responsabilidad es la innovación. Una arista importante en las organizaciones hoy en día y que no es solo una aptitud que tiene el colaborador, sino que esto se puede propiciar a través de diferentes acciones como: otorgando una autonomía en el desarrollo de las tareas diarias del colaborador y dando cierta libertad en las tomas de decisiones, acciones que a su vez contribuyen a tener un buen clima organizacional.

2.2.1.2 Dimensión Motivación

Dentro de todos los diferentes modelos que tienen dimensiones existentes para estudiar el Clima Organizacional, Pritchard y Karasick propusieron en 1973 uno dentro de cuyas dimensiones se encuentra la motivación.

Para entender mejor aterrizaré el concepto motivación: “el grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.” (Bordas, M.,2016)

La motivación es entendida de alguna manera como la preocupación e interés que pone la organización en sus colaboradores. Es una técnica de costo bajo que está relacionada con el reconocimiento al esfuerzo.

Guarda mucha relación con el clima organizacional ya que un colaborador que no se siente importante para una empresa no se va a comprometer con los objetivos de la misma y por ende, no se generará un clima agradable que pueda permitir relaciones satisfactorias de interés, colaboración, confianza mutua, entre otros.

Así lo refuerza Chiavenato (1998) al decir que:

“El concepto de motivación conduce al clima organizacional. El ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por ello los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo con el clima organizacional en el cual trabajan, que provoca la inhibición de las motivaciones” (p. 187)

Sin embargo, la motivación puede ser externa, al producirse desde fuera de la persona, o interna, cuando la misma persona se motiva a sí mismo. Ambos escenarios pueden presentarse dentro de una organización; el primer caso ya se explicó y para que el segundo caso se manifieste, depende mucho del perfil del colaborador y de las ganas que tenga para permanecer dentro de la organización.

2.2.1.3 Dimensión Toma de Decisiones

Las organizaciones se encuentran contantemente dentro de una carrera por ser los mejores, es en ese escenario donde la estructura interna va cambiando, adaptándose a diferentes tendencias o a las necesidades que el mercado exige.

Al interno, se habla de organizaciones descentralizadas en las cuales: “La autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y la creatividad” (Ferrel, O., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., Flores, M., 2004, p. 252)

La cita resalta la importancia de la delegación de la toma de decisiones, descentralizando el poder en los jefes o altos mandos y haciendo que este llegue hasta donde sea posible en pro de aumentar no solo la capacidad de trabajo, sino también la inmediatez de respuesta y la innovación. Lo único constante dentro de las organizaciones es el cambio, y con esto viene con la necesidad de estar preparado para asumir nuevos retos, de tomar decisiones y salir de la zona de confort.

Pritchard y Karasick (1973) desarrollaron un instrumento de medición del clima organizacional que consta de 11 dimensiones, dentro de la cuales se encuentra la centralización de la toma de decisiones que definen como: “el análisis de la manera en cómo la empresa delega el proceso de la toma de decisiones entre los niveles jerárquicos” (p. 85)

Los autores consideran que la manera en cómo se delega la toma de decisiones en una organización, es un indicio acerca del buen o mal clima organizacional que se puede tener en una empresa. Ellos enfatizan los niveles jerárquicos y es que muchas veces el proceso de delegar dicho poder puede ser difícil, sobre todo si se consideran todos los puntos que entran a tallar, como lo son la autonomía, confianza, responsabilidad, capacidad para resolver problemas sin supervisión y demás. Los cuales, en la mayoría de casos, inclinan la balanza haciendo la decisión más difícil.

Sin embargo, es fundamental que dentro de las organizaciones se pueda tener en consideración al talento humano y se confíe en la capacidad que estos pueden tener en el desarrollo de sus actividades que están alineadas al alcance de los objetivos de la organización. Como lo indicaba el primer autor, esto propiciará un óptimo clima organizacional que se verá reflejado en el aumento de la capacidad laboral de los equipos y el rendimiento.

2.3. Definición de términos

- **Clima laboral:** Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.
- **Comunicación corporativa:** Conjunto de acciones necesarias para dar a conocer la actividad de la organización y, en especial, para satisfacer la demanda de aquello que los distintos públicos desean.
- **Comunicación en crisis:** Comunicación de crisis señala las relaciones públicas entre empresas, autoridades y otras organizaciones en el contexto de situaciones de crisis. Como crisis se entienden todos los eventos internos y externos, por cuales amenazan peligros agudos para las personas, el medio ambiente, valores de capital o la reputación de una empresa o institución.
- **Comunicación externa:** Es aquella que ocurre entre la empresa y todos los agentes externos pero relacionados a ella. Por ejemplo, clientes, proveedores, posibles clientes potenciales, público en general interesado en la marca, acreedores, empresas socias, etc.
- **Comunicación interna:** Es el proceso intercomunicacional que se realiza al interior de las organizaciones a través de distintas formas y niveles, cuyos contenidos contribuyen al logro de sus objetivos y metas planteados.
- **Comunicación política:** disciplina de la ciencia política y de la comunicación, que se ocupa de la producción, la difusión, la diseminación y de los efectos de la información
- **Cultura organizacional:** Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas

las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial.

- **Cultura organizacional:** Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.
- **Desarrollo sostenible:** Se puede llamar desarrollo sostenible, aquél desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones.
- **Filosofía corporativa:** Una filosofía corporativa ilustra a los clientes y empleados de la empresa sobre la intención de la organización, ayudando a construir relaciones más significativas.
- **Gestión de crisis:** El manejo, administración o gestión de crisis es el proceso mediante el cual una organización enfrenta un acontecimiento de importancia que podría generar daño a la organización, sus Stakeholder, o al público en general.
- **Gestión de imagen:** La gestión de Imagen es aquella que comprende desde la imagen de productos y la imagen de marca de una empresa u organización hasta su imagen institucional o Imagen Corporativa.
- **Gestión de riesgo:** La gestión de riesgos es el proceso de identificar, analizar y responder a factores de riesgo a lo largo de la vida de un proyecto y en beneficio de sus objetivos. La gestión de riesgos adecuada implica el control de posibles eventos futuros. Además, es proactiva, en lugar de reactiva.
- **Identidad corporativa:** Manifestación física de la marca. Hace referencia a los aspectos visuales de la identidad de una organización.
- **Imagen institucional:** Es el conjunto de elementos que identifican y distinguen a una empresa, institución u organización, como ser las marcas, logotipos, impresos, colores, uniformes, etc.
- **Planificación estratégica:** proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares, y en actividades de negocios.
- **Reputación institucional:** Conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (Stakeholder), tanto internos como

externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

- **Responsabilidad social:** Es un término que se refiere a la carga, compromiso u obligación, de los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros de algún grupo, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto.
- **Responsabilidad:** Cualidad de la persona responsable
- **Motivación:** acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.
- **Toma de decisiones:** el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial

CAPÍTULO III Y VARIABLES

3.1. Hipótesis general

- El clima organizacional de la División de TI del BC se relaciona con los colaboradores de la División de TI del BCP.

3.2. Hipótesis específicas

- El clima organizacional que define a los colaboradores de la División de TI del BCP se relaciona con la **dimensión responsabilidad.**
- El clima organizacional que define a los colaboradores de la División de TI del BCP se relaciona con la **dimensión motivación.**
- El clima organizacional que define a los colaboradores de la División de TI del BCP se relaciona con la **dimensión toma de decisiones.**

3.3. Dimensión Operacional de la variable

CLIMA ORGANIZACIONAL	Definición conceptual	Sandoval (2004) podemos definir al clima organizacional como el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.
	Definición operacional	Partiendo del enfoque de Litwin y Stringer (1968) y el de Pritchard Karasick (1973) se consideró para la presente investigación las siguientes dimensiones: Dimensión responsabilidad, Dimensión motivación, Dimensión toma de decisiones.
DIMENSIONES	Responsabilidad	Litwin y Stringer (1968) indican que es el grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
	Motivación	Pritchard Karasick (1973) afirman que esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
	Toma de decisiones	Pritchard Karasick (1973) manifiesta que esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
	Encuesta	Encuesta de 15 preguntas, que corresponden al clima organizacional de la organización
	Escala de medición	Escala de Likert de 5 niveles, donde: 1 = Nunca 2 = Casi nunca

		3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre
	Preguntas de responsabilidad	
	Preguntas de motivación	
	Preguntas de toma de decisiones	

3.3.1. Dimensión e indicadores de la variable Clima Organizacional

DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo - Autonomía - Compromiso
DIMENSIÓN MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Rendimiento - Promoción
DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles jerárquicos - Confianza - Libertad

Fuente propia

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación

Mediante el marco metodológico se da a conocer la relación del clima organizacional de la División de TI del BCP con los colaboradores, además se establecen las técnicas y herramientas que se utilizan para obtener los datos de la muestra y área de estudio, es importante mencionar que la información recopilada parte de varios autores, para sustentar la investigación.

Es una investigación de tipo cuantitativa; de manera estructurada de recoger y analiza datos que se obtienen a través de diferentes fuentes. Esto implica el uso de herramientas matemáticas, informáticas y estadísticas para obtener resultados. En ese sentido, este tipo de investigaciones son más explorativa, ya que depende de la recolección de datos de conducta, verbales y observaciones que pueden interpretarse de una forma subjetiva. El nivel del estudio es descriptivo, se busca describir una realidad en base a las situaciones analizadas.

Una investigación **descriptiva** consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (Sekaran, 2003, p. 32).

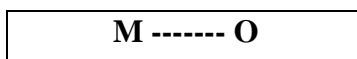
4.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental ya que se analizaron los fenómenos en su ambiente de forma natural y sin manipulaciones; la investigación sigue un diseño ex post facto, transversal ya que la investigación se realizó en un período de tiempo determinado para medir las percepciones del clima organizacional

Kerlinger y Lee (2002) Lo que se hace en una investigación no experimental es:

La búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente (p. 504).

El diseño de investigación se denomina: **descriptivo simple** y se representa de la siguiente manera:



M: Representa a los trabajadores de la División de TI del BCP

O: Representa la observación y medición de la variable Clima Organizacional

Los **diseños transeccionales descriptivos** se emplean cuando el método o los métodos o técnicas a emplear se aplican una sola vez ... cuando lo que se pretende es describir las características que se estudian de los elementos que integran la muestra seleccionada, o sea, un solo grupo que puede o no haber sido seleccionado al azar. Cuando se establecen hipótesis, estas son también descriptivas (Placencia, et. al, 2018, p.88)

Se utilizará este diseño, debido a que los datos se recolectaran se una situación real sin manipular nuestras variables en un solo momento.

