

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE

AREQUIPA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MINERA
AURÍFERA CUATRO DE ENERO S.A. (MACDESA), AREQUIPA.

TESIS PRESENTADA POR LOS BACHILLERES:

CHOQUE FLORES LISBETH Y

MEDINA GUERREROS DAVID ESTEBAN

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR: DR. CESAR AUGUSTO MARTINEZ CONCHA

AREQUIPA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A Dios, a nuestros padres quienes nos apoyan de manera incondicional con sus consejos. Y a la Universidad Nacional de San Agustín donde aprendimos que rendirse no es la mejor opción para cada uno, sino de levantarse después de cada caída, y a seguir adelante con convicción y fortaleza.

Lisbeth Choque Flores

Medina Guerreros David Esteban

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a nuestros padres, quienes han sido un apoyo moral y económico para lograr este fin. Gracias por su paciencia y atención.

A nuestros familiares y amigos por ayudarnos y apoyarnos sin condiciones.

Gracias por facilitarnos las cosas.

MUCHAS GRACIAS

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo realizar una propuesta de mejora del clima organizacional en la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA), Arequipa, 2017. La muestra fue no probabilística intencional conformada por 170 trabajadores que laboran en la Empresa Aurífera Cuatro de Enero MACDESA. La hipótesis a comprobarse fue: Es probable que la percepción sobre el clima organizacional sea bajo los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA). Se consideró como variable (x) el clima organizacional, el instrumento mide: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Espacio físico y trabajo en equipo. El diseño de la investigación El diseño de la investigación es no experimental, descriptivo comparativo (Hernández et al. 2010). Se realizó el análisis estadístico descriptivo e inferencial para datos numéricos. Los resultados indican un promedio de edad de 35 años +/- DE= 9.20; el 85.3% son varones; el 71.7% tiene menos de 5 años de servicios en la Empresa. La mayoría trabaja en planta, topografía o mantenimiento. Con respecto a los resultados descriptivos el 37% de los trabajadores perciben el clima organizacional como alto, mientras que el 31.2% como bajo. No existen diferencias estadísticamente significativas de la percepción sobre el clima organizacional según edad ni sexo. Asimismo, con respecto a las características laborales, como el tiempo de servicios ni el área de trabajo existen diferencias. Datos que comprobarían en cierta medida que el clima organizacional es bajo en el 31.2% y regular en un 31.8%, es decir, en el 63% el clima necesita mejorarse.

Palabras clave: clima organizacional, empresa minera.

ABSTRACT

The objective of the research was to make a proposal to improve the organizational climate at the Cuatro De Enero Mineral Company. (MACDESA), Arequipa, 2017. The sample was intentionally non-probabilistic made up of 170 workers who work at the Empresa Aurífera Cuatro de Enero MACDESA. The hypothesis to be checked was: It is probable that the perception about the organizational climate is under the workers of the Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA). It was considered as variable (x) the organizational climate, the instrument measures: Leadership, Motivation, Communication, Physical space and teamwork. The design of the research The design of the research is non-experimental, descriptive comparative (Hernández et al., 2010). The descriptive and inferential statistical analysis was performed for numerical data. The results indicate an average age of 35 years \pm SD = 9.20; 85.3% are males; 71.7% have less than 5 years of service in the Company. Most work in plant, topography or maintenance. Regarding the descriptive results, 37% of workers perceive the organizational climate as high, while 31.2% as low. There are no statistically significant differences in the perception of the organizational climate according to age or sex. Likewise, with respect to labor characteristics, such as service time and work area, there are differences. Data that would verify to a certain extent that the organizational climate is low in 31.2% and regular in 31.8%, that is, in 63% the climate needs to be improved.

Keywords: organizational climate, mining company.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xii
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I.....	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1. Descripción de la Situación Problemática	15
1.2. Formulación del Problema.....	16
1.3. Interrogantes Básicas.....	17
1.3.1. Interrogante General	17
1.3.2. Interrogantes Específicas	17
1.4. Objetivos de la Investigación	17
1.4.1. Objetivo General.....	17
1.4.2. Objetivos Específicos.....	18

1.5. Justificación de la Investigación.....	18
1.6. Importancia de la Investigación.....	19
1.7. Limitaciones de la Investigación	20
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	21
2.2. Bases Teóricas.....	23
2.2.1. Las Organizaciones	23
2.2.2. Clima Organizacional.....	36
2.3. Base Conceptual.....	56
2.4. Base Legal y Normativa.....	57
2.5. Variables.....	57
2.5.1. Variable X.....	57
2.5.2. Variables Intervinientes.....	57
2.5.3. Operacionalización de Variables	58
2.6. Hipótesis.....	59
2.6.1. Hipótesis General.....	59
2.6.2. Hipótesis Específicas	59
CAPÍTULO III.....	60
METODOLOGÍA	60

3.1. Diseño Metodológico.....	60
3.1.1. Método de Investigación.....	60
3.1.2. Tipo de Investigación.....	61
3.1.3. Nivel de Investigación.....	61
3.2. Descripción del Ámbito de Investigación.....	61
3.2.1. Unidad de Análisis.....	61
3.2.2. Espacio.....	61
3.2.3. Temporalidad.....	62
3.3. Población y Muestra.....	62
3.3.1. Población.....	62
3.3.2. Muestra.....	62
3.4. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.....	64
3.4.1. Técnicas de Recolección de Datos.....	64
3.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos.....	64
3.5. Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	64
3.6. Recolección y Procesamiento de Datos.....	67
CAPÍTULO IV.....	68
RESULTADOS.....	68
4.1. Resultados Descriptivos.....	68
4.2. Resultados Inferenciales.....	77

CAPÍTULO V	81
PROPUESTA	81
5.1. Fundamentación.....	81
5.2. Objetivos	83
5.2.1. Objetivo General	83
5.2.2. Objetivos Específicos.....	83
5.3. Metodología	83
5.4. Propuesta.....	84
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
ANEXOS	92

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Análisis descriptivo numérico de la edad de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA).</i>	68
Tabla 2. <i>Análisis descriptivo categórico del sexo de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA).</i>	70
Tabla 3. <i>Análisis descriptivo categórico del tiempo de servicios de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA).</i>	71
Tabla 4. <i>Análisis descriptivo categórico del área de trabajo de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA).</i>	72
Tabla 5. <i>Análisis descriptivo numérico del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA).</i>	74
Tabla 6. <i>Puntos de corte para medir el clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA).</i>	75
Tabla 7. <i>Niveles del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA).</i>	76
Tabla 8. <i>Comparación de medias a través de la T de Student del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA), según sexo.</i>	77

- Tabla 9. *Análisis numérico comparativo a través del ANOVA de un factor del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA), según tiempo de servicios.* 78
- Tabla 10. *Análisis numérico comparativo a través del ANOVA de un factor del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA), según área de trabajo.* 79
- Tabla 11. *Relación del clima organizacional según área de trabajo de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA), según área de trabajo.* 80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>La organización y sus sistemas componentes</i>	24
Figura 2. <i>Jerarquía de las necesidades de Maslow</i>	52
Figura 3. <i>Edad de los investigados</i>	69
Figura 4. <i>Sexo de los trabajadores</i>	70
Figura 5. <i>Tiempo de servicio de los trabajadores</i>	72
Figura 6. <i>Área de trabajo</i>	73

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Después de que se efectúa la medición del clima de una empresa y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

Durán (2005), en su artículo Mejores Empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas; menciona como el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador. En dicho artículo Duran indica que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, en conclusión, a su observación señala que "La alegría se contagia y es una buena inversión".

De acuerdo a la conclusión de Durán, se presenta la propuesta de un programa para mejorar el clima organizacional de una empresa nacional de giro industrial en el ámbito de la producción. Se espera que este programa resuelva las dificultades evidenciadas después de realizar la medición del clima, así como sea una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

En ese sentido, en el primer capítulo se abordará el planteamiento del problema, donde se planteará las interrogantes, los objetivos del estudio, las hipótesis, la Operacionalización de las variables, así como se planteará la hipótesis y las limitaciones del estudio.

El segundo capítulo, aborda los antecedentes del estudio, el marco teórico y la definición de los términos más importantes tratados en el estudio.

El tercer capítulo, se refiere a la metodología de la investigación, donde se precisa el tipo y diseño de investigación, la población y muestra de estudio, asimismo, se plantea los instrumentos y la forma de análisis de los mismos.

El capítulo cuarto, muestra los resultados de la investigación, tanto resultados descriptivos, como resultados inferenciales.

Finalmente, se elabora la propuesta en el capítulo quinto, una propuesta en función a los resultados encontrados en la investigación. Terminado con las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Situación Problemática

El mejoramiento de las condiciones de trabajo es uno de los principales objetivos de la OIT (Organización Internacional del Trabajo). A pesar de que hay aumentos salariales en numerosos países, muchos trabajadores aún ganan muy poco y tienen dificultad para hacer frente a sus necesidades básicas.

Por otra parte, en algunos países hay una reducción en el tiempo dedicado al trabajo, pero también es cierto que este cambio suele venir acompañado por una incertidumbre que puede debilitar la seguridad del empleo y plantear nuevas dificultades para conjugar el trabajo y la familia. Las condiciones de trabajo peligrosas o poco higiénicas tienden a desaparecer en el mundo industrializado, pero aún son frecuentes en el mundo en desarrollo.

Así también, el Ministerio de Trabajo en el Perú, precisa que los trabajadores pueden verse expuestos a una gran cantidad de peligros, de índole física, química, biológica y psicológica, que pueden constituir en riesgo para su salud. Las cargas pesadas de trabajo físico o las condiciones de trabajo ergonómicamente deficientes pueden llevar a lesiones y trastornos músculo esqueléticos. Se calcula que entre el 50% y el 70% de la fuerza laboral se encuentra en esta situación.

En tal sentido, para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial, debe tener condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas

necesarias. Hace falta también que se siente cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y, sobre todo, con sus jefes o líderes.

En tanto, el ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, la misma que permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de objetivos.

Este comportamiento se da debido a que, en la organización, existen ciertos determinantes como son: los hábitos, creencias, valores y tradiciones, típicos de cada organización, conocidos como cultura organizacional, por lo cual es importante analizar todos aquellos factores que intervienen en dicho comportamiento, para conocer cuál es la repercusión en la satisfacción laboral.

Así mismo, el grado de satisfacción en su labor y desempeño, es esencial para el desarrollo personal y profesional de los individuos lo cual contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Las empresas dedicadas a las actividades industriales, mercantiles y de prestación de servicios actualmente son uno de los principales agentes motores de la vida moderna.

Estas organizaciones tienen la necesidad de alcanzar objetivos que les permitan ofrecer productos y servicios de calidad y seguridad, lo cual depende en un gran porcentaje del ánimo o empeño que los trabajadores enfoquen hacia sus labores.

1.2. Formulación del Problema

En la empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero, se ha podido observar, que el clima laboral que se establece para los servidores probablemente no es el más adecuado el mismo que puede influir en la insatisfacción laboral de los mismos. Tal vez, porque las

condiciones de trabajo no son las más apropiadas, las mismas que son percibidas negativamente por los servidores que repercuten en la insatisfacción que se presenta con respecto a su trabajo. En ese sentido nos planteamos la siguiente interrogante: ¿Cómo es el clima organizacional de la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA), Arequipa?

1.3. Interrogantes Básicas

1.3.1. Interrogante General

¿Cómo es el clima organizacional de la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA), Arequipa?

1.3.2. Interrogantes Específicas

- ¿Cuáles son las diferencias del clima organizacional en función a las características sociodemográficas en la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA)?
- ¿Cuáles son las diferencias del clima organizacional en función a las características Laborales en la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA)?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Realizar una propuesta de mejora del clima organizacional en la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA), Arequipa.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer diferencias del clima organizacional en función a las características sociodemográficas en la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA).
- Establecer diferencias del clima organizacional en función a las características Laborales en la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA).

1.5. Justificación de la Investigación

La presente investigación tiene relevancia social, esta radica en que nos proveerá información valiosa sobre el ambiente laboral, condiciones de trabajo y la satisfacción laboral que constituyen temas de gran interés, por sus implicancias en la productividad del recurso humano en ambientes laborales que son indicadores de la calidad de vida en el trabajo.

Así mismo, tiene relevancia contemporánea, por ser una investigación de índole coyuntural, debido a la creciente cultura organizativa en este mundo competitivo, donde el esfuerzo productivo se orienta hacia la excelencia en la calidad de productos que brindan las organizaciones; ambas variables juegan un papel muy desencadenante para alcanzar el buen rendimiento de sus trabajadores, destacando a la persona como parte vital y esencial de una organización.

Por lo tanto, es de interés para las organizaciones, debido a que varias investigaciones han podido demostrar que los trabajadores no se sienten tan motivados por lo cual el presente estudio busca analizar los factores del ambiente organizacional que influyen en

la satisfacción laboral del personal, como herramienta de gestión de Recursos Humanos, lo que permitirá plantear estrategias para el fortalecimiento en la Empresa.