4.3. Población y muestra de estudio

Población: Tamayo define a la población como:

“La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación” (p.180).

La población está conformada por los colaboradores de la División de TI del BCP. Organización ubicada en la Av. Prolongación Defensores del Morro 1868.

4.3.1. Muestra

Muestra: “Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible. (Balestrini, 2006, p.141).

La muestra de estudio estuvo compuesta por 32 que laboran en las áreas de Arquitectura de TI, Infraestructura y Operaciones de TI, Soluciones de Negocio, Ingeniería y Desarrollo de TI o en el servicio de Soporte a la Gestión con permanencia en la organización por más de 12 meses de servicios, y con estudios universitarios completos, que laboran en el BCP en la División de TI.

Al momento de la aplicación del instrumento para el recojo de la información no participaron: un directivo ni el personal con menos de 12 meses en la organización

➤ **Criterios de inclusión:**

- Colaboradores del área de ATI
- Colaboradores del área AIO

- Colaboradores del área IDT
- Colaboradores del área SDN
- Colaboradores del servicio GST

➤ **Criterios de exclusión:**

- Directivos
- Jefes
- Personal de otras áreas

4.4. Técnicas de recolección de datos

En la investigación se ha elegido la **técnica de la encuesta** para el recojo de los datos referidos a la variable prevista

Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. (Trespalacios, Vásquez & Bello, 2005, p.96)

En el trabajo, se consideró el principio de anonimato y privacidad según en materia de Investigación que se refiere al Consentimiento Informado de los sujetos implicados en una investigación, por lo que no se solicitó el nombre de los colaboradores y se les respetó su libertad de decisión de participar

Se ha empleado también la técnica de medición de actitudes del tipo Likert para el tratamiento de los datos producidos por el cuestionario y el escalograma se ha utilizado estadística descriptiva

4.4.1. Técnicas

Técnica de encuesta. De acuerdo a la técnica elegida se ha seleccionado y adaptado el instrumento denominado: Cuestionario para evaluar el clima organizacional de los colaboradores de la División de TI del BCP.

4.5. Aspectos éticos

Como la investigación busca recoger datos relacionados con las percepciones, opiniones y creencias de las personas, es importante tomar algunas medidas para asegurar que la participación en el estudio no tenga efectos adversos en la vida privada, social.

En el presente estudio ha sido cuidadoso de los derechos elementales de la población y de la muestra, garantizamos que no hubo manipulación de los datos obtenidos ni sesgo de los resultados al que se ha llegado al concluir la presente investigación; solo así tiene relevancia para la propia institución y también para la sociedad.

El presente trabajo respeta las fuentes usadas para el Marco Teórico, siempre consignando el libro y el nombre del autor, además de las fuentes electrónicas usadas, siguiendo las leyes APA.

La investigación realizada será usada para fines académicos y encontrar una solución al problema encontrado dentro de la empresa. Siempre guardando la confiabilidad de las entrevistas e información obtenida

CAPÍTULO V RESULTADOS

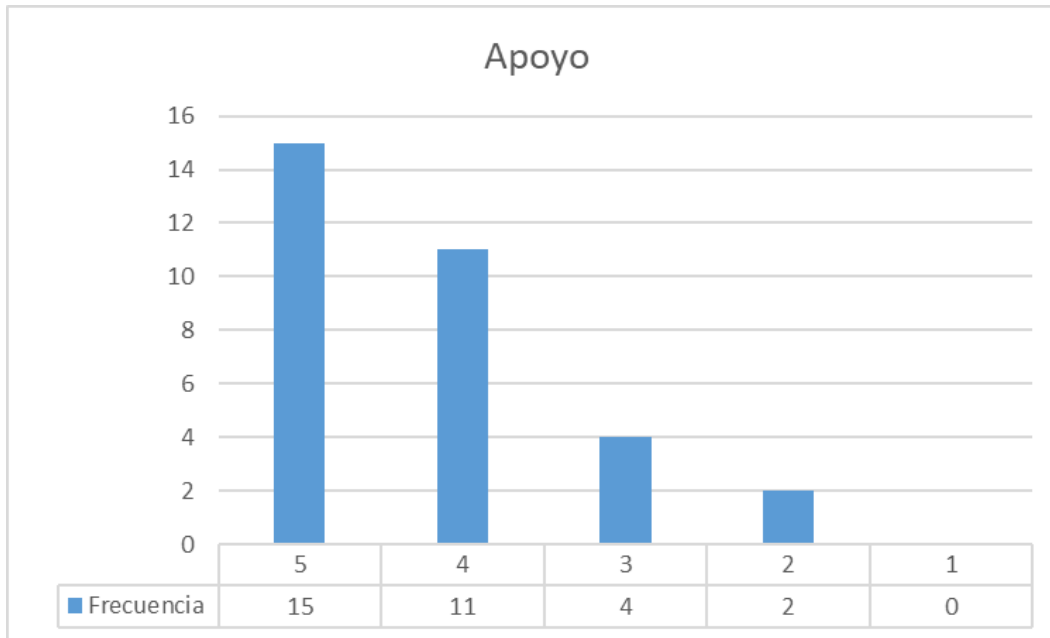
5.1. Presentación de análisis y resultados

Tabla 1

APOYO

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	15	15,0	15%
4	11	11,0	26%
3	4	4,0	30%
2	2	2,0	32%
1	0	0,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 4.22

84%

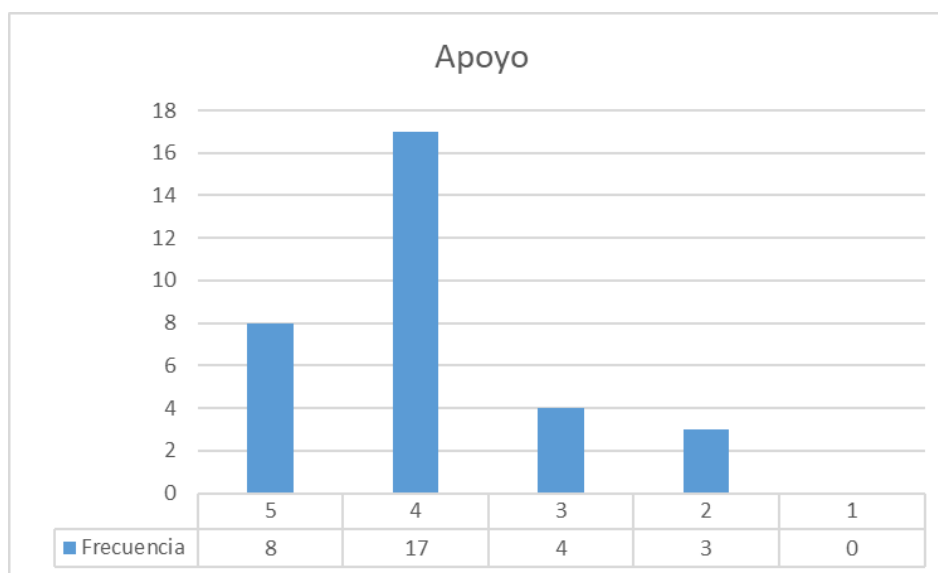
En la tabla 1 relacionada al **Apoyo**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 15 que representa el nivel de escala “Siempre”; los menores valores son 2 y 0 que representan “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente. Los valores intermedios, son 11 y 4 que representan el nivel “Casi Siempre” y “A veces” de la escala. En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación del Apoyo relacionado al cuadro 1 fue de $X=4.22$, que representa el nivel bueno alto inferior de la escala.

Tabla 2

APOYO

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	8	8,0	8%
4	17	17,0	25%
3	4	4,0	29%
2	3	3,0	32%
1	0	0,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 3.94

78.8%

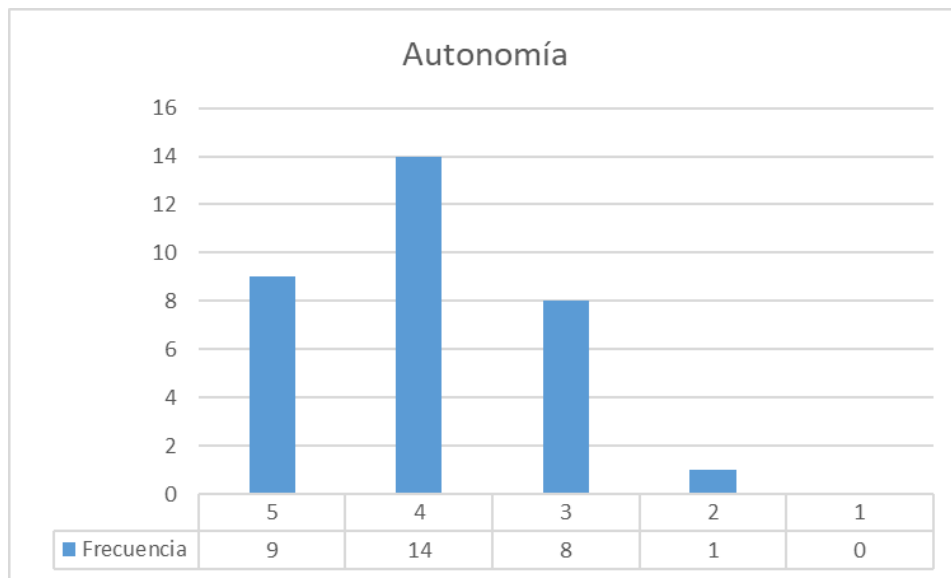
En la tabla 2 relacionada al **Apoyo**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 17 que representa el nivel de escala “Casi Siempre”; los menores valores son 3 y 0 que representan “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente. Los valores intermedios, son 8 y 4 que representan el nivel “Siempre” y “A veces” de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación del Apoyo relacionado al cuadro 2 fue de $X=3.94$, que representa el nivel bueno medio inferior de la escala.