A su vez, la investigación pretende ser de aporte para la reflexión de aquellos que ejercen funciones administrativas y de índole social, considerando que el clima organizacional y la satisfacción laboral son factores determinantes en el éxito del trabajo de toda organización, teniendo en cuenta las condiciones laborales y grado de satisfacción; en las cuales se desarrolla su personal. Finalmente, es factible de realizarla porque se cuenta con los recursos humanos e institucionales respectivos.

1.6. Importancia de la Investigación

La importancia práctica radica en el hecho de que los trabajadores del sector minero están sometidos a un régimen particular; entendemos que en este proceso el individuo puede asumir valores, costumbres, tradiciones propias de su entorno laboral; cuando estas condiciones son adversas pueden repercutir en la vida personal del trabajador también de modo negativo, afectando otros aspectos que resultan también importantes.

En ese sentido, estudiar e identificar el estado del clima organizacional que posee la empresa MACDESA, permitirá conocer en qué medida las acciones orientadas al mejoramiento organizacional en este aspecto están logrando su objetivo, así mismo esto servirá para tener un panorama general de la población lo cual aportará en el diseño y/o ejecución de estrategias que contribuyan a mejorar el clima organizacional de la institución y por ende mejorar otros aspectos.

1.7. Limitaciones de la Investigación

Como principal limitación podemos mencionar el instrumento de clima organizacional el cual es una buena herramienta para evaluar este aspecto, sin embargo, nos resultó una limitante el que no estuviera diseñado de manera particular para personas del ámbito minero y con el cual igual que en el caso anterior tal vez se podría haber sacado un mayor provecho de los datos obtenidos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Peláez, (2010), realizo la investigación titulada “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, en 200 empleados de la empresa telefónica del Perú, tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Donde se concluyó que existe relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente.

A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Cruz (2003), realizo la investigación titulada “Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva” donde se concluye que los mecanismos de satisfacción laboral están dirigidos hacia la necesidad de autorrealización y actualización de potencialidades de los trabajadores, tales como adquisición de conocimientos novedosos, aplicación práctica de lo aprendido y desafío o reto ante las tareas asignadas.

Willians (2013), realizó el estudio titulado “Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública” en 20 empleados, tuvo como objetivo conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la

dependencia municipal. Para lo que se concluye que el clima laboral se encuentra en un 46% dentro de un sistema colegiado, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo con un 74% y siendo la de menor puntuación la de motivación con un 17% (dichas cifras se detallan en el apartado de resultados). Se utilizó un diseño metodológico Ex post facto transversal descriptivo y cuenta con el sustento de la psicología del comportamiento organizacional de Robbins (1999), como marco de referencia.

Alcantar, Maldonado y Arcos, (2012), realizaron una investigación titulada “Medición del clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad”, 112 empleados administrativos, tuvo como objetivo analizar la validez y confiabilidad de un instrumento de medición del Clima Laboral orientado hacia las condiciones de trabajo. Los resultados revelan la existencia de seis variables que explican el 62.90% de la variación; se descartaron 17 ítems por presentar cargas muy bajas en el análisis factorial. Las pruebas de validez y consistencia interna de la escala son satisfactorias. El instrumento quedó integrado por 27 ítems cuyo Alfa de Cronbach fue 0.922. Por lo anterior, se puede afirmar que el instrumento es válido y útil para evaluar el Clima Laboral en el contexto estudiado.

Guevara, (2015), realizó la investigación titulada “El clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público Distrito Fiscal Puno y su incidencia en el desempeño laboral periodo 2013 – 2014”, en 170 personas, tuvo como objetivo analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014. Como conclusión final se advirtió que existe relación entre el desempeño laboral y el clima organizacional con la prueba de hipótesis Chi Cuadrado de 44.969.

Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) llevaron a cabo la investigación titulada “clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional” tuvo como objetivo discutir el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales. Donde se concluye que existe la necesidad de que el gerente gestione el clima en su organización, vista en su totalidad, o sea un departamento o un grupo de trabajo. Esa gestión del clima deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

Chiang, Salazar y Núñez (2007) ejecutaron la investigación titulada “clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo”, en 327 trabajadores, tuvo como objetivo conocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud del sector estatal. Donde se concluyó que el efecto del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, se encontró que existen dimensiones de clima organizacional que tienen relaciones estadísticamente significativas con variables de satisfacción laboral.

2.2 . Bases Teóricas

2.2.1. Las Organizaciones

A. Aproximación al Concepto

Para Bertoglio (1982) una organización es una totalidad compuesta por sujetos que interaccionan entre sí para desarrollar el comportamiento global del sistema, por el cual estas interacciones son más o menos ajustadas. Las menos ajustadas denominada *Sistema*

Social siendo representada por el área inferior. El *Sistema Formal* es el modelo de interacciones reguladas y planificadas, relacionando los diferentes roles que ocupa los individuos del sistema social y estableciendo la nómina y normas de sus integrantes internamente o externamente proporcionando el carácter de tal a la organización. El espacio que queda entre estos dos sistemas (resultante o diferencia) denominado *Sistema Informal* formando un modelo de interacciones entre partes formando una mezcla de individuos y roles como podemos observar en la figura 1



Figura 1: La organización y sus sistemas componentes. (Bertoglio, 1982, p. 29).

Asimismo Bertoglio (1982) menciona que una organización perfecta es aquella en el cual el sistema social se encuentra delimitado por un sistema formal considerándose todas las características, teniendo así como resultado la inexistencia del sistema informal. Asimismo, Cruz (2003) indica que toda organización debe tener un estímulo motivante (debe ser observado por el trabajador) para que pueda corresponder con el esfuerzo realizado y los resultados alcanzados he implicados con sus valores, ya que serán las organizaciones más preparadas para esta construcción, con un alto sentido de

responsabilidad social, apoyadas por las ciencias sociales y de la conducta (Bertoglio 1982).

B. Evolución de las Organizaciones

La historia es el registro de los cambios experimentados por las sociedades humanas y las instituciones que la forman, entre ellas las organizaciones, si bien se ha discutido cuán legítimas pueden ser en su constitución y estructura, cuán usuales sean siempre sus metas y cuán mostradas estén a ser vistas como amplias redes de gentes con intereses divergentes que se reúnen por conveniencia (Rojas, 2009). Asimismo, los cambios se han dado siempre, pero son particularmente integrales, profundos, acelerados e interdependientes en los tiempos modernos, es decir, desde el siglo XVIII; durante el cual se conforman y toman fuerza las monarquías absolutas y colonialistas (en un contexto político) y la revolución industrial (en un contexto económico). (Chiavenato, 2000).

Asimismo Chiavenato (2000), manifiesta que la actividad económica se agrupó en privado, no estatal; que, durante siglos fue bastante elemental no más allá de los niveles primarios y secundarios y se llevó a cabo el aspecto con tipologías que requerían fundamentalmente resistencia física o habilidad artesanal; esta última ilustrada inicialmente a nivel familiar y luego gremial; con fines de mantenimiento y en respuesta al bienestar de necesidades sociales, y solo en casos extraños producía lucros significativos; contexto que cambió drásticamente con la revolución industrial, que aportó consigo la mecanización de los medios de producción, el acrecentamiento de tamaño de las empresas, la fabricación en serie directamente agrupada con la disminución de los costos y con las posibilidades de combatir propiciamente con otros productores y, un

cambio en la relación de capital y trabajo, donde el tradicional esquema de maestros, operarios y aprendices fue sustituido por la contratación de mano de obra.

Por el cual este proceso evolutivo se situó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

- Análisis del trabajador y su adaptación a la organización:

El objetivo de la psicología del trabajo era la confirmación de las características humanas que requería cada tarea por el ejecutante, y la clasificación científica de los empleados, establecida en esas características.

- Adaptación del trabajo al trabajador:

Se identificó por el aumento de atención encaminada hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con predominio de estos aspectos sobre lo productivo. Los temas sobresalientes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales internamente de la organización (Chiavenato, 2000).

Según Rojas (2009) menciona que el modelo de gestión de calidad total (GCT) de la década del siglo XX, que estrecha una recapitulación integradora de eficacia en la generación de productos y servicios, y de eficiencia en cuanto al beneficio de utilidad y satisfacción para sus usuarios, analizando en profundidad la participación del factor humano en el diseño y las operaciones organizacionales.

El conocimiento de la calidad total, promovida por los retos que actualmente deben enfrentar las organizaciones, sintetizándose en los siguientes puntos:

- Globalización de los mercados, que ha supuesto un incremento de la competitividad al aumentar a ésta la dimensión internacional, con una extensión no conocida anteriormente.
- Clientes estrictos, con perspectivas y necesidades versátiles y cada vez más eminentes.
- Incremento del proceso tecnológico, que involucra ciclos de vida del producto cada vez más breves.
- Premio de las representaciones pioneras, más globales y participativas de gestión de la calidad (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001: 29 citado por Rojas, 2009).

Entonces, “se suministran o constituyen circunstancias más apropiadas para la aportación, el responsabilidad y la contribución de los directivos y empleados... hacia una conducta de carácter más estratégico y global para la empresa” (Moreno, Luzón, Peris y González, 2001: 30 citado por Rojas, 2009).

Yáñez y Yáñez (2012) Concluyen que la auditoria de calidad es fundamental para el progreso continuo pues consiente en identificar retos y oportunidades concurriendo potencialmente un factor de cambio y éxito de las organizaciones. Cada vez son mayores las pretensiones de calidad de los productos en el mercado local y global, por lo que se ha desarrollado el interés e importancia de la mejora continua y los sistemas de gestión de la calidad (SGC). En este ámbito, las normas ISO 9000 son una referencia mundial para trabajar e efectuar estos sistemas, siendo las auditorías el medio utilizado para

ajustar el raciocinio alcanzado en esta materia; sin embargo, éstas también pueden ser manejadas en los procesos de mejora continua.

Nava (2013) concluye que la globalización y los cambios tecnológicos al paso alígero, han hecho que las organizaciones y la administración, estén cambiando su estructura y modelos cada vez con más continuidad, avanzando de estructuras exactas a nuevas formas de organización maleables manifestando que son más eficientes que los modelos tradicionales. La administración se convirtió del tener como intención el elevar la productividad del trabajo y los volúmenes de producción en sus inicios, a una orientación con una filosofía de administración comprometida con la mejora continua para responder a las necesidades y perspectivas del cliente estableciendo modelos más humanistas basado en valores.

C. Las Organizaciones como Sistemas Sociales

Según Contreras (2007) un sistema social, es diferente de su ambiente y operacionalmente afianzado, es decir, capacitado de promover por sí mismo, elementos adecuados y estructuras convenientes, por el cual las organizaciones se orientan como sistemas sociales que se admiten tratar al comportamiento humano tal como si fuera un concluir. La situación social del concluir en organizaciones es demostrada como la sola aprobación o suposición o sugestión de los participantes en el sistema.

El sistema social es el conjunto de los intérpretes centrales de la organización y las operaciones e interacciones que acontecen entre ellos estableciendo el carácter o la personalidad que compone la base de la organización, transformándose en un sistema

dinámico abierto, manifiesta las características de auto organización, autocontrol según (Bertoglio, 1982)

Contreras (2007), señala que el estudio de las organizaciones desde la teoría general de sistemas moderna, específicamente desde la sistemología social de Luhmann es un desafío para los administradores y profesionales de las ciencias empresariales, estando en una época de magnánimas transformaciones y para revolverlas se demandan de paradigmas firmes que desarrollen la complejidad y se aproximen a la convicción cognitiva.

D. Características de los Sistemas Sociales

Según Cadenas (2016), los sistemas sociales son usados en sus diferentes planos, ya que hace permisible mirar al funcionalismo desde una óptica diferente, el cual distingue solamente tres niveles: interacción, organización y sociedad, podemos añadir como sistemas intermedios a grupos, redes u otros tipos de sistemas sociales. Por el cual las esperanzas que encuentran conexión con otras expectativas en un tiempo determinado, siendo marcas que establecen la motivación para participar de la comunicación. Es decir, estimulan o desalientan a asumir riesgos.

Cadenas (2012), menciona que los sistemas sociales y el estructuralismo tienen amplias diferencias y que el movimiento sistémico de Luhmann no puede ser entendido ni como una tendencia estructuralista ni tampoco post-estructuralista, por el cual la centralidad del conocimiento de estructura en la teoría de sistemas de Luhmann es notoria, aunque su pensamiento de estructura discrepa mucho de las formulaciones de Lévi-Strauss.

Medina y Adalberto (2002), menciona que los sistemas sociales tienen como característica mantener una interacción activa con su medio y existen mediante el intercambio de materia, energía e información con el medio y el cambio de ellas dentro de sus límites, los cuales van a distanciar a la organización del medio. Asimismo, las organizaciones también como sistemas sociales tienen estructura de mantenimiento, de producción y de sustento a la producción, tienen pautas de papel, formal y compleja; una precisa estructura de autoridad, donde están definidas las líneas de mando, mecanismos reguladores y estructuras de adaptación y formulaciones explícitas de una ideología como sistema de valores, que suministra normas de sistema que sustentan la estructura de autoridad. La teoría de los sistemas llama la atención sobre la naturaleza dinámica e interconectada de las organizaciones y de la actividad administrativa, proporcionando un marco de referencia dentro del cual conseguimos planear acciones y pronosticar los resultados inmediatos y a largo plazo.