Tabla 3
AUTONOMÍA

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	9	9,0	9%
4	14	14,0	23%
3	8	8,0	31%
2	1	1,0	32%
1	0	0,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 3.97

79.4%

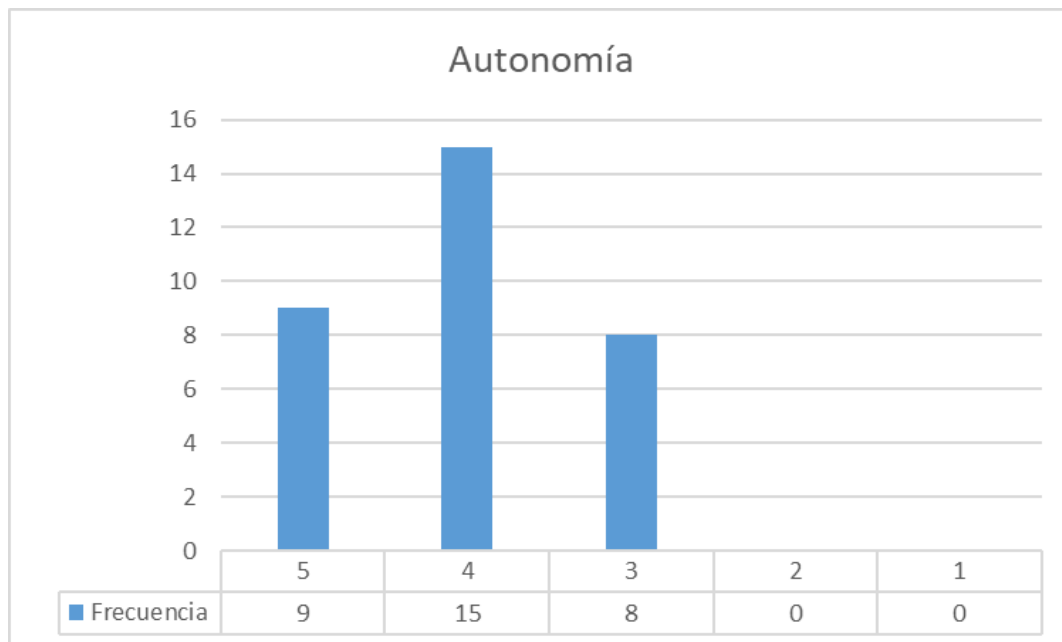
En la tabla 3 relacionada a la **Autonomía**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 14 que representa el nivel de escala “Casi Siempre”; los menores valores son 1 y 0 que representan “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente. Los valores intermedios, son 9 y 8 que representan el nivel “Siempre” y “A veces” de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación de la Autonomía relacionado al cuadro 3 fue de $X=3.97$, que representa el nivel bueno medio de la escala.

Tabla 4
AUTONOMÍA

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	9	9,0	9%
4	15	15,0	24%
3	8	8,0	32%
2	0	0,0	32%
1	0	0,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 4.03

80.6%

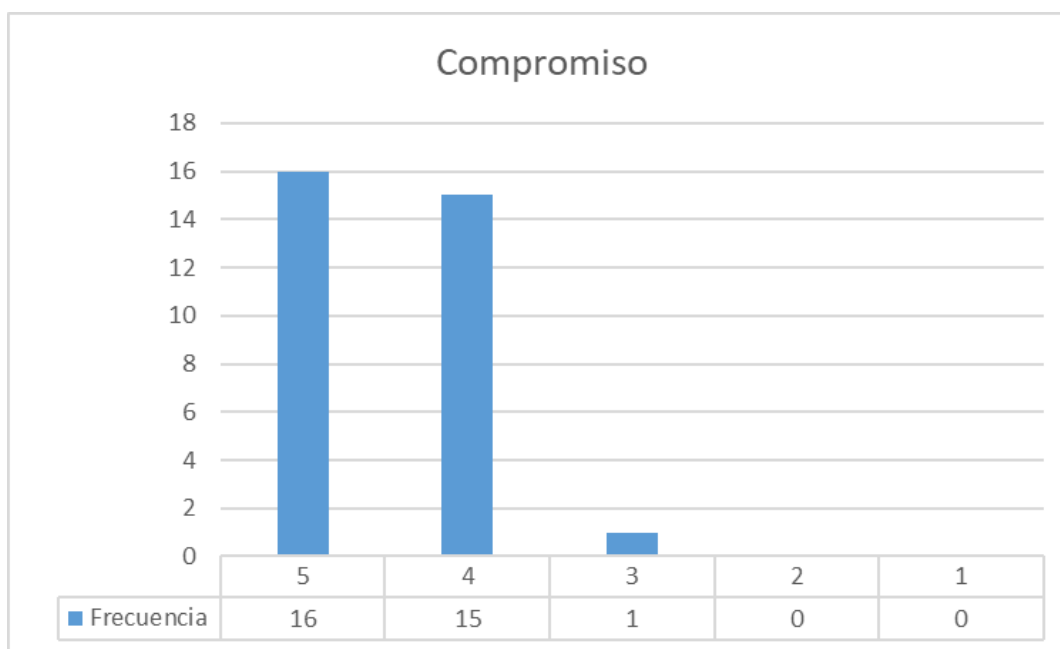
En la tabla 4 relacionada a la **Autonomía**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 15 que representa el nivel de escala “Casi Siempre”; los menores valores son 0 que representan “Casi Nunca” y “Nunca”. Los valores intermedios, son 9 y 8 que representan el nivel “Siempre” y “A veces” de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación de la Autonomía relacionado al cuadro 4 fue de $X=4.03$, que representa el nivel bueno medio de la escala.

Tabla 5
COMPROMISO

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	16	16,0	16%
4	15	15,0	31%
3	1	1,0	32%
2	0	0,0	32%
1	0	0,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 4.47

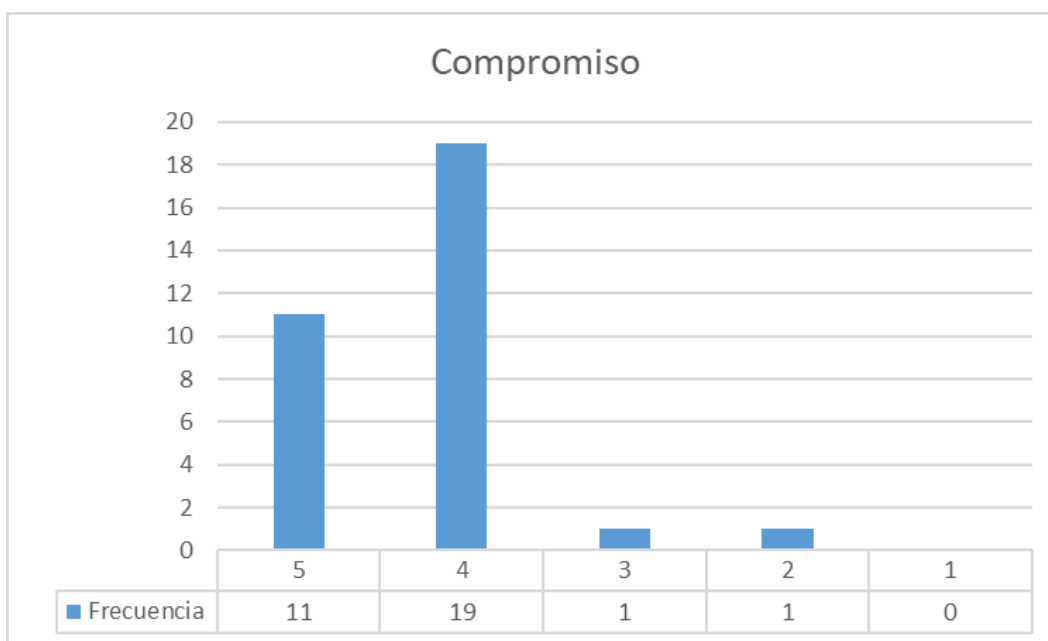
89.4%

En la tabla 5 relacionada al **Compromiso**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 16 que representa el nivel de escala “Siempre”; los menores valores son 0 que representan “Casi Nunca” y “Nunca”. Los valores intermedios, son 15 y 1 que representan el nivel “Casi Siempre” y “A veces” de la escala. En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación del Compromiso relacionado al cuadro 5 fue de $X=4.47$, que representa el nivel bueno alto superior de la escala.

Tabla 6
COMPROMISO

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	11	11,0	11%
4	19	19,0	30%
3	1	1,0	31%
2	1	1,0	32%
1	0	0,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 4.25

85%

En la tabla 6 relacionada al **Compromiso**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 19 que representa el nivel de escala “Casi Siempre”; los menores valores son 1, 1 y 0 que representan “A veces”, “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente. El valor intermedio, es 11 que representa el nivel “Siempre” de la escala.

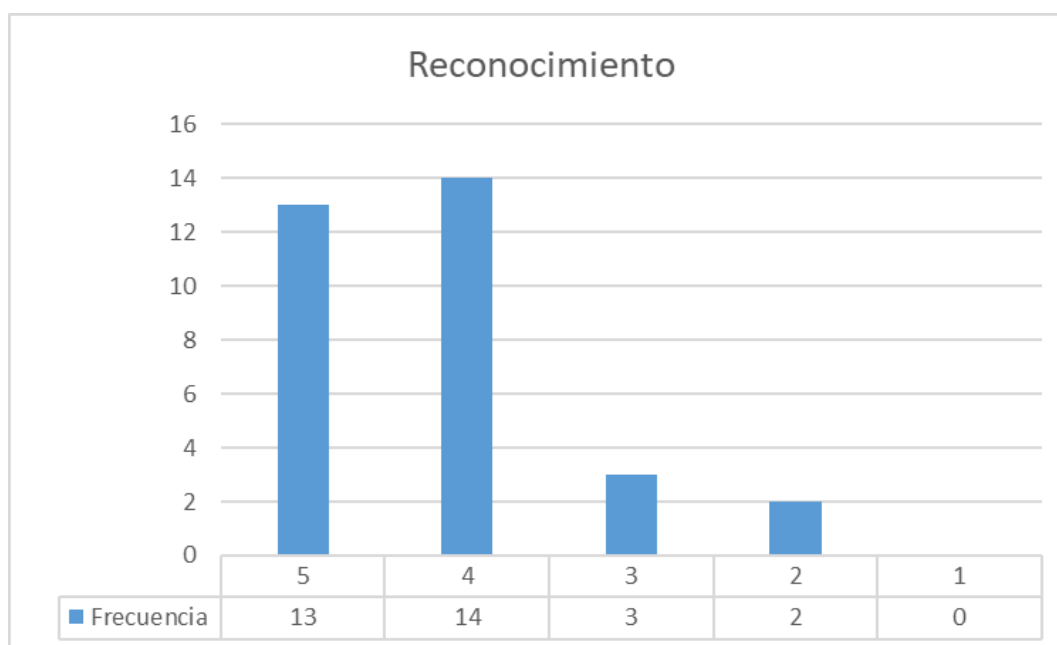
En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación del Compromiso relacionado al cuadro 6 fue de $X=4.25$, que representa el nivel bueno alto inferior de la escala.