E. Teoría de la Contingencia

Zalazar (2011), menciona que la Teoría de la Contingencia forja que las organizaciones se desempeñan como sistemas abiertos cuya conservación se halla muy relacionada al beneficio de un considerado equilibrio dinámico interno externo. Como este punto de vista, la relación entre la organización y su entorno contiguo es exclusivamente de forma adaptativa; concluyendo que el modelo óptimo de organización está subyugado al ambiente con el que se relaciona, por lo cual el análisis de la capacidad adaptativa de una organización se halla centrado en el nivel de respuestas internas que dan las organizaciones.

Pfeffer (1987), considera que la Teoría de la Contingencia admite a las organizaciones como cajas negras, ya que desconocen los procesos internos de toma de decisiones. La lógica del comportamiento organizativo se manifiesta por las situaciones de contexto sin suponer los micros comportamientos que se producen en el seno interno de las firmas. De un modo análogo al conductismo, esta perspectiva estudia las procedencias ambientales de los nacimientos, reproducción, respuestas y muerte de las poblaciones organizativas, omitiendo los procesos de organización social observados desde una perspectiva particular de análisis.

Pfeffer (1987), también menciona que en el plano del estudio de la organización total, los diferentes punto de vista que sustentan que las organizaciones proceden racional e intencionalmente para conseguir alguna meta, abarcan dentro de esta influencia, e incluyen la teoría de la contingencia estructural, como de los fallos del mercado o el rumbo de los costos de las transacciones, inclusive los orientaciones marxistas para el examen de las organizaciones, que suponen una conducta intencional y previsoras en este proceso de parte de la clase capitalista o de los propietarios de los medios de producción.

Rivas (2009), deduce que la mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente ya que la Teoría de la contingencia constituye el primer gran quebrantamiento con los razonamientos universalistas por el cual la progresiva importancia del estudio del medio ambiente en las organizaciones como una de las variables primordiales del éxito de un negocio, transfirió a la instauración de esta teoría que señala a la empresa como un sistema accesible, elaboradas con el objetivo de hallar

los modelos organizativos más eficaces, existiendo dos corrientes de la teoría de la contingencia: la escuela de los sistemas socio-técnicos y la corriente contingencial.

F. Era del Conocimiento

Gómez, Pérez & Curbelo (2005) determinan que la era del conocimiento muestra un cambio fundamental en el conocimiento que se tiene de la empresa proporcionando mayor valor a los activos intangibles que a los tangibles, siendo el conocimiento su origen, destrezas, valores y actitudes de los individuos que constituyen parte del núcleo de conocimiento firme de la organización, por el cual el paso apresurado de la era industrial a la de la información supone, un significativo cambio de paradigmas o forma de demostrar la nueva realidad a que se enfrenten las organizaciones de hoy. Asimismo, los trabajadores componen el recurso más significativo con que cuenta una organización para acrecentar su competitividad y productividad.

Paul (2002), manifiesta que el conocimiento ha ocupado continuamente la elevación creciente del bienestar social. La capacidad de idear e innovar, es decir, de establecer nuevos conocimientos y nuevas ideas que se materializan luego en productos, procedimientos y organizaciones, alimentando históricamente al desarrollo. De esta manera Genoud, (2002), señala que el factor concluyente es el saber (la expertise), agregando valor a la información y se transforma en la fuente fundamental de competitividad que orienta a las empresas en su exploración de innovación.

Para Genoud (2002), las nuevas clases dominantes son:

- Los trabajadores “del Saber” que saben designar los conocimientos para adquirir resultados, y

- Los trabajadores “de los servicios”, dueños de los medios y los útiles de obtención de la investigación.

G. Cultura Organizacional

Rodríguez (2009), determina que la cultura organizacional podría ser un “recurso” o medio para conseguir objetivos si se presentase de una variable, y si ese recurso añade valor, es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es sencillamente imitable por los contendientes, pudiéndose convertir en una ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que respalde el éxito por lo cual para muchos la cultura organizacional ha pasado a ser la base del funcionamiento organizacional y una fuente invisible de energía.

(Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero, 2006), menciona que el término “cultura organizacional”, es discrepante en numerosos puntos, examinan los aspectos organizacionales sobre los que incurre esta cultura el adjunto de la organización, la alineación social que la delimita, sus objetivos, sus resultados y su dimensión histórica y convergen en aspectos como las dimensiones históricas incluidas en cualquier cultura organizativa, los aprendizajes de significados simultáneos o los contenidos culturales, todas estas definiciones hacen hincapié en los aspectos organizacionales sobre los que inciden.

Rodríguez (2009), define que la cultura organizacional es el producto de la interacción de los individuos y se edifica todos los días, de manera inconsciente, la vida organizacional va estableciendo valores y afirmaciones como consecuencias implícitas de las operaciones inducidas para enfrentar y solucionar las dificultades de

supervivencia y mejora, por el cual la administración se plantea establecer la cultura organizacional para manejarla, cambiarla, reorientarla, optimar y hasta eliminarla si es preciso, para conseguir los objetivos y estrategias sujetos por su dirección, con este propósito, la dirección toma la cultura organizacional como un recurso que facilita alcanzar un cierto grado de atracción entre distintos valores existentes, entonces su aproximación funcionalista aprueba comprender lo que la cultura hace para solucionar las dificultades elementales de un conjunto social:

- La construcción de relaciones externas para la conservación y adaptación en el contorno que lo rodea.
- La unificación de sus métodos internos para consolidar su capacidad de conservación y adaptación.

Rodríguez (2009), quien afirma que una cultura organizacional disfuncional reposa en creencias, convicciones y valores que originan conductas no organizadas con la estrategia y afectan negativamente el buen servicio pudiendo manifestarse en problemas, decisiones equivocadas y grandes pérdidas, por lo cual una característica primordial deseable de una cultura organizacional es su capacidad de autocrítica y autoevaluación de la funcionalidad, para no convertirse en un freno de las propuestas de mejoras o transformaciones y su fuerza se manifiesta en el “grado de presión” que ejecuta sobre los integrantes de la organización y el predominio sobre sus conductas.

La cultura de una organización puede ser fuerte o débil, pero, aunque sea fuerte y homogénea, no son aspectos que certifiquen la eficacia de la misma, sino que tendrá que alcanzar a consolidarse. En la actualidad, debido a los constantes cambios

ambientales a nivel mundial con consecuencias en la gran totalidad de las empresas, se destaca la importancia de la flexibilidad y del potencial de aprendizaje e innovación de las organizaciones. La cultura nunca está desarrollada, siempre debe existir un aprendizaje constante por parte de los miembros de la organización (Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero, 2006).

Rodríguez (2009) señala los riesgos y críticas de la administración de la cultura organizacional:

- Excesivo énfasis en las costumbres y la ideología subyacente pueden desanimar los cambios necesarios.
- Los propósitos de moldeo de creencias y valores consiguen transportar a experiencias de manipulación que perturban las libertades individuales y a posibles infracciones de normas éticas.
- El mando de la cultura puede cambiar en una forma ligera de dominación.

Por lo cual una firme cultura organizacional no surge por sí sola, la dirección debe cultivarla, los empleados deben aprenderla y adaptarla y se debe transmitir a los empleados nuevos, por ello, la cultura organizacional es más un concepto de tipo ideal construido que procura transmitir la imagen de que existe una unidad en las creencias y valores, en un contexto de subculturas con diferencias y hasta oposiciones valorativas.

2.2.2. Clima Organizacional

Según Segredo (2013), el clima organizacional trasciende en las estimulaciones y la conducta que tienen los miembros de una organización, destaca la importancia del hombre en su función del trabajo por su intervención en un sistema social, actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque compone un elemento fundamental en el progreso de su estrategia organizacional planificada y facilita a los directivos un enfoque futuro de la organización, además es un elemento diagnóstico de la situación cambiante del entorno, ya que accede a identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro esperado, para de esta forma trazar las operaciones que deben iniciarse en el presente y que accederán conseguir la visión del futuro planteado para la institución.

Por tanto, el clima organizacional es el ambiente donde se manifiestan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos realizan las disposiciones organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo procediendo como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización Segredo (2013).

Quintero, Africano y Farías (2008), menciona que el clima es el ambiente de trabajo propio de la organización, dicho ambiente ejerce predominio directo en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede declarar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más recóndita de la organización. En esta misma disposición de ideas es oportuno indicar que el clima establece la forma en que el

trabajador distingue su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña, por lo cual el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

García (2009), quien afirma que al estudiar el clima organizacional se hace necesario identificar los disímiles elementos que componen el concepto de clima y el progreso de los diferentes métodos de diagnóstico utilizados presentemente en las organizaciones, que acceden hacer un análisis y diagnóstico que evidencia la condición hacia la organización por parte de los empleados al tiempo que favorecen al progreso de cambios seguros en las mismas.

El clima organizacional es la identificación de características que hacen los sujetos que conforma una organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace preciso para su estudio, la atención de componentes físicos y humanos, donde es importante la percepción del individuo intrínsecamente de su contexto organizacional, por lo tanto, para entender el clima de una organización es necesario entender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales, encargándose del comportamiento humano, por ello se torna una táctica estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización, aportando a los progresos de cambio especialmente de cultura dentro de las organizaciones ya que el estudio de la cultura organizacional, se enfoca en la organización como un todo de convenio al punto de vista sistémico y todas sus características, y el clima organizacional, se orienta en el análisis de los individuos que la forman, debido a que manifiestan a los factores motivacionales García (2009).

Teoría del Clima Organizacional de Likert. (1961, 1967; Citado por Goncalves, 2005).

A. Teorías en el estudio del clima organizacional

A.1. Teoría del Clima Organizacional de Likert. (1961, 1967; Citado por Goncalves, 2005):

La teoría establece que el comportamiento obtenido por los subordinados está relacionado directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará fijada por la percepción, estableciendo tres tipos de variables que precisan las características convenientes de una organización y que intervienen en la percepción particular del clima.

- **Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están encaminadas a indicar el sentido en el que una organización se desarrolla y alcanza resultados. Dentro de las variables causales se citan la disposición organizativa y la administrativa, las decisiones, competitividad y actitudes.

- **Variables Intermedias:** Este tipo de variables están encaminadas a calcular el estado interno de la empresa, manifestado en aspectos tales como: estimulación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones, representando importancia ya que son las que componen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

- **Variables finales:** Surgen como consecuencia del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están encaminadas a constituir los resultados logrados por la organización tales como

productividad, ganancia y pérdida, ya que los factores extrínsecos e intrínsecos no intervienen directamente sobre la misma sino sobre cómo perciben estos factores los trabajadores de una organización.

A.2. Teoría del Value Profit Chain (2002; citado por Goncalves 2005).

La teoría establece que los empleados motivados, honestos y productivos transfieren un valor a los clientes que, a su vez, lo manifiestan convirtiéndose en compradores leales y forjando como embajadores de la empresa. Traduciéndose posteriormente en resultados financieros excelentes con los que la organización logrará relacionar aún más al trabajador. El planteamiento fundamental del Value Profit Chain se basa en la permuta de valor en un argumento de relaciones duraderas. Para archivar estas relaciones, la organización no sólo adopta, sino que también ofrece algo a cambio. El valor que proporciona la organización al empleado mediante un salario justo, formación relevante, un ambiente laboral agradable, etc., le motiva y le hace más fácil suministrar un valor al cliente. Cuando el cliente está muy satisfecho, la satisfacción se convierte en un comportamiento de comprador y embajador leal.

B. Teorías de la administración

Martínez (2005), menciona que son tres los conceptos weberianos que más han influenciado la teoría administrativa: el concepto de burocracia, la clasificación de los tipos de dominación y las características del modelo burocrático; adicionalmente, su orientación estructuralista enfatiza el concepto de racionalidad, que consentirá exponer el comportamiento de las organizaciones modernas.

Consecuentemente Onitcanschi (1971), describe como la teoría de la racionalidad intencionada y restringida de la conducta de los seres humanos que se dan por satisfechos porque no tienen la inteligencia necesaria para conseguir el máximo. Esta "teoría" se concentra en torno al "hombre administrativo" así representado, y, en relación al mismo ya que no es dificultoso conjeturar los mecanismos decisorios del hombre administrativo.

Medina y Adalberto (2002) resume que entre los nuevos enfoques de la Teoría de la Administración se destacan la Teoría Z, el enfoque de la Calidad Total, la Teoría de la Contingencia, el Enfoque de Sistemas, un nuevo Enfoque de las Relaciones Humanas y el Desarrollo Organizacional. A continuación, desarrollaremos las ideas fundamentales de los mismos:

a. Teoría de la Calidad Total:

Esta filosofía indica que la calidad tiene un efecto en cascada, es decir, cuanto antes se descubra un defecto, más rápido se corrige y menos pérdida involucra; colocando el énfasis en la planificación y prevención más que en el

control. Edwards Deming, uno de los importantes representantes de este enfoque ya que su modelo es primordialmente estadístico, fundamentándose en la eliminación de errores e inspeccionando la variación del proceso por medio de los "gráficos de control".

b. Teoría Z (Administración japonesa):

El modelo pone énfasis en las relaciones humanas como mejoramiento a la administración científica. Ouchi plantea que las organizaciones deben ofrecer más energía a compensar las necesidades de sus recursos humanos, tanto en el plano individual como grupal. Propone que estos objetivos consiguen lograrse si una empresa se ubica hacia el cambio en dos áreas centrales: la contribución en la toma de decisiones y la noción de la responsabilidad como un destino colectivo, como producto de un proceso grupal.

c. Teoría de las Organizaciones como Sistemas Sociales:

Facilita un marco de informe dentro del cual logramos proyectar acciones y anticipar las consecuencias inmediatas y a largo plazo, entendiendo las consecuencias no previstas que pueden presentarse y nos ayuda a proyectar mejoras organizacionales por medio de un análisis detallado de todos los componentes que integran el sistema.

d. La nueva teoría de las Relaciones Humanas:

Constituye una dirección integral de la teoría administrativa, que armoniza un pensamiento optimista del hombre con el estudio científico de las organizaciones para constituir las pautas de realización de los administradores en un eminente número de situaciones, yendo así más allá de la Teoría de la Contingencia.

e. Teoría de la Contingencia:

Los aspectos básicos de la teoría nos dicen que la organización es de naturaleza sistémica; un sistema accesible cuyas variables organizacionales muestran una complicada interrelación entre sí y con la situación, lo cual manifiesta la reciprocidad entre variables externas (certeza, estabilidad del ambiente) y los estados internos de la organización (diferenciación e integración organizacionales), del mismo modo el tipo de solución utilizados en los conflictos organizacionales.

f. Teoría del Desarrollo Organizacional (DO):

El significado de DO está encaminado al cambio organizacional y estrechamente unido a la capacidad de aprendizaje organizacional, de conciliación de la organización objeto de cambio. Pero ese cambio debe ser proyectado e inspeccionado de condición sistemática y ordenada.

C. Teoría clásica

Teoría Clásica de Blake y Mouton. Grid Gerencial; (1970; Citado por Münch (2011):

La teoría del Grid Gerencial o Maya Administrativa es uno de los más trascendentales estudios acerca de los estilos de liderazgo por Robert Blake y James Mouton, obteniendo la conclusión de que existen hasta 81 estilos de liderazgo, pero fundamentalmente enfatizan 5 estilos de dirección, de cuyas composiciones se producen todo los demás. Estos autores reconocen los 5 estilos fundamentales de liderazgo, sus ventajas y desventajas son:

a) Autócrata: Determinado por un énfasis fundamental de dirección hacia la producción, este estilo produce rebeldía hacia la autoridad y frustración en los subordinados, así como consecuencias no tan positivas en cuanto a productividad.

b) Paternalista: Resalta la importancia del factor humano y de la motivación a través de los estímulos, destacado también como el estilo “de la zanahoria”. Respalda que los empleados solo laboren cuando consta una recompensa.

c) Burocrático: Predomina una indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano, y al directivo solo le concierne guardar su lugar y evadir los problemas, originando que el personal posea muy pobres resultados.

d) Democrático: Es el estilo moderador que pretende proporcionar los intereses de los empleados y la empresa con base en concesiones. Los efectos con respecto a la productividad son positivos, mas no destacados.

e) Transformador: Se orienta a la administración interactiva, en donde se fortalece el beneficio por la producción y por el ser humano, alcanzando así una mayor productividad y motivación.

Sabogal (2015), menciona que también la aplicación de la teoría clásica en las organizaciones modernas está acondicionado a las permutaciones que ha venido mostrando a lo largo del siglo XX y XXI, infiriendo que a lo largo del siglo pasado y el presente las organizaciones desenvuelven la racionalidad con el fin de hacer frente a la competitividad y brindar a los clientes un producto con nuevas particularidades para adquirir la mayor cantidad permisible de dinero.

D. Teoría del comportamiento organizacional (CO)

Dialey (2012), afirma que el comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones, centrandó su observación en cómo el trabajo de los empleados favorece o perjudica la eficacia y productividad de la organización, comprendiendo así, tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente), basándose en concepciones procedentes de los campos de la psicología individual (personalidad y cognición), psicología social (interacción entre personas), psicología industrial (personas en el trabajo), ciencias políticas

(poder e influencia), antropología (sistemas culturales) y economía (incentivos y transacciones).

Según Dialely (2012), tiene una reciprocidad significativa entre la gestión y el comportamiento organizacional. El CO pretende exponer el comportamiento humano internamente en las organizaciones, utilizando para ello la teoría pertinente, sin embargo, los problemas suelen etiquetarse pertinentemente como “problemas humanos”, y cada uno representa una oportunidad para que los gerentes apliquen su conocimiento de CO, considerándose que los gerentes habituados con conocimientos de CO son aptos de encontrar soluciones creativas porque saben que lo siguiente es cierto:

1. Las teorías del comportamiento ayudan a solucionar problemas en el entorno laboral utilizando métodos objetivos, a fin de sosegar los problemas concernientes a las necesidades de los empleados y a los intereses de la organización, que suelen estar en conflicto.

2. El conocimiento de teorías del comportamiento nuevas aumenta el conjunto de destrezas del gerente. Los gerentes deben estar informados de los nuevos desarrollos en CO para estar seguros de que sus prácticas estén renovadas.

3. Razonar las teorías del comportamiento refuerza a los gerentes a evaluar las soluciones planteadas para los problemas de conducta en sus organizaciones.

4. Salas y Glickman (1990), menciona que aunque su investigación no cruza literalmente fronteras nacionales o culturales, los resultados son muy

característicos para la investigación y para el progreso de una teoría del comportamiento organizacional aplicada a Latinoamérica, por lo cual la teoría de sistemas socio-técnicos, nos suministra un enfoque de los fenómenos de investigación, dando la solución de problemas para entender interacciones entre gente de diferentes culturas, enfocando y promoviendo estudios de comportamiento organizacional latinoamericano de dos maneras.

E. Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional

Ramos (2012), afirma que Douglas McGregor es el autor de las teorías "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías diferenciadas de dirección; en la primera, los directivos suponen que los trabajadores sólo proceden bajo amenazas, y en la segunda, los directivos fundamentan en el principio de que la gente pretende y precisa trabajar. Al observar la forma en que los gerentes tratan con sus empleados, concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se fundamenta en un conjunto de antecedentes con las que forman su conducta hacia sus subordinados.

La Teoría X postula cuatro antecedentes de los gerentes:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, constantemente que pueden, tratan de evadirlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que forzarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones para lograr las metas.

3. Los empleados evadirán los compromisos y solicitarán instrucciones consecuentes constantemente que puedan.

4. Los empleados orientan su seguridad antes que los restante factores del trabajo y presentarán reducidas ambiciones (Ramos, 2012).

La Teoría Y postula cuatro premisas principales:

1. Los empleados consiguen considerar el trabajo tan natural como reposar o pasar el tiempo.

2. Las personas se rigen y se inspeccionan si están implicadas con los objetivos.

3. La persona común consigue instruirse a admitir y aún a requerir responsabilidades.

4. La cabida de tomar decisiones innovadoras está muy divulgada entre la población y no es propiedad privilegiada de los puestos administrativos (Ramos, 2012).

En la teoría X se presume que las necesidades de orden inferior subyugan a los individuos mientras que en la teoría Y se asume que gobierna las necesidades de orden superior, sostenido así, la evidencia de que las premisas de la teoría Y son más aceptadas que la teoría X.

F. Teoría “Z”

La Teoría Z para Medina y Adalberto (2002), es una filosofía administrativa propuesta por el estadounidense William Ouchi que se encuentra directamente relacionada al Enfoque de la Calidad Total. La teoría Z integra las experiencias

exitosas tanto de la cultura japonesa como de la norteamericana en particular, el modelo pone énfasis en las relaciones humanas como mejoramiento a la administración científica. Ouchi plantea que las organizaciones deben proponer más energía a compensar las necesidades de sus recursos humanos en el plano individual y grupal. Proponiendo que estos objetivos consiguen lograrse si una empresa se sitúa hacia el cambio en dos áreas centrales: la intervención en la toma de decisiones y el pensamiento de la responsabilidad como una función agrupada, como producto de un proceso grupal.

Esta teoría plantea que el acrecentamiento de la productividad en las empresas se obtiene implicando a los trabajadores en los procesos organizacionales, fundamentándose en la confianza en el trabajador, el establecimiento de relaciones sociales más precisas entre ellos y con los gerentes y en la capacidad que tengan los administradores de constituir equipos de trabajo que marchen con un máximo de efectividad, ajustando a los trabajadores de acuerdo a sus características psicológicas, siendo la piedra angular del éxito. En resumen, la Teoría Z involucra un conjunto de valores humanizados en las experiencias administrativas que han consentido, no sólo el acrecentamiento de la productividad y las utilidades, sino algo más significativo: la satisfacción de necesidades de autoestimación y autorrealización personal de los individuos (Medina y Adalberto, 2002).

G. Teoría de las relaciones humanas

Según Chiavenato (2000), el experimento de Hawthorne facilitó ciertos criterios como principios básicos de la escuela de relaciones humanas:

- a. El nivel de producción es la consecuencia de la integración social.
- b. Conducta social de los empleados.
- c. Estímulos y sanciones sociales.
- d. Grupos informales.
- e. Relaciones humanas.
- f. Valor del contenido del cargo.
- g. Énfasis en los aspectos emocionales.

Los aspectos emocionales no planeados e irracionales del comportamiento humano alcanzan una atención especial en la Teoría de las Relaciones Humanas, menciona (Chiavenato, 2000) donde el adjunto y la naturaleza del trabajo interviene en la moral del trabajador esto quiere decir que los trabajos simples y / o repetitivos se tornan aburridos perturbando la actitud, satisfacción y eficiencia del trabajador.

La Teoría de las relaciones humanas estudió, que, en un término de trabajo, las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización manteniéndose en una invariable interacción social ya que las relaciones humanas son las operaciones y cualidades desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos. Cada persona tiene una personalidad propia y diferenciada que interviene en la conducta y en las cualidades de las otras personas con las que entra en contacto y, por otro lado, también es influenciada por las otras personas.

Esta teoría además describe que las personas tratan de adaptarse a las demás personas y grupos: pretenden ser comprendidas, admitidas y participar, con objeto

de atender a sus beneficios y pretensiones personales por el cual la conducta humana se ve influenciada por las actitudes y normas informales que existen en los grupos de los que forman parte (Chiavenato, 2000).

El nivel de producción no está definido por la capacidad física o fisiológica del empleado (Teoría Clásica) más bien por reglas sociales y perspectivas grupales lo cual accede al administrador conseguir mejores resultados de sus subordinados y la creación de un ambiente de trabajo, en la que cada persona es motivada a expresarse de manera libre y sana, concluyendo que entre mayor sea la integración social en grupo de trabajo, mayor será la disposición a producir. (Chiavenato, 2000).

H. Motivación humana

Naranjo (2009), menciona que existen tres representaciones esenciales sobre la motivación: la conductista, la humanista y la cognitiva, en este caso la perspectiva humanista acentúa la capacidad humana para desarrollarse, las cualidades personales y la libertad de elección, cabe resaltar que cada una de las perspectivas teóricas brinda valiosos aportes que consienten comprender de manera más integral cómo opera el fenómeno de la motivación en el ser humano, por consiguiente la motivación está influida por múltiples variables; por ejemplo, el impacto de los refuerzos positivos y negativos sobre el comportamiento, al que se describe el enfoque conductual; todas las necesidades y emociones que supone el enfoque humanista y las ideas, creencias, acuerdos y expectativas que toma en cuenta el enfoque cognitivo. Por tanto Medina, Gallegos y Lara (2008) deduce que la motivación y satisfacción del personal se da en la medida que se reconoce

y recompensa el aporte individual a la organización que cada trabajador ha realizado, en donde esta aportación está dado por todo aquello que recibe como resultado de la eficiencia y contribución que este ha tenido en la entidad, por lo cual esta retribución debe estar en correspondencia con las expectativas laborales de los individuos y ser permanente en el tiempo, por lo que la forma de remuneración debe considerar esta complejidad del ser humano e agregar aquellos aspectos que estén en armonía con sus valores.

Para López (2014), la motivación es una particularidad de la psicología humana que contribuye al grado de responsabilidad de la persona; es un proceso que produce, activa, orienta, dinamiza y conserva el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados, pese a que los modelos de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es producido (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente).

I. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Ramos (2012), resume que la estimulación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades según Maslow: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estimación y de autorrealización. Estas carencias se compensan en un orden jerárquico, debido que en tanto la necesidad básica no se ha satisfecho, ésta tiene el dominio distintivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser obtenida, desaprovecha su poder de estimulación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se cambiará en un factor de estimulación sólo cuando las

necesidades que ocupan el nivel adyacente anterior hayan sido resueltas. Por lo cual el rango de necesidades rodea cuatro necesidades básicas y una de incremento que corresponderán satisfacerse en el siguiente orden:

1. Fisiológicas: Nacen de la naturaleza física del ser humano y son indispensables para sobrevivir, como la falta de alimento, techo, vestido; satisfaciéndose mediante los sueldos y prestaciones.