Tabla 7

RECONOCIMIENTO

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	13	13,0	13%
4	14	14,0	27%
3	3	3,0	30%
2	2	2,0	32%
1	0	0,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 4.19

83.8%

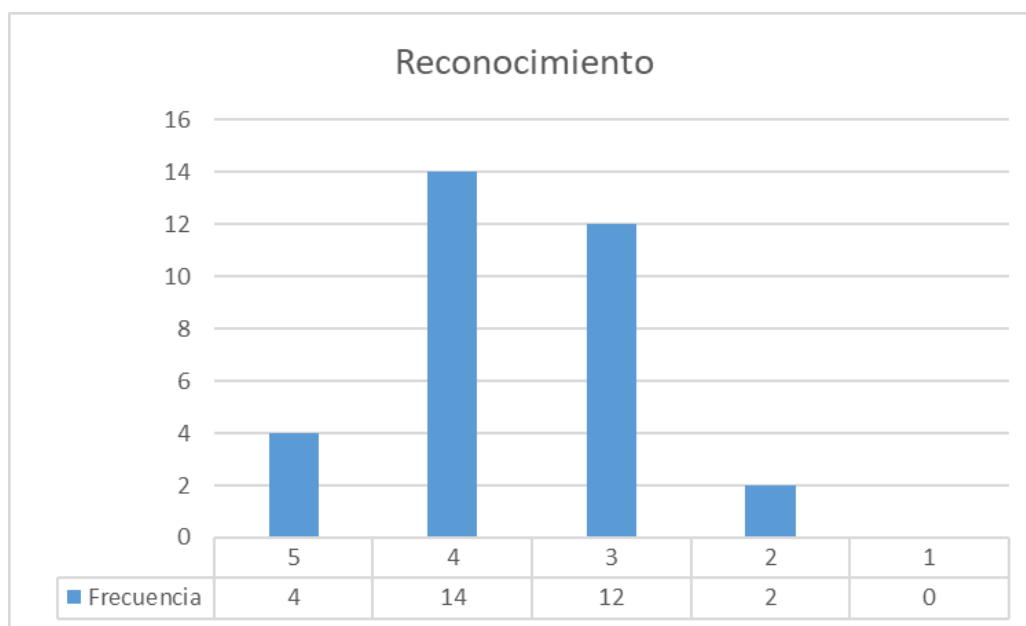
En la tabla 7 relacionada al **Reconocimiento**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 14 que representa el nivel de escala “Casi Siempre”; los menores valores son 2 y 0 que representan “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente. Los valores intermedios, son 13 y 3 que representan el nivel “Siempre” y “A veces” de la escala. En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación del Reconocimiento relacionado al cuadro 7 fue de X=4.19, que representa el nivel bueno alto inferior de la escala.

Tabla 8

RECONOCIMIENTO

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	4	4,0	4%
4	14	14,0	18%
3	12	12,0	30%
2	2	2,0	32%
1	0	0,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 3.63

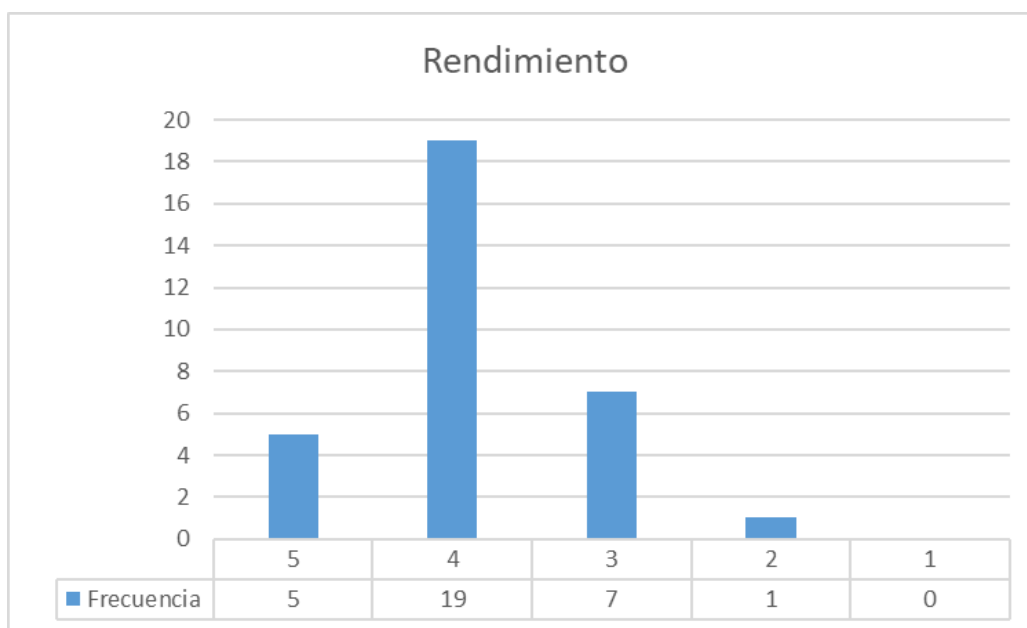
72.6%

En la tabla 8 relacionada al **Reconocimiento**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 14 que representa el nivel de escala “Casi Siempre”; los menores valores son 2 y 0 que representan “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente. Los valores intermedios, son 4 y 12 que representan el nivel “Siempre” y “A veces” de la escala. En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación del Reconocimiento relacionado al cuadro 8 fue de $X=3.63$, que representa el nivel bueno bajo inferior de la escala.

Tabla 9
RENDIMIENTO

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	5	5,0	5%
4	19	19,0	24%
3	7	7,0	31%
2	1	1,0	32%
1	0	0,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 3.87

77.4%

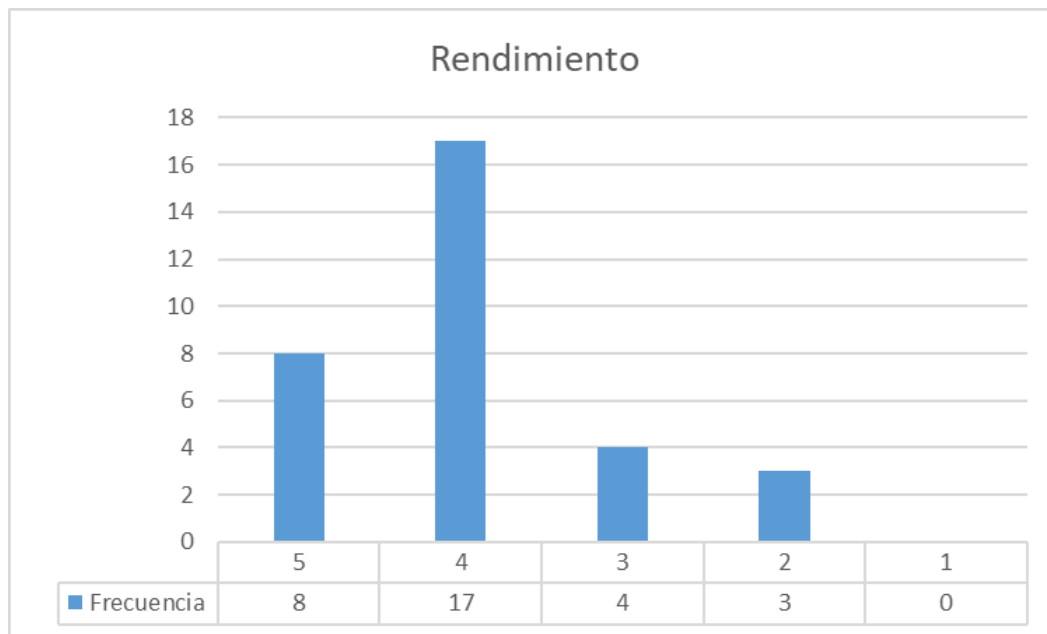
En la tabla 9 relacionada al **Rendimiento**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 19 que representa el nivel de escala “Casi Siempre”; los menores valores son 1 y 0 que representan “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente. Los valores intermedios, son 5 y 7 que representan el nivel “Siempre” y “A veces” de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación del Rendimiento relacionado al cuadro 9 fue de $X=3.87$, que representa el nivel bueno medio inferior de la escala.

Tabla 10
RENDIMIENTO

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	8	8,0	8%
4	17	17,0	25%
3	4	4,0	29%
2	3	3,0	32%
1	0	0,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 3.94

78.8%

En la tabla 10 relacionada al **Rendimiento**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 17 que representa el nivel de escala “Casi Siempre”; los menores valores son 3 y 0 que representan “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente. Los valores intermedios, son 8 y 4 que representan el nivel “Siempre” y “A veces” de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación del Rendimiento relacionado al cuadro 10 fue de $X=3.94$, que representa el nivel bueno medio de la escala.

Tabla 11
PROMOCIÓN

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	6	6,0	6%
4	16	16,0	22%
3	7	7,0	29%
2	3	3,0	32%
1	0	0,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 3.78

75.6%

En la tabla 11 relacionada a la **Promoción**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 16 que representa el nivel de escala “Casi Siempre”; los menores valores son 3 y 0 que representan “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente. Los valores intermedios, son 6 y 7 que representan el nivel “Siempre” y “A veces” de la escala. En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación de la Promoción relacionado al cuadro 11 fue de $X=3.78$, que representa el nivel bueno bajo superior de la escala.

Tabla 12
PROMOCIÓN

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	6	6,0	6%
4	20	20,0	26%
3	4	4,0	30%
2	1	1,0	31%
1	1	1,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 3.91

78.2%

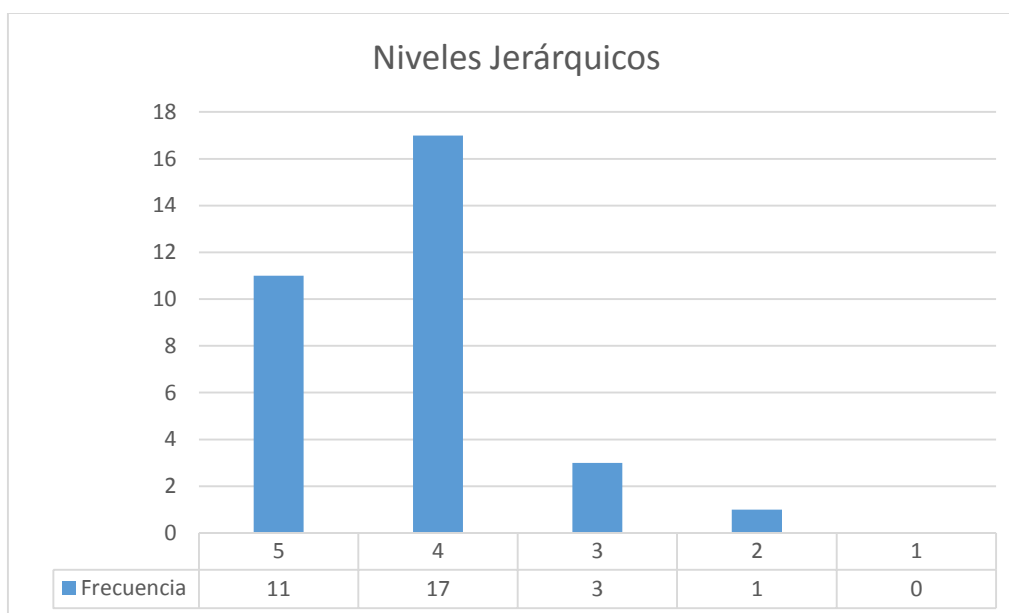
En la tabla 12 relacionada a la **Promoción**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 20 que representa el nivel de escala “Casi Siempre”; los menores valores son de 1 que representan “Casi Nunca” y “Nunca”. Los valores intermedios, son 6 y 4 que representan el nivel “Siempre” y “A veces” de la escala. En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación de la Promoción relacionado al cuadro 12 fue de $X=3.91$, que representa el nivel bueno medio inferior de la escala.

Tabla 13

NIVELES JERÁRQUICOS

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	11	11,0	11%
4	17	17,0	28%
3	3	3,0	31%
2	1	1,0	32%
1	0	0,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 4.19

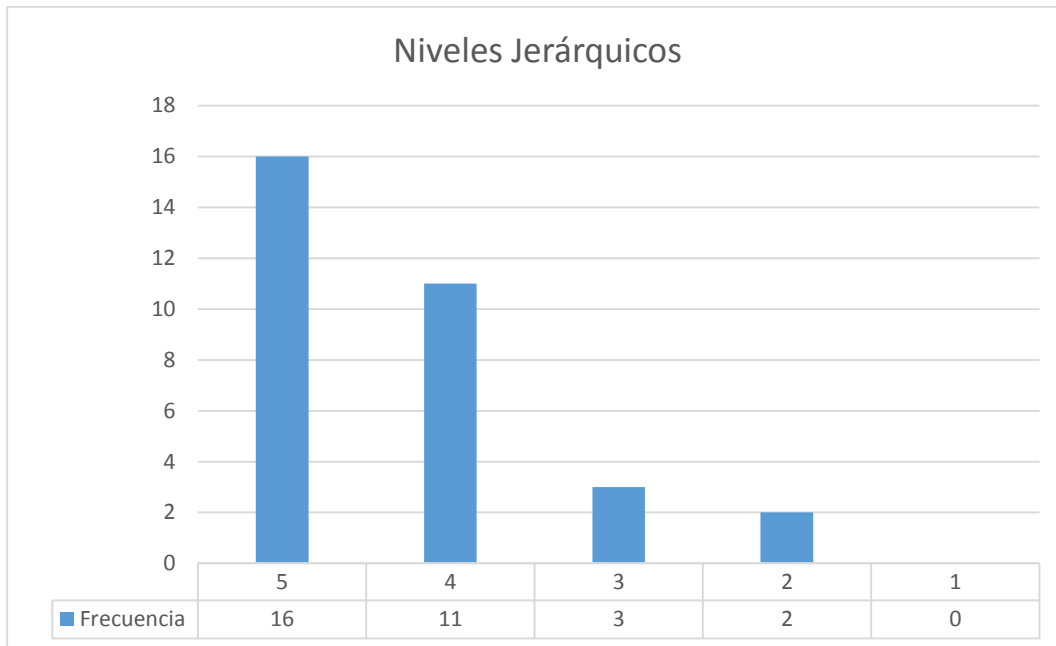
83.8%

En la tabla 13 relacionada a los **Niveles Jerárquicos**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 17 que representa el nivel de escala “Casi Siempre”; los menores valores son 1 y 0 que representan “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente. Los valores intermedios, son 11 y 3 que representan el nivel “Siempre” y “A veces” de la escala. En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación de los Niveles Jerárquicos relacionado al cuadro 13 fue de $X=4.19$, que representa el nivel bueno medio superior de la escala.

Tabla 14
NIVELES JERÁRQUICOS

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	16	16,0	16%
4	11	11,0	27%
3	3	3,0	30%
2	2	2,0	32%
1	0	0,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 4.28

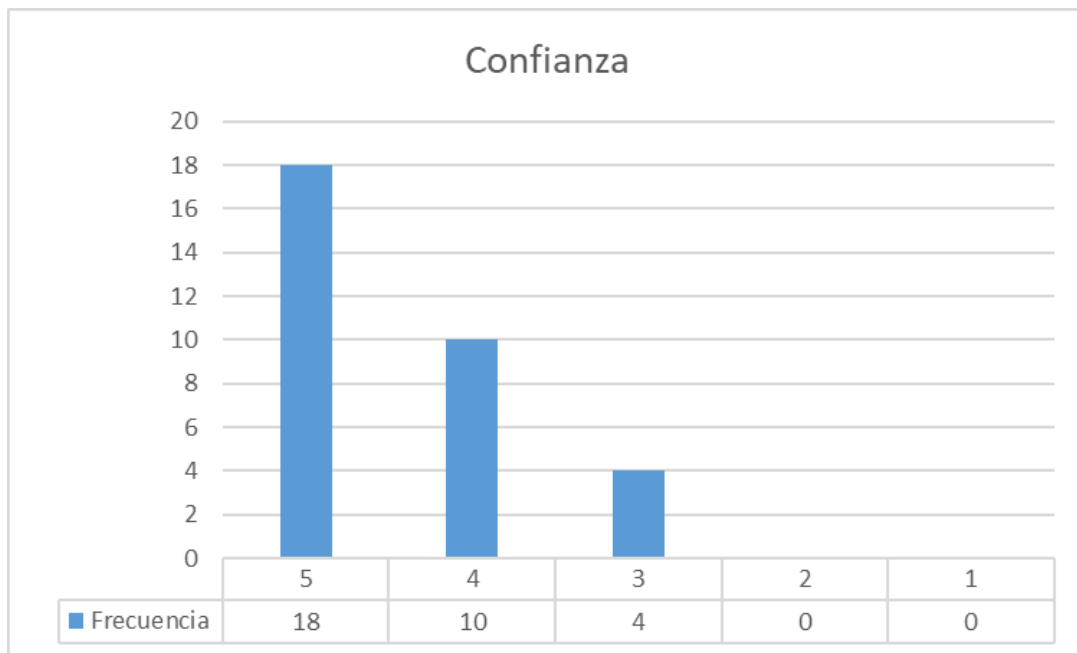
85.6%

En la tabla 14 relacionada a los **Niveles Jerárquicos**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 16 que representa el nivel de escala “Siempre”; los menores valores son 2 y 0 que representan “Casi Nunca” y “Nunca”. Los valores intermedios, son 11 y 3 que representan el nivel “Casi Siempre” y “A veces” de la escala. En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación de los Niveles Jerárquicos relacionado al cuadro 14 fue de $X=4.28$, que representa el nivel bueno alto inferior de la escala.

Tabla 15
CONFIANZA

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	18	18,0	18%
4	10	10,0	28%
3	4	4,0	32%
2	0	0,0	32%
1	0	0,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 4.44

88.4%

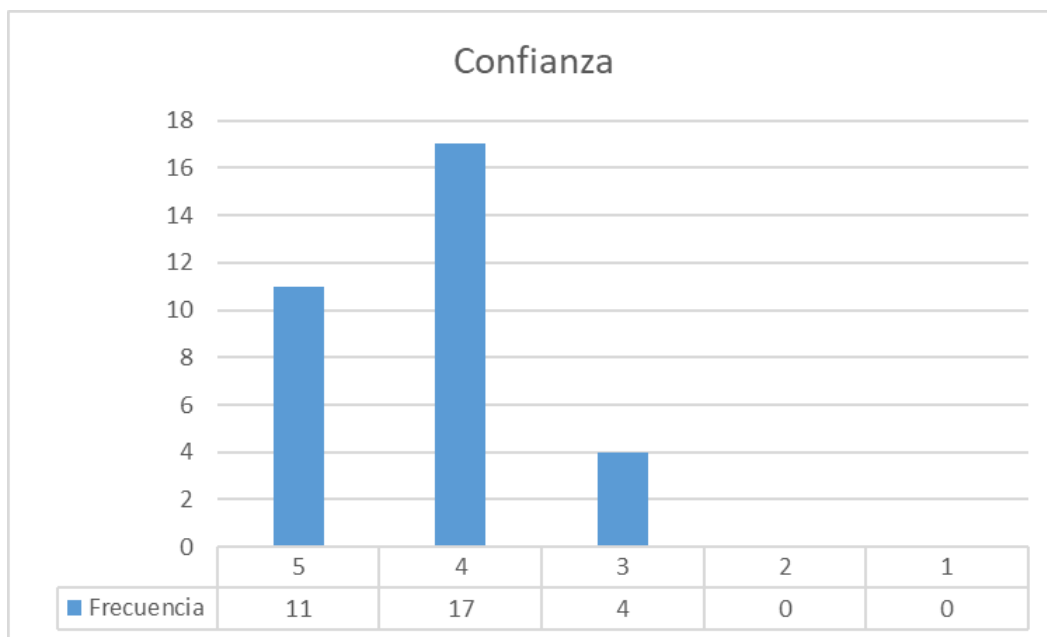
En la tabla 15 relacionada a la **Confianza**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 18 que representa el nivel de escala “Siempre”; los menores valores son de 0 que representan “Casi Nunca” y “Nunca”. Los valores intermedios, son 10 y 4 que representan el nivel “Casi Siempre” y “A veces” de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación de la Confianza relacionado al cuadro 15 fue de $X=4.44$, que representa el nivel bueno alto de la escala.