Figura 2: Jerarquía de las necesidades de Maslow. (Munch 2011, p. 85).



2. Seguridad: Se describen a la necesidad de no sentirse amenazado por las situaciones del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo confortable, pensiones, salud, seguros de vida, higiene y seguridad entre otras.

3. Afecto, amor, pertenencia: Se demuestran por la necesidad de conservar relaciones afectuosas con otras personas. Se satisfacen por medio del establecimiento de condiciones que proporcionen la interacción y

cooperación entre los grupos, por ejemplo: mejora de equipos, actividades culturales, deportiva y recreativa.

4. Estima o Reconocimiento: Involucra el ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se consigue por medio del diseño de sistemas de recompensa e incentivos que faciliten reconocimiento, orgullo y dignidad a las personas que desempeñan un trabajo.

5. Autorrealización: Surge una vez que se han satisfecho todas las necesidades básicas. Se representa a la aspiración de todo ser humano de realizarse a través del progreso de sus potencialidades. Esta necesidad es permanente y no se compensa nunca por completo, ya que cuanto mayor es la satisfacción que consiguen las personas más acrecienta la necesidad de seguir autorrealizándose.

J. Liderazgo

Ramos (2012) menciona que existe diferencia entre los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección; no es de mucha ayuda tener una organización y contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no poseen la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para conseguir la máxima calidad y productividad en la obtención de los objetivos ya que existe una distinción muy grande entre líder, jefe, gerente y director: ya que tener un cargo directivo no prueba poseer cualidades de un líder.

Corichi, Hernandez, y Garcia (2013), señalan que el liderazgo es un aspecto muy importante de la administración, pero no lo es todo. El triunfo de una

organización obedece fundamentalmente de la calidad del liderazgo, pues es el líder quien continuamente dirige hacia la consecución de metas por el cual los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar, pero el papel fundamental de un líder es influir en los demás para tratar de conseguir con entusiasmo los objetivos determinados, los líderes deben considerar que las personas tienden a seguir a quienes les suministran los medios para conseguir sus propios deseos, anhelos o necesidades. Por lo que se podría contrastar que es posible que el tipo de liderazgo tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.

Para Ramos (2012), un líder es aquel que desenvuelve aptitudes y equipos: anima, enseña, escucha y proporciona la ejecución a todas las personas bajo su mando y hace que sus subordinados se conviertan en “campeones”.

Todo gerente, jefe o directivo tiene la responsabilidad inexcusable de conocer las características de un líder para desenvolverlas, de lo contrario sus esfuerzos serán inútiles.

Un líder sabe seleccionar a la gente más conveniente para el trabajo y la cultura de la empresa; en pocas palabras: el líder es aquel que conoce cómo conducir a sus colaboradores para que se identifiquen y desenvuelvan su mejor esfuerzo. Münch (2011).

K. Teoría de estilo de liderazgo

Castro y Benatuil (2007), afirman que los líderes con estilo de liderazgo predominantemente transformacional y secundariamente transaccional son aquellos que tienen una mayor capacidad de razonamiento abstracto y que pueden manejarse con más pericia en situaciones vagamente estructuradas con

inteligencia práctica, En conclusión son aquellos que puntuaban más alto en las dimensiones que componían el estilo de liderazgo transformacional, donde las 3 dimensiones que componen el instrumento son:

- a. Liderazgo Transformacional: Tiene 4 subdimensiones:
 - Carisma o Influencia ensalzada, respeto por el líder que pretende ser imitado y que formula altos niveles de perspectiva en sus seguidores.
 - Inspiración, es el grado en que el líder motiva a sus seguidores suministrando una visión de futuro, objetivos y propósito.
 - Motivación intelectual, señala las acciones del líder concerniente con el estímulo intelectual para que los seguidores solucionen los problemas de manera creativa, novedosa ante dificultades y limitaciones.
 - Consideración individualizada, es el apoyo que se provee al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal.
- b. Liderazgo Transaccional: Tiene dos subdimensiones:
 - Estímulo contingente, es una interacción entre líder y seguidores guiada por reciprocidades. El líder asemeja las necesidades de los seguidores y efectúa un acuerdo entre las necesidades del grupo y las de cada persona.
 - Manejo por excepción: el líder intercede solo cuando hay que hacer correcciones o permutaciones en las conductas de los

seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

c. *Laissez Faire*: Constituye la ausencia de acuerdo de cualquier clase. El líder obvio tomar disposiciones, no tiene compromiso y no usa su autoridad. Es considerada la forma más ineficaz de liderazgo.

2.3 Base Conceptual

Organización

Es una totalidad compuesta por sujetos que interaccionan entre sí para desarrollar el comportamiento global del sistema, por el cual estas interacciones son más o menos ajustadas. Las menos ajustadas denominada Sistema Social siendo representada por el área inferior (Bertoglio, 1982).

Cultura organizacional

Es el producto de la interacción de los individuos y se edifica todos los días, de manera inconsciente, la vida organizacional va estableciendo valores y afirmaciones como consecuencias implícitas de las operaciones inducidas para enfrentar y solucionar las dificultades de supervivencia y mejora (Rodríguez, 2009)

Clima organizacional

Conducta que tienen los miembros de una organización, destaca la importancia del hombre en su función del trabajo por su intervención en un sistema social, actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque compone un elemento fundamental en el progreso de su estrategia organizacional planificada y facilita a los directivos un enfoque futuro de la organización (Segredo, 2013).

2.4 . Base Legal y Normativa

Las normas que regulan el funcionamiento de la actividad minera relativas a los temas ambientales, tributarios, sociales y laborales, pueden ser identificadas según las etapas de la cadena de valor. Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería aprobado por el Decreto Supremo N° 014-92-EM; Ley de Promoción de Inversiones en el Sector Minero, Decreto Legislativo N° 708; Ley N° 27343.

2.5. Variables

2.5.1 Variable X

Clima organizacional

2.5.2 Variables Intervinientes

Edad

Cargo

Sexo

Años de servicio

Área de trabajo

2.5.3 Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador
Clima organizacional	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad • Reglas • Orden • Cantidad de tramites • Ritmo de trabajo • Recursos
	Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de recompensa • Actitud del jefe • Reconocimientos • Remuneración
	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Relaciones humanas • Motivación • Valores • Espíritu de trabajo • Comunicación
	Identidad	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación • Pertinencia • Realización • Satisfacción • Compromiso
Variables intervinientes	Edad	<ul style="list-style-type: none"> • 18 a 28 años • 29 a 38 años • 39 años a más
	Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Operario • Empleado
	Sexo	<ul style="list-style-type: none"> • Femenino • Masculino
	Años de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • 3 meses a 1 año • 2 a 10 años • 11 años a más
	Área de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Planta • Socavón • Administrativa • Seguridad • Otros

2.6. Hipótesis

2.6.1. Hipótesis General

Hi: Es probable que la percepción sobre el clima organizacional sea bajo los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA).

H0: Es probable que la percepción sobre el clima organizacional no sea bajo los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA).

2.6.2. Hipótesis Específicas

H1: Es probable que existan diferencias del clima organizacional en función a las características sociodemográficas en la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA).

H2: Es probable que existan diferencias del clima organizacional en función a las características Laborales en la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico

3.1.1 Método de Investigación

Según la finalidad: La investigación es básica, ya que su intención fundamental consiste en identificar el organizacional de los trabajadores de la empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero, para luego proponer en plan de mejora. Esta investigación se orienta a conocer y persigue la resolución de problemas amplios y de validez general (Landeau, 2007, p.55).

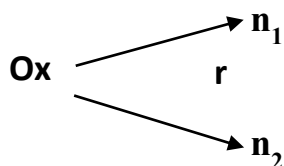
Según su naturaleza: La investigación es cuantitativa, porque se centra en aspectos observables y susceptibles de cuantificación, utiliza metodología empírico analítica y utiliza de pruebas estadísticas para el análisis de datos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Según el alcance temporal: La investigación es transversal o sincrónica, porque estudian el clima organizacional de la empresa Aurífera Cuatro de Enero en un momento dado.

Según la orientación que asume: La investigación está orientada a la comprobación y contrastación de teorías, utiliza la metodología *expost facto* y su objetivo es explicar y predecir los fenómenos. Utiliza técnicas de análisis cuantitativo.

3.1.2 Tipo de Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, descriptivo comparativo (Hernández et al. 2010), el mismo que se representa en el siguiente diseño:



Donde:

n = Muestra.

O_x = Clima organizacional

n_1 = Características sociodemográficas

n_2 = Características laborales

3.1.3 Nivel de Investigación

La investigación corresponde al nivel descriptivo, en la medida que se observó y describió el comportamiento de sin influir sobre él de ninguna manera.

3.2 Descripción del Ámbito de Investigación

3.2.1 Unidad de Análisis

Trabajadores de la empresa MACDESA

3.2.2 Espacio

Empresa de mineros artesanales MACDESA, distrito de Chaparra, provincia de Caravelí, departamento de Arequipa.

3.2.3 Temporalidad

La investigación se realizó en el año 2018.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

Estuvo conformada por 170 trabajadores contratados de la empresa MACDESA.

3.3.2 Muestra

La muestra será no probabilística intencional, ya que el estudio estuvo integrado por todos los trabajadores. El total está representado en el cuadro siguiente:

PERSONAL CONTRATADO MACDESA	
AREA ADMINISTRATIVA	CANTIDAD
Asistente Contable	03
Analista Contable	01
Asistente Contable	01
Asistente Logístico	03
Auxiliar Logístico	05
Asistente de RRHH	01
Contador	01
Jefe de Logística	01
Jefe de Almacén	01
Asistente Administrativo	02
Bienestar Social	01
Enfermeras	03
Médico Ocupacional	01
Administrador	01
Encargado de Campamento	01
Asistente de Costos	01
TOTAL	27
AREA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE	CANTIDAD
Ing. de Seguridad	02
Asistente de Seguridad	01
Asistente de Medio Ambiente	01
Carpinteros	03
TOTAL	7

AREA DE MANTENIMIENTO	CANTIDAD
Operador Tractor Oruga	02
Operador Cargador Frontal	04
ayudante Cargador frontal	04
Electricista	03
Técnico electricista	07
Soldador	06
Ayudante Mecánico	03
Técnico Mecánico	05
Mecánico	03
Técnico en Sistemas	02
Jefe de Mantenimiento	02
TOTAL	41
AREA DE TOPOGRAFIA ,MINA ,GEOLOGIA	CANTIDAD
Perforista	05
Ayudante de perforista	05
Operarios de diamantina	04
Topografía	03
Geología	04
Ing. Minero	07
Muestreo	06
Asistente topógrafo	02
Asistente Geología	03
Asistente de Mina	03
TOTAL	42
AREA DE PLANTA	CANTIDAD
Laboratorio	08
Chancado de Planta	10
Molienda de Planta	08
Desorción	08
Muestreo	04
Cianurización	05
Relavero	04
Jefe de Laboratorio	02
Jefe de Guardia de Planta	03
Jefe de Planta	01
TOTAL	53
TOTAL PERSONAL CONTRATADO DE MACDESA	170

3.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

3.4.1. Técnicas de Recolección de Datos

La técnica utilizada para las variables en estudio es una encuesta aplicada a los trabajadores, se puede definir la encuesta, siguiendo a García (1993), como: “Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (p. 2).

3.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos

Para la Variable (X): Clima organizacional

Se realizó una encuesta del clima laboral construida en base a las políticas del clima laboral y a los conocimientos y orientación del Mtro. Álvaro A. Aguillón Ramírez. La estructura de la misma se compone de notas aclaratorias alusivas a confidencialidad y anonimato, datos del informante y 5 distintas dimensiones (Liderazgo, Motivación, Comunicación, Espacio físico y trabajo en equipo) con 5 ítems cada una que da un total de 25 ítems, el modo de respuesta es de opción múltiple (Nunca, casi nunca, A veces y Siempre).

3.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validez del instrumento fue elaborada a través de la V de Ayken, es decir, validez de contenido a través de 03 expertos en la metodología de la investigación y 03 expertos en el clima organizacional.

Se presenta a continuación la validez de contenido.