Tabla 16
CONFIANZA

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	11	11,0	11%
4	17	17,0	28%
3	4	4,0	32%
2	0	0,0	32%
1	0	0,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 4.22

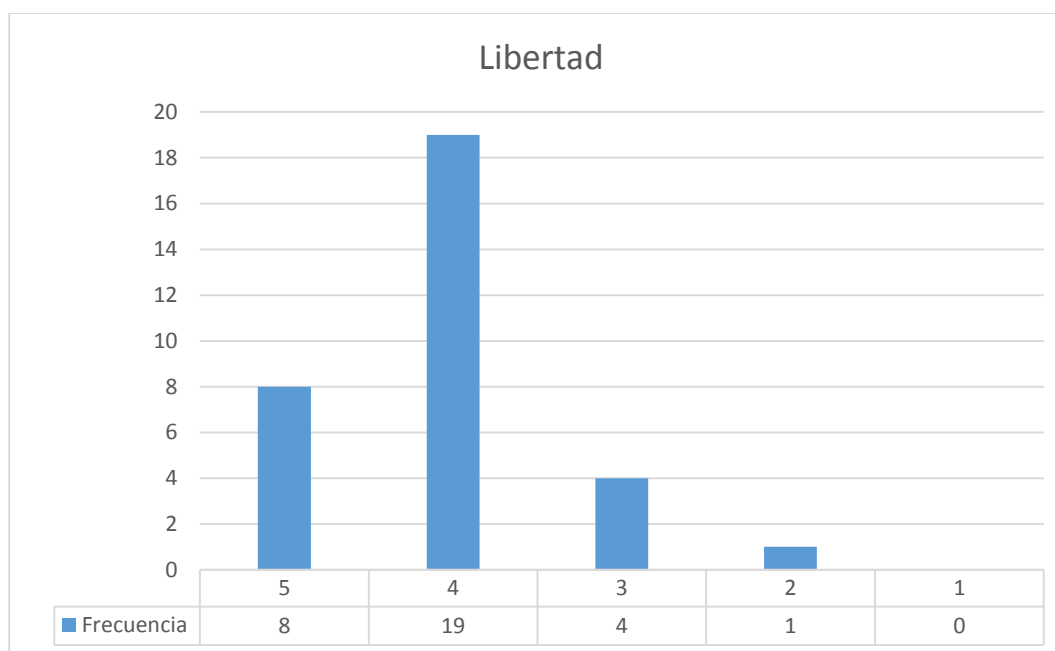
84.4%

En la tabla 16 relacionada a la **Confianza**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 17 que representa el nivel de escala “Casi Siempre”; los menores valores son de 0 que representan “Casi Nunca” y “Nunca”. Los valores intermedios, son 11 y 4 que representan el nivel “Siempre” y “A veces” de la escala. En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación de la Confianza relacionado al cuadro 16 fue de $X=4.22$, que representa el nivel bueno medio inferior de la escala.

Tabla 17
LIBERTAD

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	8	8,0	8%
4	19	19,0	27%
3	4	4,0	31%
2	1	1,0	32%
1	0	0,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 4.06

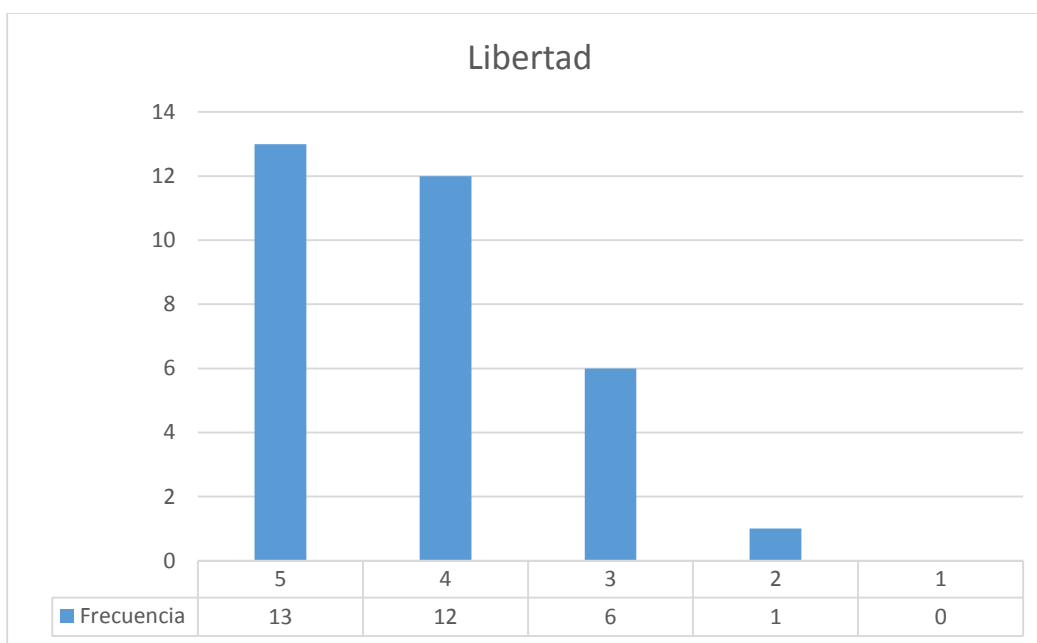
81.2%

En la tabla 17 relacionada a la **Libertad**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 19 que representa el nivel de escala “Casi Siempre”; los menores valores son 1 y 0 que representan “Casi Nunca” y “Nunca”. Los valores intermedios, son 8 y 4 que representan el nivel “Siempre” y “A veces” de la escala. En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación de la Libertad relacionado al cuadro 14 fue de $X=4.06$, que representa el nivel bueno medio superior de la escala.

Tabla 18
LIBERTAD

Válidos	32
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio Ponderado	Porcentaje Acumulado
5	13	13,0	13%
4	12	12,0	25%
3	6	6,0	31%
2	1	1,0	32%
1	0	0,0	32%
TOTAL	32	32,0	



Fuente Propia

X= 4.16
83.2%

En la tabla 18 relacionada a la **Libertad**; en la distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el de 13 que representa el nivel de escala “Siempre”; los menores valores son 1 y 0 que representan “Casi Nunca” y “Nunca”. Los valores intermedios, son 12 y 6 que representan el nivel “Casi Siempre” y “A veces” de la escala. En conclusión, el valor promedio general sobre el nivel de apreciación de la Libertad relacionado al cuadro 14 fue de $X=4.16$, que representa el nivel bueno alto inferior de la escala.

RESUMEN DE INDICADORES DE ÍNDICES

DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN DE TI DEL BCP

Tabla 19

INDICADORES DE ANÁLISIS		
Dimensión Responsabilidad	Promedio ponderado	Porcentaje %
1.1. Apoyo	4.08	81.6%
1.2. Autonomía	4	80%
1.3. Compromiso	4.36	87.2%
	X = 4.15	X = 82.9%

Fuente Propia

DIMENSIÓN MOTIVACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN DE TI DEL BCP

Tabla 20

INDICADORES DE ANÁLISIS		
Dimensión Motivación	Promedio ponderado	Porcentaje %
1.1. Reconocimiento	3.91	78.2%
1.2. Rendimiento	3.91	78.2%
1.3. Promoción	3.85	77%
	X = 3.89	X = 77.8%

Fuente Propia

DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN DE TI DEL BCP

Tabla 21

INDICADORES DE ANÁLISIS		
Dimensión Toma de Decisiones	Promedio ponderado	Porcentaje %
1.1. Niveles Jerárquicos	4.23	84.6%
1.2. Confianza	4.33	86.6%

1.3. Libertad	4.11	82.2%
	X = 4.22	X = 84.5%

Fuente Propia

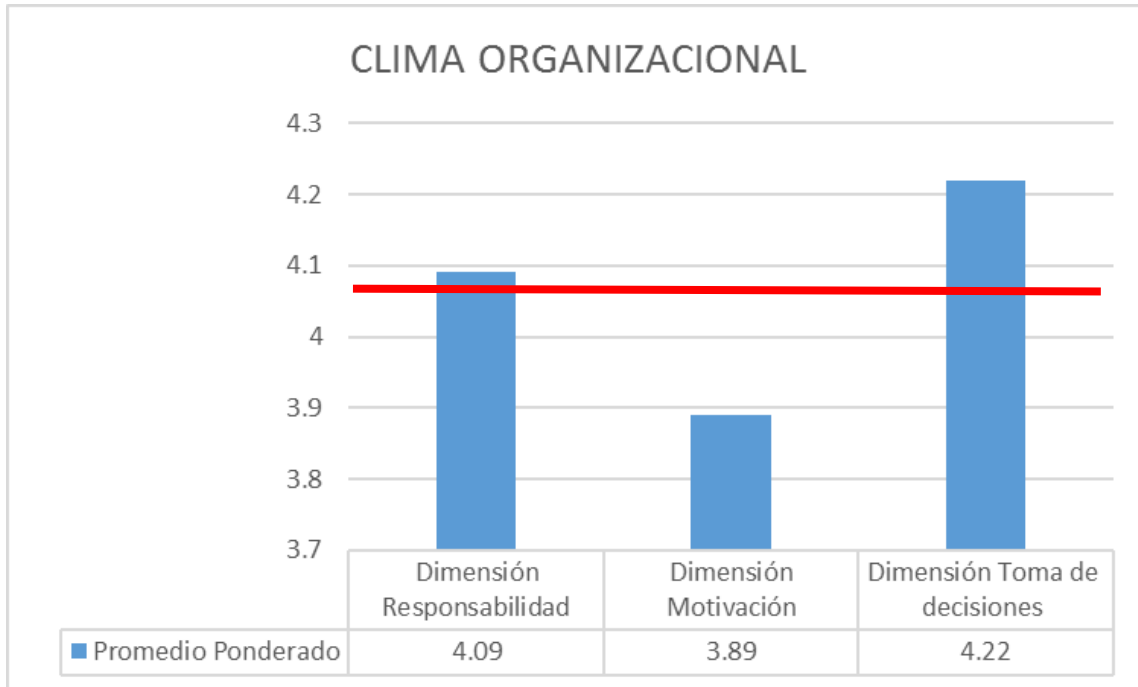
VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 22

DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD	PROMEDIO PONDERADO	PORCENTAJE %
1.1. Apoyo	4.08	81.6%
1.2. Autonomía	4	80%
1.3. Compromiso	4.36	87.2%
	X = 4.15 VALOR ALTO	82.9%
DIMENSIÓN MOTIVACIÓN	Promedio ponderado	Porcentaje %
1.1. Reconocimiento	3.91	78.2%
1.2. Rendimiento	3.91	78.2%
1.3. Promoción	3.85	77%
	X = 3.89 VALOR MEDIO	77.8%
DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES	PROMEDIO PONDERADO	PORCENTAJE %
1.1. Niveles Jerárquicos	4.23	84.6%
1.2. Confianza	4.33	86.6%
1.3. Libertad	4.11	82.2%
	X = 4.22 VALOR ALTO	84.5%
	X = 4.09	81.73%

**PROMEDIO PONDERADO DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA
VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Tabla 22



Fuente Propia

(X = 4.07)
81.73%

La figura 22, muestra los resultados de apreciación del nivel de Clima Organizacional, después de la apreciación del cuestionario, el valor alto es de 4.22 que pertenece al nivel alto, rango bueno inferior, que corresponde a la Dimensión Toma de decisiones, el valor intermedio es de X=4.09, que pertenece al nivel medio, rango bueno inferior, correspondiente a la Dimensión Motivación y el valor bajo es de X=3.89, nivel medio, rango bueno inferior, que corresponde a la Dimensión Toma de decisiones.

En conclusión, el promedio general de la variable Clima Organizacional es de X=4.07 que pertenece al nivel medio con un 81.73%.

5.2. Contrastación de Hipótesis

De lo de aquí desarrollado en la presente investigación, con la información expuesta y la información estadística presentada anteriormente, y de las encuestas o cuestionarios aplicados (adjunto en anexos), hemos podido demostrar las hipótesis planteadas al inicio del trabajo como respuesta tentativa a la presente investigación.

El análisis y contrastación de la variable independiente CLIMA ORGANIZACIONAL y sus respectivas dimensiones correspondientes a las hipótesis objeto de la presente tesis, nos permitió determinar lo siguiente:

5.2.1. Hipótesis General

Los resultados de análisis concluyen que existe evidencia significativa para afirmar que el Clima Organizacional de la División de TI del BCP se ubica con un promedio porcentual de 81.73%. (Hipótesis general H.G.) con un promedio general del $X= 4.09$, que representa una alta asociación. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contratación de la hipótesis general postulada.

Poniendo un poco en contexto, Brunet (2011) nos dice que el Clima Organizacional es: “Una serie de características percibidas a propósito de una organización o departamentos y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan, consciente o inconscientemente, con sus miembros y con la sociedad.” (p. 19). El autor considera al Clima Organizacional como un conjunto de rasgos resultantes del actuar, planificado o no, de la organización, y que son percibidas por el público interno y en algunos casos también por el público externo.

De la investigación se desprende que la División de TI del BCP considera procesos y acciones que tienen como objetivo obtener un óptimo Clima Organizacional. Esto desde el análisis de tres dimensiones que impactan directamente en la gran mayoría de las aristas a las que llega el clima; las cuales son la Dimensión Responsabilidad, la Dimensión Motivación y

la Dimensión Toma de Decisiones. Además, entender el clima organizacional, brinda una mirada más asertiva respecto a la situación en la que la empresa se encuentra ya sea al alcance de objetivos o desarrollo estratégico.

5.2.2. Hipótesis específica I

Los resultados de análisis concluyen que existe evidencia significativa para afirmar la relación del Clima Organizacional de la División de TI del BCP con la Dimensión Responsabilidad con un promedio porcentual del 82.9% (hipótesis específica H1), y un promedio general del $X = 4.09$ que representa una asociación significativa entre la variable y la dimensión. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de implicancia de la hipótesis específica (1) postulada donde se evidencia que el Clima Organizacional se relaciona con la Dimensión Responsabilidad de La División de TI del BCP de manera significativa.

Al respecto Gan, Viladot, Fandos, Jiménez y Gonzáles (2007) definen a la Dimensión Responsabilidad como el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía que ellos tienen en relación a las decisiones de su trabajo. Indican que también tiene implicancia en la supervisión que ellos reciben ya que se busca hacer sentir a los miembros como su propio jefe y no con doble chequeo; siendo resumible dicha supervisión (p.212). Como indican los autores, se puede evidenciar una estrecha relación entre la responsabilidad dentro de las organizaciones y la autonomía que se les da a los mismo cuando se trata de tomar decisiones, esto ya que la capacidad de asumir los riesgos por cada accionar en la labor del trabajo, es un rasgo característico de la responsabilidad.

Los resultados evidencian que la Dimensión Responsabilidad se encuentra implícita en el desarrollo de las actividades de los colaboradores de la División de TI del BCP y que no sólo se está brindando un margen de acción personal a los mismos, sino que también estos están reconociendo un sentimiento positivo en relación a la organización, lo que repercute

directamente en un incremento en el Clima Organizacional de la misma. Y esto se ve reflejado en el apoyo, autonomía y compromiso que tiene cada uno de los colaboradores no solo en el desarrollo de sus propias labores, sino también en el trabajo colaborativo entre áreas. Es por ello que ambas se relacionan significativamente.

5.2.3. Hipótesis específica II

Los resultados de análisis concluyen que hay evidencia significativa para afirmar que existe una relación del Clima Organizacional con la Dimensión Motivación con un promedio porcentual del 77.8% (hipótesis específica H2), y un promedio general del $X=3.89$. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contratación de la hipótesis específica (2) postulada donde se evidencia que el Clima Organizacional relacionado a la Dimensión Motivación de la División de TI del BCP se relacionan moderadamente.

La motivación dentro de las organizaciones se ve reflejada en el comportamiento que tienen los miembros en el ambiente interno, el cual conduce al Clima Organizacional, ya que un espacio donde se impulsen los deseos laborales se ve potenciado por un buen clima, caso contrario, se inhibirían las motivaciones. Sobre la Dimensión Motivación Bordas (2016) indica que es: “el grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.”. Aquí se manifiesta a la motivación como un resultado en el comportamiento de los colaboradores después de que la organización realizó una acción, por lo que la existencia de esta percepción depende únicamente del involucramiento de la empresa.

La investigación arrojó que la Dimensión Motivación de la División de TI del BCP está presente entre los colaboradores a través del reconocimiento, el rendimiento y la promoción, esta última vista desde el crecimiento laboral, reforzando así el Clima Organizacional de la División y propiciando un ambiente que impulsa iniciativas. Es así como ambas se relacionan moderadamente.

5.2.4. Hipótesis específica III

Los resultados de análisis concluyen que hay evidencia significativa para afirmar que existe una relación del Clima Organizacional con la Dimensión Toma de Decisiones con un promedio porcentual del 84.5% (hipótesis específica H3), y un promedio general del $X=4.22$. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contratación de la hipótesis específica (3) postulada donde se evidencia que el Clima Organizacional relacionado a la Dimensión Toma de Decisiones de la División de TI del BCP se relacionan significativamente.

Al respecto Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenséns y Flores (2004) indica que la Dimensión Toma de Decisiones: “Se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y la creatividad” (p.252). El autor busca resaltar lo beneficioso de desprender la toma de decisiones de una sola persona o grupo e indica que los resultados de ello se ven en los procesos y desarrollo de la empresa a nivel de velocidad e innovación.

En este caso, la Dimensión Toma de Decisiones de la División de TI del BCP está presente no solo en la capacidad de decisión, sino también en la confianza y libertad con la que los colaboradores trabajan día a día, ya que dentro de los procesos que se realizan en la entidad, se utilizan frameworks que responden a la metodología agile. Todo este conjunto de herramientas que pertenecen a la dimensión, permiten el desarrollo de un Clima Organizacional óptimo, es por eso que ambas se relacionan significativamente.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

6.1. Discusión

En este último capítulo del trabajo de investigación se realiza el análisis de discusión de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición elaborado, con el propósito de contrastar el presente estudio, luego de presentar los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento (ANEXO 1), aplicado a 32 colaboradores de las áreas de Arquitectura de TI, Área de Ingeniería y Operaciones de TI, Ingeniería y Desarrollo de TI, Soluciones de Negocio y del servicio de Soporte a la Gestión, con el propósito de contrastar el presente estudio, se realiza la siguiente discusión de resultados relacionados al **CLIMA ORGANIZACIONAL** de la **empresa BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ**.

En referencia a los resultados descriptivos de investigación de la **Dimensión Responsabilidad** (Cuadro 1, 2, 3, 4, 5, 6) donde se muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos indicadores de la Dimensión Responsabilidad. El mayor valor es $X = 4.36$ que corresponde a **Compromiso**, el valor bajo de $X = 4$ que corresponde a **Autonomía**, y el valor medio de $X = 4.08$ que corresponde a **Apoyo**. En conclusión, el promedio general de la Dimensión Responsabilidad está determinado por el valor $X = 4.15$, con un valor porcentual de 82.9%.

En referencia a los resultados descriptivos de investigación de la **Dimensión Motivación** (Cuadro 7, 8, 9, 10, 11, 12) nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los

correspondientes valores porcentuales de los respectivos indicadores, donde el mayor valor es $X = 3.91$ que corresponde tanto al **reconocimiento** como al **rendimiento** y el valor bajo de $X = 3.85$ que corresponde a la **promoción**. En conclusión, el promedio general de la Dimensión Motivación está determinado por el valor $X = 3.89$, con un valor porcentual de 77.8%.

En referencia a los resultados descriptivos de investigación de la **Dimensión Toma de Decisiones** (Cuadro 13, 14, 15, 16, 17, 18) nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos indicadores de la dimensión. El mayor valor es $X = 4.33$ que corresponde a la **Confianza**, el valor bajo de $X = 4.11$ que corresponde a la **Libertad**, y el valor medio de $X = 4.23$ que corresponde a los **Niveles Jerárquicos**. En conclusión, el promedio general de la Dimensión Toma de Decisiones está determinado por el valor $X = 4.22$, con un valor porcentual de 84.5%.

Conclusión general, el promedio general de la variable **Clima Organizacional** es de $X = 4.09$ con un porcentaje de 81.73%.