Ítems	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	Total (S) sumatoria de acuerdos	M	V	Escala	Intervalos de confianza al 95%	
									Aiken:		Inferior	superior
									s/ (n(c-1))			
Item_1	3	3	3	3	2	3	17	2.83	0,94	v. fuerte	0.741	0.99
Ítem_2	2	3	3	3	2	2	15	2.50	0.83	v. aceptable	0.608	0.942
Item_3	3	2	2	3	3	3	16	2.67	0.89	v. aceptable	0.673	0.969
Item_4	3	3	3	3	3	3	18	3.00	1.00	v. fuerte	0.824	1.00
Item_5	2	3	3	2	3	2	15	2.5	0.83	v. aceptable	0.608	0.942
Item_6	3	3	3	2	3	3	17	2.83	0,94	v. fuerte	0,741	0,990
Item_7	3	3	3	2	3	2	16	2.67	0.89	v. aceptable	0.673	0.969
Item_8	2	3	3	3	2	3	16	2.67	0.89	v. aceptable	0.673	0.969
Item_9	3	3	3	2	2	3	16	2.67	0.89	v. aceptable	0.673	0.969
Item_10	2	3	3	3	3	2	16	2.67	0.89	v. aceptable	0.673	0.969
Item_11	3	3	3	3	3	2	17	2.83	0,94	v. fuerte	0,741	0,990
Item_12	3	2	2	3	2	3	15	2.5	0.83	v. aceptable	0.608	0.942
Item_13	3	3	3	3	3	2	17	2.83	0,94	v. fuerte	0,741	0,990
Item_14	3	3	3	3	3	3	18	3.00	1.00	v. fuerte	0.824	1.00
Item_15	2	3	3	3	3	3	17	2.83	0,94	v. fuerte	0,741	0,990
Item_16	3	3	3	3	3	2	17	2.83	0,94	v. fuerte	0,741	0,990
Item_17	3	2	3	3	2	3	16	2.67	0.89	v. aceptable	0.673	0.969
Item_18	3	3	3	3	3	3	18	3.00	1.00	v. fuerte	0.824	1.00
Item_19	3	3	3	3	3	2	17	2.83	0,94	v. fuerte	0,741	0,990
Item_20	3	2	3	3	3	3	17	2.83	0,94	v. fuerte	0,741	0,990

Nota: La validez de contenido se obtuvo a través de la fórmula de la V de Aiken, se halló los intervalos de confianza y se confirmó el cuestionario usando el programa de Visual Basic para la V de Aiken de Merino y Livia (2009), tomado de Anales de psicología, 25(1), 169-171.

Se puede observar que 09 ítems tienen una validez aceptable y 11 ítems una validez fuerte, por lo cual podemos afirmar que el instrumento mide, la variable que desea medir.

Confiabilidad.

La confiabilidad se halló a través del coeficiente alfa de Cronbach, el mismo que indica como valores de aceptación 0.70. para afirmar consistencia interna del instrumento.

La encuesta del clima laboral en general presenta un coeficiente alfa de Cronbach de 0.719, el cual indica una consistencia interna aceptable.

Asimismo, cada uno de los ítems presentan índices altos que indican una confiabilidad aceptable.

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem_1	51.1882	49.396	0.154	0.719
Ítem_2	51.7941	47.786	0.303	0.707
Ítem_3	50.7941	48.685	0.307	0.708
Ítem_4	51.1353	47.656	0.276	0.709
Ítem_5	51.5353	49.801	0.070	0.729
Ítem_6	51.7353	46.444	0.335	0.704
Ítem_7	51.0353	46.342	0.220	0.719
Ítem_8	52.0824	47.330	0.189	0.721
Ítem_9	51.6529	46.571	0.368	0.701
Ítem_10	50.9824	46.266	0.438	0.696
Ítem_11	51.1706	47.302	0.293	0.708
Ítem_12	51.1941	46.015	0.414	0.697
Ítem_13	51.4412	49.159	0.166	0.718
Ítem_14	50.8706	47.877	0.402	0.702
Ítem_15	51.3706	47.560	0.291	0.708
Ítem_16	51.4353	46.661	0.368	0.701
Ítem_17	50.8235	49.992	0.149	0.718
Ítem_18	50.9941	47.828	0.355	0.704
Ítem_19	51.0588	46.730	0.347	0.703
Ítem_20	51.5941	45.024	0.427	0.694

3.6 Recolección y Procesamiento de Datos

Para la recolección y el procesamiento de datos de la investigación se procedió de la siguiente manera:

- **Sistema de coordinación con autoridades**

Se pidió la autorización al gerente de la empresa MACDESA, para realizar la investigación.

- **La validación de Instrumentos**

Se realizó la validación de los instrumentos para la muestra realizada, encontrando criterios de validez y confiabilidad en los instrumentos.

- **El sistema de recolección de datos**

Se procedió a recolectar datos de los trabajadores de la empresa MACDESA, mediante los instrumentos seleccionados para la presente investigación.

- **Procesamiento de la información**

Obtenida la información y llenado el instrumento, se utilizó el SPSS versión 22, para analizar la información considerando si las variables son numéricas o categóricas, asimismo y teniendo en cuenta las hipótesis y las preguntas de investigación

- **La presentación de Resultados**

Los resultados se expresaron mediante tablas donde se considerará el número de tabla, título de la investigación, la frecuencia y porcentaje, su interpretación y su figura, según corresponda.

- **Formulación de conclusiones, sugerencias y propuestas.**

Finalmente se plantearon las debidas conclusiones y sugerencias de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

El análisis de la información se realizó a través de datos numéricos, para ello se tuvo en cuenta la distribución de Test de Kolmogorov de bondad de ajuste a la curva normal, la misma que determinó si el análisis se realiza con la estadística paramétrica o no paramétrica.

Para explorar los datos se utilizó la estadística descriptiva a través de las medidas de tendencia central, medidas de variabilidad, de forma y de posición. Para realizar las comparaciones y diferencias según datos se utilizó análisis de datos paramétricos y no paramétricos para muestras independientes y k muestras, es decir, las pruebas de Mann Withney, Kruskal Wallis, t de Student y Anova de un factor. Se muestran a continuación los resultados encontrados.

4.1 Resultados Descriptivos

Tabla 1

Análisis descriptivo numérico de la edad de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA).

Edad	
N	170
Media	35.36
Mediana	34.00
Moda	34.00
Desviación estándar	9.20
Asimetría	.81
Curtosis	.05
Mínimo	23
Máximo	65
Per. 25	28.00
Per.75	45.00

Fuente: Elaboración propia, 2017

Al realizar el análisis descriptivo numérico de la edad de los trabajadores de la empresa MACDESA, encontramos que la edad más frecuente fue de 35 años, en un conjunto de datos de mínimo 23 años y máximo de 65. El 50% de la población tiene entre 28 y 45 años. Así hallamos una población relativamente joven dentro de la empresa minera, y esto podría deberse a las exigencias que demandan las jornadas atípicas que de alguna manera maximizan la presencia del trabajador en la empresa mediante jornadas diarias de trabajo consecutivas que, a la vez, abarcan la mayor parte de las horas del día, a cambio de gozar seguidamente de períodos de descanso que, igualmente, se prolonguen por varios días consecutivos. Como por ejemplo la jornada laboral de 14 días de trabajo por 7 de descanso.

Figura 3. Edad de los investigados

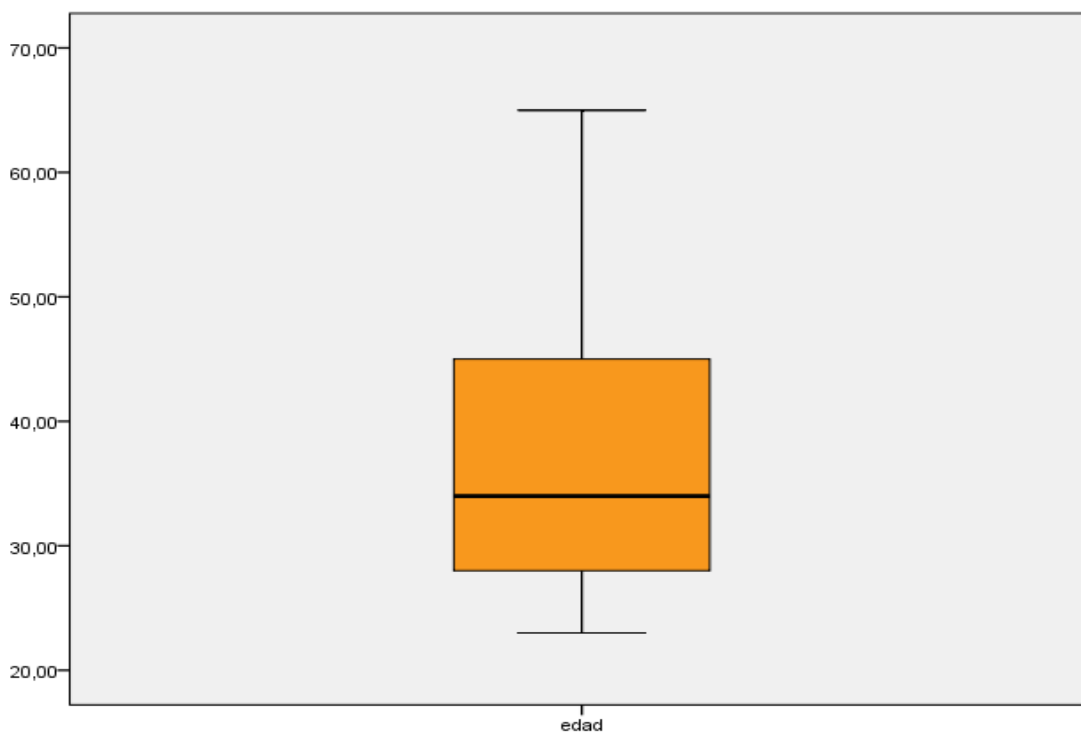


Tabla 2

Análisis descriptivo categórico del sexo de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA).

	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	145	85.3
Mujer	25	14.7
Total	170	100.0

Fuente: Elaboración propia, 2017

Al realizar el análisis descriptivo categórico del sexo de los trabajadores de la empresa MACDESA, encontramos que la población en estudio tiene predominancia masculina, tal es así, que los hombres representan el 85.3% y las mujeres el 14.7%. Esta diferencia significativa quizás se deba a las largas horas de trabajo, el extenuante trabajo físico y el por el hecho de tener que vivir en lugares remotos lejos de su familia.

Figura 4. Sexo de los trabajadores

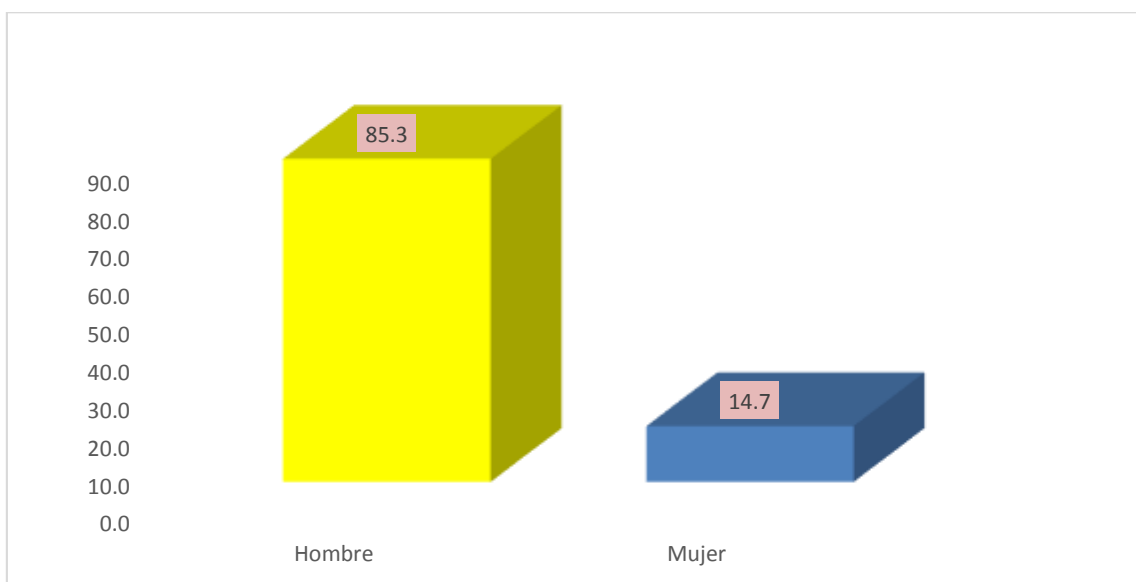


Tabla 3

Análisis descriptivo categórico del tiempo de servicios de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA).

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 2 años	56	32.9
De 3 a 5 años	66	38.8
De 6 a 10 años	42	24.7
11 a 20 años	6	3.5
Total	170	100.0

Fuente: Elaboración propia, 2017

Al realizar el análisis descriptivo categórico del tiempo de servicios de los trabajadores de la empresa MACDESA, encontramos que en promedio el tiempo de servicio es de 3 a 5 años, del mismo modo, la mayoría de trabajadores lleva laborando 5 años. El mínimo tiempo de labores es menos de dos años y el máximo de 20 años. Teniendo en cuenta los resultados de la tabla 1, por el mismo hecho de contar con personal relativamente joven es que encontramos un promedio de tiempo de servicio entre 3 a 5 años.