6.2. Conclusión General

Luego de haber realizado el análisis de la información obtenida como resultado de la aplicación de diversas herramientas de recolección de datos, durante el proceso investigativo llevado a cabo en la empresa objeto de estudio, se pudo concluir.

- El Clima Organizacional ha demostrado tener diversos beneficios que impactan en el alcance de los objetivos de la organización, y en la captación, retención y mejor desarrollo del talento humano, el cuál es uno de los principales activos de una compañía. A demás, todo esto a través de la utilización de técnicas que con un bajo costo permiten una llegada y repercusión significativa en el día a día. Dentro del Clima Organizacional de la División de TI del BCP, podemos afirmar que juegan un papel trascendental de enlace e impulso la Responsabilidad, la Motivación y la Toma de Decisiones, permitiendo desarrollar desde cada una de esas aristas un ambiente

propicio para el desarrollo laboral diario de los colaboradores, logrando no solo un mejor entendimiento entre la organización y su público interno, sino también un mejor rendimiento. Los resultados de análisis concluyen que hay evidencia significativa para afirmar que existe relación del Clima Organizacional con los colaboradores de la División de TI del BCP, con un promedio porcentual de 81.73%. El Clima Organizacional demostró ser reconocido y valorado por los miembros de la organización.

6.2.1 Conclusiones Específicas

Concordante con la conclusión general presentamos las siguientes conclusiones específicas:

- La **Dimensión Responsabilidad** es el sentir de los miembros de una organización que guarda relación con la autonomía en el desarrollo de las actividades laborales y la confianza entre niveles jerárquicos; siendo un factor influyente en el desempeño de los colaboradores. Los resultados de análisis concluyen que hay evidencia significativa para afirmar que existe relación entre la **Dimensión Responsabilidad y el Clima Organizacional** con un promedio porcentual de 82.9% y con un promedio general del $X=4.09\%$. La Dimensión Responsabilidad permitió empoderar a su público interno haciéndolos no sólo más responsables de las decisiones que toman, sino también apoyándolos de manera precisa, pero a distancia en el camino. Todo esto sostenido en un framework que propicia el desarrollo de la dimensión y que permite una reducción de tiempos considerable.
- La **Dimensión Motivación** es una herramienta de manejo de stakeholders aplicable a diferentes áreas y procesos, esta consiste en una participación activa de la organización como consecuencia del interés que esta manifiesta en su público interno, en su desempeño y rendimiento, buscando que cada colaborador se sienta motivado a trabajar orientado al cumplimiento de los objetivos que se tienen como empresa. Los resultados de análisis concluyen que hay evidencia significativa para afirmar que existe relación entre la **Dimensión Motivación y el Clima Organizacional** con un

promedio porcentual de 77.8% y con un promedio general del $X=3.89$. La Dimensión Motivación de la División de TI del BCP es la más baja en relación a las otras dos dimensiones. Si bien es cierto se encontró una relación al analizarse desde reconocimiento, el rendimiento y la promoción, esta es solo moderada. Entendiendo así que, si bien se toman acciones motivacionales, estas no están llegando correctamente a público o se necesitan potenciar.

- La **Dimensión Toma de Decisiones** se caracteriza porque habla acerca de la autoridad y el poder en cuanto a decisión dentro de las organizaciones, el cuál en muchos casos aletarga los mismos procesos ya que se encuentra centralizado. Los resultados de análisis concluyen que hay evidencia significativa para afirmar que existe relación entre la **Dimensión Toma de Decisiones y el Clima Organizacional** con un promedio porcentual de 84.5% y con un promedio general del $X=4.09$. La Dimensión Toma de Decisiones de la División de TI del BCP se viene desarrollando de una correcta manera, sobre todo en relación a la confianza. Nuevamente esto es posible ya que la metodología de trabajo de la empresa se alinea a lo planteado por la dimensión, ya que brinda un amplio margen de acción a diferentes grupos de trabajo para la realización de proyectos y demás; impactando en agilidad y sinergia entre las interacciones.

6.3. Recomendaciones

Los resultados de la investigación demostraron que existe una evidencia significativa del Clima Organizacional de la División de TI del BCP; sin embargo, nos permiten presentar las siguientes recomendaciones que contribuirán en el desarrollo más óptimo del Clima Organizacional.

La División de TI viene trabajando de una manera correcta el tratamiento del Clima Organizacional según lo arrojado por la investigación. En materia de continuidad, deberán reforzar las estrategias que vienen utilizando para las Dimensiones Responsabilidad y Toma de Decisiones para que puedan aumentar el nivel de aceptación y/o identificación que tiene su público interno con las mismas.

Sin embargo, la misma investigación dio luces de una dimensión que se manifiesta moderadamente pero que debe ser más trabajada. La División de TI deberá poner mayor énfasis en las acciones relacionadas a la Dimensión Motivación de sus colaboradores, sobre todo en temas de promoción, ya que es el indicador con puntuación más baja. Y es necesario que los trabajadores de una empresa sientan que pueden crecer profesionalmente dentro de la misma, ya que eso hará que desarrollen todo su potencial y que su esfuerzo esté sincronizado con lo que la organización busca alcanzar.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias Bibliográficas:

- Aced C. (2013) *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la Comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona, España: Editorial UCO.
- Bordas, M. (2016) *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Caldevilla D. (2007) *Manual de Relaciones Públicas*. Madrid, España: Editorial Visionnet, Madrid.
- Cole, D. & Gaynor, E. (2005) *Desarrollo Organizacional y desarrollo ejecutivo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Nobuko.
- Contreras, B., Matherson, P. (1984) *Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stinger*. Chile. Fondo Editorial Escuela de Trabajo Social, Universidad Católica de Chile.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall.
- Escobar, A., Ramos, M., Plascencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., Moreno, L. (2018) *Metodología de la Investigación Científica*. España, Alicante: Editorial Área de Innovación y Desarrollo S.L.

- Ferrel, O., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., Flores, M. (2004) *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México D.F, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gan, F., Berbel, G. (2007) *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Gan, F., Viladot, G., Fandos, M., Jiménez, J., Gonzáles, A. (2007) *Formación de Formadores*. Madrid, España: Thomson Editores Spain.
- Garson, M. (2005) *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Grunig J., Hunt T. (1984) *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill.
- Pérez, J. (2014). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid, España: Editoriales RIALP S.A.
- Rivera J., De Garcilán M. (2014) *Marketing Sectorial: Principios y aplicaciones*. Madrid, España: Editorial ESIC, Madrid.
- Tamayo, M. (1997) *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa S.A.
- Traspalacios, J., Vásquez, R. y Bello, L. (2005) *Investigación de Mercado*. México: International Thomson Editores.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional*. México D.F., México. Editorial El Manual Moderno S.A. de C.V.
- Wilcox D. (2000) *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas*. Editorial Pearson Educación.

Tesis de Grado Online:

- Cruzado, S. (2017) “Clima Organizacional y Productividad Laboral de los trabajadores de la empresa Corporación Hexágono Construcciones S.A.C., en el contexto de un mercado global, en Independencia, 2017” (Tesis de Maestría).

Recuperado de:
<http://repositorio.eiposgrado.edu.pe/bitstream/EIPOSGRADO/18/1/STEFANY%20CRUZADO.pdf>

- Peláez, L., Clemente, O. (2006) “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos” (Tesis Doctoral).

Recuperado de:
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1140/Pelaez_lo\(2\).pdf;jsessionid=1F47AD079C24CF8583DE82256D024BB9?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1140/Pelaez_lo(2).pdf;jsessionid=1F47AD079C24CF8583DE82256D024BB9?sequence=1)

Artículos de Periódico Online:

- Benavides, C. (2016) ¿Por qué las personas son el activo más importante de la Organización? *Calidad para PYMES*. Recuperado de:
<https://calidadparapymes.com/personas-el-activo-mas-valioso-de-una-empresa/>.
- Charry, H. (2018) La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Scielo 20 años*. Recuperado de:
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003
- Redacción Gestión (2018) 86% de peruanos estarían dispuestos a renunciar por un mal clima laboral. *Diario Gestión*. Recuperado de:
<https://gestion.pe/economia/management-empleo/86-peruanos-estaria-dispuesto-renunciar-mal-clima-laboral-242095>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2009/aci094d.pdf>
- Sandoval, M. (2004) Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Recuperado de:
https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf.

- Segredo (2013). Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
- Soberanes, L., De la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional. La Nueva Gestión Organizacional*. Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf

Publicaciones Periódicas Formato Impreso:

- Caraveo, M. D. C. S. (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, Vol. (27), 78-82.

Anexo 1:

Modelo de cuestionario

REACTIVOS			VALORACIÓN					
N°		DIMENSION DESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
1	CLIMA ORGANIZACIONAL	¿Sus jefes inmediatos de la organización muestran interés en usted como trabajador?						
2		¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?						
3		¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?						
4		Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo del a manera que yo considere mejor						
5		¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?						
6		¿Se siente motivado o estimulado en la organización?						
			DIMENSION MOTIVACIONAL					
7		Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.						
8		Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido.						
9	Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.							

10		Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.					
11		Las promociones se las dan a quienes se las merecen.					
12		El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.					
		TOMA DE DECISIONES					
13		Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal.					
14		Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.					
15		Existe muy Buena comunicación con mi superior inmediato.					
16		Recibo información con regularidad que me permite conocer lo que sucede en la organización.					
17		En mi institución existe un espíritu o mística de que “estamos todos juntos en esto”.					
18		Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.					

Anexo 2:

Tabla de calificación

Escala de calificación			
Puntaje (peso)	Índice (clase)	Rango (categoría)	Intervalos
5	A	Muy bueno	19-20
4	B	Bueno	16-18
3	C	Regular	11-15
2	D	Malo	7-10
1	E	Deficiente	0-6

Escala interpretativa			
Puntajes e índices			

Nivel	E(1)	D(2)	C(3)	B(4)	A(5)
Alto	1.5	2.5	3.5	4.5	
	1.4	2.4	3.4	4.4	5.0
	1.3	2.3	3.3	4.3	4.9
Medio		2.3	3.2	4.2	
	1.2	2.1	3.1	4.1	
		2.0	3.0	4.0	4.8
Bajo		1.9	2.9	3.9	
	1.1	1.8	2.8	3.8	
	1.0	1.7	2.7	3.7	4.7
		1.6	2.6	3.6	4.6

Nota: Para el proceso de interpretación de los puntajes se considera la tabla de interpretación, donde los decimales se ubican en los niveles: bajo, alto, medio o moderado.