Figura 5. Tiempo de servicio de trabajadores

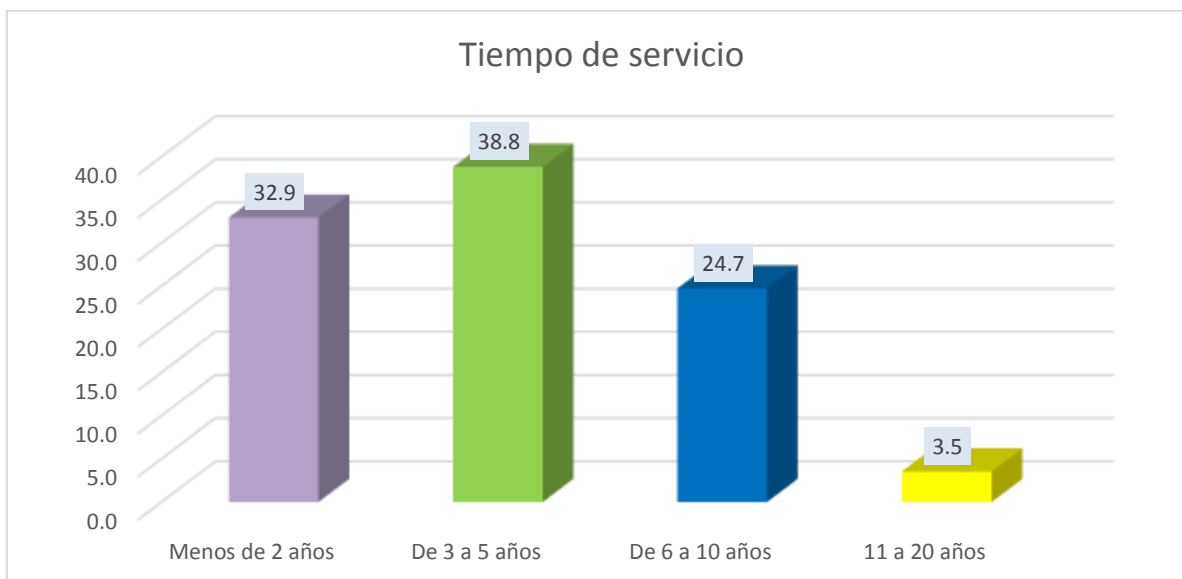


Tabla 4

Análisis descriptivo categórico del área de trabajo de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA).

	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	27	15.9
Área de seguridad	7	4.1
Área de mantenimiento	41	24.1
Área de topografía	42	24.7
Área de planta	53	31.2
Total	170	100.0

Fuente: Elaboración propia, 2017

Al realizar el análisis descriptivo categórico del área de trabajo de los trabajadores de la MACDESA, encontramos que existe un mayor porcentaje de personal en el área de planta, seguido del área de topografía, luego del área de mantenimiento, posteriormente del área administrativa y

por último el área de seguridad. Estos resultados nos indican que existe un mayor conglomerado de personal en el área de planta debido a que toda empresa minera enfoca su factor de producción en la explotación y exploración de minerales, ya que esto conlleva su principal fuente de ingresos.

Figura 6. Área de trabajo

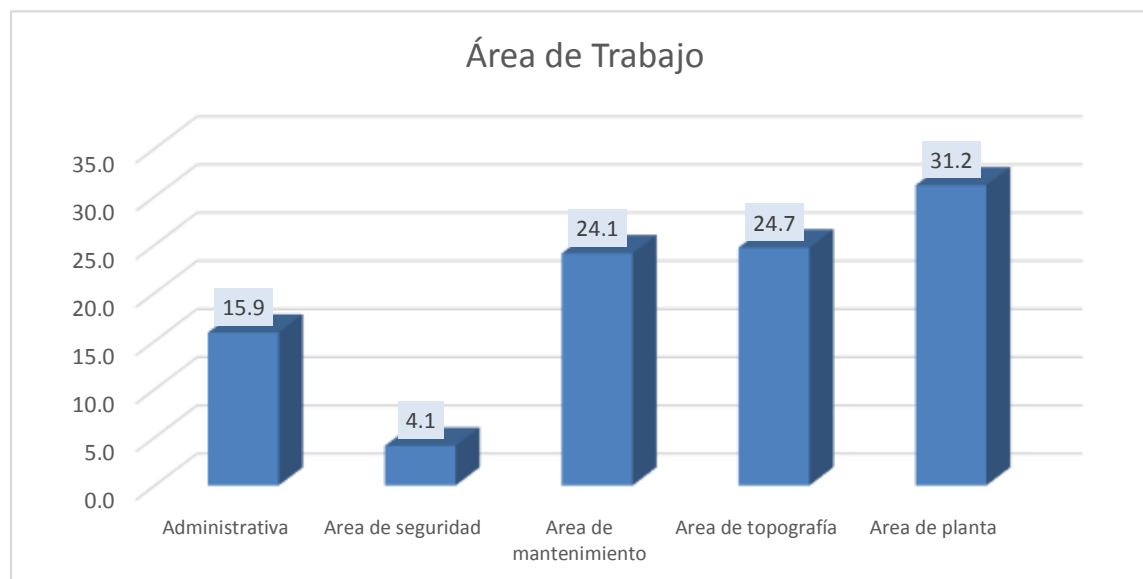


Tabla 5

Análisis descriptivo numérico del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA).

Ítems	ME	Moda	DE	Mín.	Máx.
1. La planeación del personal requerido en cada departamento acorde con las exigencias del perfil de cada puesto.	4.29	3	1.517	2	7
2. Los métodos de divulgación de puestos vacantes.	4.04	2	1.654	2	7
3. La selección de varios candidatos a un empleo con base al perfil de cada puesto.	4.13	5	1.597	1	7
4. La contratación de un nuevo empleado con las competencias exigidas en el puesto.	4.08	6	1.909	1	7
5. La inducción a los nuevos empleados sobre la misión de la organización.	4.50	6	1.642	1	7
6. La explicación a nuevos empleados de la descripción del puesto a desempeñar.	3.83	2	2.140	1	7
7. La explicación a nuevos empleados de las normas de conducta esperada.	4.58	5	1.442	2	7
8. La orientación a nuevos empleados sobre los reglamentos laborales	4.04	6	1.732	1	6
9. La claridad de la descripción de tareas de cada puesto.	4.38	6	1.789	2	7
10. La claridad de los estándares de desempeño esperados para cada puesto.	3.88	2 ^a	1.849	1	6
11. Los métodos utilizados para evaluar el método de desempeño de los empleados.	3.54	2	1.933	1	7
12. La calidad de la retroalimentación al empleado de los resultados de su evaluación de su desempeño	3.33	3	1.049	2	6
13. La planeación del desarrollo profesional del personal.	4.08	4	.974	3	6
14. El proceso de promoción a ascensos de la organización	4.13	3	1.424	2	7
15. La satisfacción de los empleados con el sistema salarial actual.	3.96	3	1.083	3	6
16. La equidad del sistema salarial respecto al género.	4.21	5	1.021	3	6
17. La equidad del sistema salarial respecto al estado civil.	4.29	5	1.301	2	7
18. La adecuación del sistema salarial con los puestos de trabajo.	3.79	3	1.351	2	6
19. El sistema de atención médica para los empleados.	4.54	5	.977	3	6
20. El sistema de capacitación del personal.	4.67	5	1.007	3	7

Fuente: Elaboración propia, 2017

Al analizar la evaluación clima organizacional de la MACDESA, encontramos que lo ítems con mayor grado de importancia son el número 20 (el sistema de capacitación de personal), el 19 (El

sistema de atención médica para los empleados), el 7 (la explicación a nuevos empleados de las normas de conducta esperada) y el 5 (La inducción a los nuevos empleados sobre la misión de la organización). Es decir, en estos ítems se obtuvieron puntajes más altos. Asimismo, los ítems 12 (La calidad de la retroalimentación al empleado de los resultados de su evaluación de su desempeño), el 11 (Los métodos utilizados para evaluar el método de desempeño de los empleados), el 18 (La adecuación del sistema salarial con los puestos de trabajo) y el 6 (La explicación a nuevos empleados de la descripción del puesto a desempeñar), en estos ítems se obtuvieron los puntajes más bajos.

Tabla 6

Puntos de corte para medir el clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA).

Clima Organizacional	
Percentiles	Clima Organizacional
5	41.00
10	43.20
20	48.00
30	50.00
40	53.00
50	55.00
60	56.00
70	58.00
80	60.00
90	63.00
Media	53.9941
DE	7.20330

Fuente: Elaboración propia, 2017

Al identificar los puntos de corte para medir el clima organizacional de los trabajadores de la empresa MACDESA quedan establecidos tres niveles diferenciados.

Tabla 7

Niveles del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA).

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	63	37,1
Medio	54	31,8
Bajo	53	31,2
Total	170	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2017

Al identificar los niveles del clima organizacional de la empresa MACDESA, encontramos que se encuentra en nivel alto con 37,1%, un 31,1% se encuentra en nivel medio y finalmente un 31,2% en nivel bajo. Al respecto, es posible afirmar que el clima organizacional al interior de la empresa es saludable, y naturalmente posiblemente esto sea el reflejo del buen manejo de estrategias que permiten la estabilidad emocional y laboral del trabajador.

4.2 Resultados Inferenciales

Tabla 8

Comparación de medias a través de la T de Student del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA), según sexo.

	Sexo	N	Media	Desviación estándar	Prueba de Levene		Prueba T para muestras indep.		
					F	p valor	T	gl	p valor
Clima Organizacional	Hombre	145	54.38	6.94	1.316	0.253	1.688	168	0.093
	Mujer	25	51.76	8.39					

Al realizar el análisis comparativo del clima organizacional de los trabajadores de la empresa MACDESA, según el sexo, observamos que teniendo en cuenta la media por categoría de sexo notamos que la media de los hombres corresponde a 54.38% equivalente a 145 y 51.76% equivalente a 25 mujeres, no obstante, a pesar de ello encontramos que no existen diferencias estadísticamente significativas debido a que el nivel de significancia es de 0.093 siendo este mayor que ($p > 0.05$).

Tabla 9

Análisis numérico comparativo a través del ANOVA de un factor del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA), según tiempo de servicios.

Clima organizacional	Suma de cuadrados	de gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	81.557	3	27.186		
Dentro de grupos	8687.437	166	52.334	.519	.669
Total	8768.994	169			

Al realizar el análisis comparativo del clima organizacional de los trabajadores de la empresa MACDESA, según el tiempo de servicio, encontramos que no existen diferencias estadísticamente significativas en relación al tiempo de servicio: menos de 2 años, de 3 a 5 años, de 6 a 10 años y de 11 a 20 años, debido a que su nivel de significancia es de .669 siendo este mayor que ($p > 0.05$).

Tabla 10

Análisis numérico comparativo a través del ANOVA de un factor del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA), según área de trabajo.

Clima organizacional	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	26.235	4	6.559		
Dentro de grupos	8742.759	165	52.986	.124	.974
Total	8768.994	169			

Al realizar el análisis comparativo del clima organizacional de los trabajadores de la empresa MACDESA, según el área de trabajo, encontramos que el nivel de significancia corresponde a 0.974, siendo este mayor que ($p < 0.05$) por lo que no encontramos diferencias significativas en relación al área de trabajo, no obstante, existe un mayor personal en el área de planta, pero, aun así, esta diferencia no es significativa.

Tabla 11

Relación del clima organizacional según área de trabajo de los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA), según área de trabajo.

Clima organizacional	Área de trabajo											
	Administrativa		Área de seguridad		Área de mantenimiento		Área de topografía		Área de planta		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Alto	12	7.1%	1	.6%	16	9.4%	14	8.2%	20	11.8%	63	37.1%
Medio	8	4.7%	4	2.4%	9	5.3%	15	8.8%	18	10.6%	54	31.8%
Bajo	7	4.1%	2	1.2%	16	9.4%	13	7.6%	15	8.8%	53	31.2%
Total	27	15.9%	7	4.1%	41	24.1%	42	24.7%	53	31.2%	170	100.0%

$$X^2=5.777 \quad gl= 8 \quad p \text{ valor}= 0.672$$

Al realizar el análisis de la relación del clima organizacional de los trabajadores de la empresa MACDESA, según el área de trabajo, encontramos que existe nivel alto de clima organizacional en el área de planta, mientras que observamos un clima bajo en el área de seguridad. No obstante, no existe una relación entre el clima y el puesto de trabajo debido a que p valor es de 0.672.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Fundamentación

Al observar los resultados hallados en el presente trabajo, encontrados que la edad más frecuente entre los trabajadores de la empresa (MACDESA) fue de 35 años, así hallamos una población relativamente joven dentro de la empresa minera, y esto podría deberse a las exigencias que demanda las jornadas atípicas que de alguna manera maximizan la presencia del trabajador en la empresa mediante jornadas diarias de trabajo consecutivas que, a la vez, abarcan la mayor parte de las horas del día, a cambio de gozar seguidamente de períodos de descanso que, igualmente, se prolonguen por varios días consecutivos. Como por ejemplo la jornada laboral de 14 días de trabajo por 7 de descanso. Sin embargo, no se hallaron diferencias significativas en relación a la edad.

Por otro lado, encontramos que la población en estudio tiene predominancia masculina, tal es así, que los hombres representan el 85.3% y las mujeres el 14.7%. Esta diferencia quizás se deba a las largas horas de trabajo, el extenuante trabajo físico y el por el hecho de tener que vivir en lugares remotos lejos de su familia. No obstante, a pesar de ello no se encontraron diferencias significativas en relación al sexo. No obstante, no existen diferencias estadísticamente significativas debido a que el nivel de significancia es de 0.093 siendo este mayor que ($p > 0.05$).

Además, encontramos que en promedio el tiempo de servicio es de 3 a 5 años, del mismo modo, esto quizás se deba al hecho de contar con personal relativamente joven dentro de la empresa. Sin embargo, encontramos que no existen diferencias estadísticamente significativas debido a que su nivel de significancia es de 0.669 siendo este mayor que ($p > 0.05$).

Seguidamente, hallamos que existe un mayor porcentaje de personal en el área de planta, seguido del área de topografía, luego del área de mantenimiento, posteriormente del área administrativa y por último el área de seguridad. Estos resultados nos indican que existe un mayor conglomerado de personal en el área de planta debido a que toda empresa minera enfoca su factor de producción en la explotación y exploración de minerales, ya que esto conlleva su principal fuente de ingresos. Pero, aun así, encontramos que el nivel de significancia corresponde a 0.974, siendo este mayor que ($p < 0.05$) por lo que no encontramos diferencias significativas en relación al área de trabajo.

De la misma manera y en relación a las variables anteriores, Casales, Ortega y Romillo (2000) hallaron que el clima organizacional no se encuentra correlacionada de modo significativo, con atributos personales como la edad, el sexo, la escolaridad y la antigüedad en el centro. En esa misma línea Acosta y Venegas (2010) en un estudio sobre clima organizacional no encontraron diferencias en cuanto a la edad de los trabajadores.

Por último, encontramos un nivel alto de clima organizacional con un 37,1%, un 31,1% se encuentra en nivel medio y finalmente un 31,2% en nivel bajo. Al respecto, es posible afirmar que el clima organizacional al interior de la empresa es saludable, y naturalmente posiblemente esto sea el reflejo del buen manejo de estrategias que permiten la estabilidad emocional y laboral del trabajador. Tal como refiere Casales, Ortega y Romillo (2000) quienes consideran, que el clima organizacional es “el conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad” (p. 289).

5.2. Objetivos

5.2.1. Objetivo General

Proveer a la empresa de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el clima organizacional.
- Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.

5.3. Metodología

Se aplicará el reforzamiento como estrategia principal para incrementar la motivación de los trabajadores, pues el reconocimiento de sus logros y la conducta proactiva contribuyen al desarrollo empresarial.

Del mismo modo se propiciará el acercamiento de los trabajadores con las jefaturas, para que se perciba un trato horizontal que favorezca el fortalecimiento de los canales de comunicación.

Finalmente se realizarán evaluaciones progresivas para ir analizando a detalle el avance de la mejora propuesta.

5.4. Propuesta

EJE ESTRATEGICO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Reconocimiento y logro de objetivos	Vale por un día libre	Cada vez que un trabajador supere las metas establecidas para su puesto, se le otorga un vale que puede canjear por un día libre sin descuento al mes.	Recursos Humanos
Motivación en el puesto	Regalo por matrimonio	Se enviara un regalo a nombre de la empresa, ante la noticia del matrimonio de un trabajador.	Recursos Humanos
	Regalo por nacimiento de un hijo	Se enviara un regalo a nombre de la empresa ante el nacimiento del hijo del colaborador.	
Trabajo en equipo	Cumplemes	Cada mes se celebrara a los trabajadores el tiempo que llevan laborando en la empresa, con un detalle sorpresa que planificaran y organizaran sus compañeros de trabajo.	Colaboradores
Relación con el jefe inmediato	Puertas abiertas	Un día a la semana, la oficina de gerencia atenderá a cualquier colaborador directamente y sin previa cita.	Gerencia

5.5. Evaluación

Cada tres meses se evaluara al clima organizacional institucional, y los resultados serán presentados ante el comité para reformular nuevas estrategias de ser necesario.

CONCLUSIONES

PRIMERA: En cuanto al clima organizacional hallamos que los trabajadores de la empresa MACDESA se encuentra en un nivel alto, esto debido a que existe una buena dirección por parte del jefe de área de recursos humanos.

SEGUNDA: En cuanto a las características sociodemográficas como la edad y el sexo, encontramos que no existen diferencias significativas en relación al clima organizacional.

TERCERA: Al respecto de las características laborales, como el tiempo de servicio y el área de trabajo, encontramos que no existen diferencias significativas en relación al clima organizacional.

RECOMENDACIONES

1. Reforzar la calidad de clima organizacional en cuanto al área de seguridad debido a la puntuación baja que obtuvo.
2. Generar un mayor acceso y oportunidades de trabajo para la mujer y que estas estén acordes a su realidad como participe nuclear dentro de la sociedad.
3. Tener en cuenta los horarios de trabajo si bien es cierto cumplen de alguna manera con las leyes laborales, pero a la larga podrían generar problemas en cuanto a su salud mental y emocional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta y Venegas (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*; 13 (1), 163-172. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Alcántar Enríquez, V. M., Maldonado Radillo, S. E. y Arcos Vega, J. L. (2012). Medición del clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 55-68.
- Bertoglio, O. (1982). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*. Editorial Limusa.
- Cadenas, H. (2012). The system of the structure. structuralism and social systems theory. *Cinta Moebio* 45: 204-214. Recuperado de: <http://www.univie.ac.at/constructivism/archive/fulltexts/875.pdf>
- Casales, J., Ortega, Y. y Romillo, M. (2000). Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera. *Revistas de Psicología*, 17 (3), 288-296.
- Castro, A. y Benatuil, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. *Anales de Psicología*, 23, (2), 216-225. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/167/16723206.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. 5ta ed. Colombia: Mcgraw Hill.
- Chiang, M., Salazar, C. y Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo. *Theoria*, 16 (2), 61-76. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/299/29916206/>
- Contreras, A. V. (2007). La Organización, El Sistema Y Su Dinámica: Una Versión Desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 129-155.
- Corichi, G., Hernández, G. y García V. (2013). *El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>

- Cruz, T. (2003). *Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva*. Recuperado de: https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/cruz1_280203.pdf
- Dialey, R. (2012). Comportamiento organizacional. Edinburgh Business School. *Heriot – Watt University*. Reino Unido. Recuperado de: <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Duran, M. (2005). Periódico virtual de gerencia. Artículo: mejores empresas para trabajar. La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García Ferrando, M. (1993). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 123-152). Madrid, España: Alianza Universidad
- Genoud, M. (2002). *La era del conocimiento en el contexto de la globalización. IV Congreso de administración con carácter nacional e internacional*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf902/era-del-conocimiento/era-del-conocimiento.pdf>
- Gómez, D., Pérezs, M., y Curbelo, I. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Red de Revistas Científicas de America Latina, el Caribe, España y Portugal*, 37 - 46. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>
- Goncalves, A. (2000). *El Clima como término Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*. Bogotá. Recuperado de: http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_en_los_r_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf
- Guevara, E. (2015). El clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público Distrito Fiscal Puno y su incidencia en el desempeño laboral periodo 2013 - 2014. (Tesis). Puno: Universidad Nacional del Altiplano.

- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, M. (2010). El proceso de la investigación cuantitativa. En *Metodología de la Investigación* (5ta. ed., pp. 33-275). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES
- Landeau, R. (2007). Tipos de Investigación. En *Elaboración de trabajos de investigación: a propósito de la falla tectónica de la Revolución Bolivariana* (pp. 53-67). Venezuela: Editorial Alfa
- López, J. (2014). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(15), 25-36. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692>
- Martínez, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8, (16), 67-97. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>
- Medina, M. y Adalberto, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista cubana de psicología*; 19, (3). Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Medina, A., Gallegos, C. y Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Rio de Janeiro* 42(6), 1213-30. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>
- Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección. El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.
- Naranjo, M. (2009) Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*; 33(2), 153-170. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/510/525>
- Nava, A. (2013). Evolución y Cambio de la Organización y su Administración. *International Journal of Good Conscience*. 8(2), 101-111. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8\(2\)101-111.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8(2)101-111.pdf)
- Onitcanschi, G. (1971). *Teoría de la administración financiera*, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1011_OnitcanschiGG.pdf

- Paul, A. (2002). La sociedad del conocimiento. *Revista internacional de ciencias sociales*, (171). Recuperado de: <http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SHS/pdf/171fulltext171spa.pdf>
- Pelaes, O. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. (Tesis). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*. 21 (2), 231-248. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/658/65821209/>
- Pfeffer, J. (1987). *Teoría De La Organización. Volumen II, La dinámica organizativa: las últimas tendencias en teoría organizativa*. Editorial El Ateneo.
- Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. *Negotium*, 3, 33-51. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230903>
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia. Recuperado de: http://www.academia.edu/9031842/clima_organizacional
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa, Universidad del Rosario*, (17), 11-32. Recuperado de : https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=14&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjT4rOf6vLVAhWJ7SYKHd8IBNY4ChAWCDUwAw&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5096823.pdf&usg=AFQjCNHE0n38nnCPBC8taIyd7nYALVDp_A
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12() 67-92. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106>
- Rojas, C. (2009). Evolución de las Organizaciones: Un mundo en cambio. *Tékhne - Revista de Estudios Politécnicos*, (12), 177-191.

- Sabogal, D. (2015). *Importancia de la teoría clásica en las organizaciones modernas: lamborghini aventador*. Econografos. Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública, (10). Recuperado de: <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=483078&EXT=pdf>
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A. y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. AIBR. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1, 374-397. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62310304>
- Salas, E. y Glickman, A. (1990). Comportamiento organizacional, teoría de sistemas socio-técnicos y calidad de vida laboral: la experiencia peruana. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 22() 69-82. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80522105>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es.
- Williams L. (2013) Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. Recuperado de <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080256607.PDF>
- Yáñez, J. y Yáñez, R. (2012). Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. Ingeniería Industrial. *Actualidad y Nuevas Tendencias*, (9). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=215026158006>
- Zalazar, R. (2011). Introducción a la administración: paradigmas en las organizaciones. *Enciclopedia virtual*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/index.htm>

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta Del Clima Organizacional

A continuación, se le presentan cuatro dimensiones de clima laboral a evaluar en la encuesta, las cuales son: Comunicación, Espacio físico, Trabajo en equipo, Liderazgo y Motivación en el contexto laboral. Para los enunciados que aparecen en la parte inferior de cada dimensión, tendrá cuatro opciones de respuesta, que aparecen en letra **NEGRITA**, favor de marcar con una X en el recuadro de cada enunciado la opción de respuesta que más refleje la percepción que usted tiene de su contexto laboral. Nota: Sólo puede marcar una respuesta por enunciado.

Edad:sexo:cargo:

Tiempo de servicio:Condición:

Enunciado	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre
1.Existe una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar				
2.Su jefe inmediato le permite participar en la planificación de su propio trabajo				
3.Mi jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal				
4.A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen (Dirección)				
5.Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones.				
6.Se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral				
7.Las ideas que aportamos para mejorar el trabajo son llevadas a cabo				
8.Tengo la libertad de realizar cambios en mi puesto de trabajo si el fin es el de mejorar				
9.Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias				
10.En la organización se busca estimular mi trabajo y se preocupan por mi desarrollo profesional y personal				
11.Recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo				
12.La información es clara para realizar las actividades				
13.Se hace presente la comunicación entre departamento				
14.Los medios que se utilizan resultan ser más eficientes para el traslado de la comunicación				
15.Se hace presente la retroinformación				
16.Los objetivos están claramente establecidos en el equipo.				
17.El apoyo y escucha sucede en el equipo de trabajo.				
18.Se hace presente el intercambio de ideas en el equipo.				
19.El equipo de trabajo se orienta a solución de problemas.				
20.Se complementa el talento y conocimientos entre los integrantes del equipo				

Anexo 2: Matriz de consistencia

Título: Propuesta de Mejora del Clima Organizacional de la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA), Arequipa.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	TIPO Y DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS
<p>Problema general ¿Cómo es el clima organizacional de la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA), Arequipa?</p>	<p>Objetivo general Realizar una propuesta de mejora del clima organizacional en la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA), Arequipa.</p>	<p>Hipótesis general Hi: Es probable que la percepción sobre el clima organizacional sea bajo los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA). H0: Es probable que la percepción sobre el clima organizacional no sea bajo los trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA).</p>	<p>VARIABLE (x) Clima organizacional Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Recompensa • Relaciones interpersonales • Identidad 	<p>Tipo El tipo de estudio de la presente investigación es básico. El nivel de la presente investigación es descriptiva, comparativa correlacional, este tipo de estudio tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables y además compararlas.</p>	<p>Población Estuvo conformada por 170 trabajadores contratados de la empresa MACDESA Muestra La muestra será no probabilística intencional, ya que el estudio estuvo integrado por todos los trabajadores, es decir, los 170 trabajadores.</p>	<p>Encuesta de clima organizacional construida en base a las políticas del clima laboral y a los conocimientos y orientación del Mtro. Álvaro A. Aguillón Ramírez.</p>
	<p>Objetivos específico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el clima organizacional en la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA). • Establecer diferencias del clima organizacional en función a las características sociodemográficas en la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA). • Establecer diferencias del clima organizacional en función a las características Laborales en la Empresa Minera Aurífera Cuatro De Enero S.A. (MACDESA). 		<p>VARIABLE INTERVINIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad • Sexo • Cargo • Años de servicio • Área de trabajo 			

