

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL



**“LA IMPORTANCIA DEL ROL GERENCIAL COMO INDUCTOR
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE
SISTEMAS DE UNA ENTIDAD PÚBLICA”**

TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR

ELSA JAKELIN GUERRERO VÁSQUEZ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Lima – Perú

2018

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**

**“LA IMPORTANCIA DEL ROL GERENCIAL COMO INDUCTOR DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE SISTEMAS DE
UNA ENTIDAD PÚBLICA”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
ELSA JAKELIN GUERRERO VÁSQUEZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....
MBA. Carlos Alberto Guerrero López
Presidente

.....
Mto. Prof. CPC Demetrio José Tello Romero
Miembro

.....
Dra. Vilma Elvira Gómez Galarza
Miembro

Lima – Perú
2018

INDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Planteamiento del problema.....	2
1.1.1.	Descripción del problema	2
1.1.2.	Formulación del problema	3
1.2.	Objetivos.....	4
1.2.1.	Objetivo general.....	4
1.2.2.	Objetivo específico	4
1.3.	Justificación	4
1.4.	Limitaciones.....	5
II.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	6
2.1.	Antecedentes.....	6
2.1.1.	Antecedentes nacionales e internacionales	7
2.2.	Marco teórico.....	8
2.2.1.	Funciones administrativas de un gerente	8
2.2.2.	Roles que debe cumplir el gerente	8
2.2.3.	Habilidades gerenciales.....	10
2.2.4.	El clima organizacional.....	10
2.2.5.	Comportamiento organizacional	37
2.2.6.	Satisfacción laboral	39
2.2.7.	Relación entre el rol gerencial y el clima organizacional	41
2.3.	Definición de términos.....	43
III.	MATERIALES Y MÉTODOS	45
3.1.	Lugar.....	45
3.2.	Tipo de estudio.....	46
3.3.	Diseño	46
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
3.4.1.	Análisis documental.....	46
3.4.2.	Encuesta	47
3.4.3.	Observación directa.....	47
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIONES	49
4.1.	Resultados.....	49
4.2.	Discusiones	57

V. CONCLUSIONES	62
VI. RECOMENDACIONES	64
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Roles del gerente según Mintzberg	9
Tabla 2: Características de tipo autoritario - explotador	14
Tabla 3: Características de tipo autoritario - paternalista	15
Tabla 4: Características de tipo participativo - consultivo	16
Tabla 5: Características de tipo participativo – participación de grupo	17
Tabla 6: Dimensiones de clima organizacional según autores	18
Tabla 7: Decisiones gerenciales en las que influye la cultura	19
Tabla 8: Instrumentos de medición del clima organizacional	36
Tabla 9: Tipo de clima organizacional	50
Tabla 10: Variables intermedias del clima organizacional.....	52
Tabla 11: Desempeño gerencial	55
Tabla 12: Funciones del gerente de sistemas según su MOF	58
Tabla 13: Competencias del puesto de gerente de sistemas	59
Tabla 14: Diferencias entre un gerente y un líder	60

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación y relaciones del clima de trabajo	12
Figura 2: Poder según el puesto o persona	22
Figura 3: Tareas organizacionales que exigen actividades de comunicación	24
Figura 4: Modelo simple del proceso de motivación	27
Figura 5: Clasificación de las teorías de la motivación	27
Figura 6: Pirámide de Maslow.....	28
Figura 7: Teoría de motivación de los dos factores de Herzberg	30
Figura 8: Comparación entre cuatro teorías de contenido.....	31
Figura 9: Relación de interacción entre comportamiento y clima organizacional	42
Figura 10: Tipo de clima organizacional.....	50
Figura 11: Variables intermedias de clima organizacional	53
Figura 12: Desempeño gerencial	55

RESUMEN

La presente investigación se realizó en una entidad pública encargada de supervisar la inversión en energía y minería en el Perú, específicamente en la gerencia de sistemas. Su sede central está ubicada en el distrito de Magdalena del Mar en Lima y cuenta con alrededor de 40 colaboradores. Como propósito de estudio se abordó la importancia del rol gerencial para la obtención de un buen clima organizacional. Para ello, se utilizó la herramienta de medición del clima organizacional según el modelo de Likert, la cual se basa en la realización de una encuesta con preguntas específicas que brindan información relevante sobre la percepción de los trabajadores. Se logró obtener información de 16 colaboradores de la gerencia de sistemas a los cuales se les realizó 29 preguntas estructuradas. Los resultados obtenidos reflejan que el clima organizacional que presenta la gerencia de sistemas no es favorable. Las variables analizadas manifiestan que el estilo de liderazgo ejercido por el gerente de sistemas es autoritario, la toma de decisiones se da en el nivel jerárquico alto, la comunicación no es efectiva y la motivación de los colaboradores es baja. Las recomendaciones propuestas, posterior a la revisión de la literatura y el análisis de resultados, fueron las siguientes: se considera necesario que el gerente de sistemas desarrolle sus habilidades gerenciales, mejore el estilo de liderazgo y considere el planteamiento e implementación de estrategias que incrementen la motivación del personal garantizando de esa forma el cumplimiento de objetivos, motivación del personal, eficacia y eficiencia laboral

Palabras clave: Rol gerencial, motivación, eficacia, eficiencia, clima organizacional.

I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional en una empresa, según Litwin y Stringer (1978), mencionado por Chiavenato (2009), se define como el conjunto de percepciones directas o indirectas de la gente acerca de un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que trabajan, y las cuales influye en sus motivaciones y conductas. Su objetivo principal es determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de resultados planificados, determinar fuentes de conflicto, tomar medidas correctivas y corregir comportamientos. Es importante destacar que cada organización presenta un clima diferente y depende de la cultura, personalidad, creencias, valores, costumbres de las personas, entre otros, para definirlo.

Siendo el clima organizacional un tema de gran importancia para una empresa, se torna relevante contar con gerentes que logren dirigir a los colaboradores al cumplimiento de objetivos establecidos. Bajo esta premisa, se puede considerar que la gestión del gerente determinará si los resultados obtenidos por la empresa son positivos o negativos, y dichos resultados dependen de la administración eficiente de los diversos recursos de la empresa, incluyendo el talento humano. Por tal motivo, es necesario que el gerente sea un líder con capacidad de influencia en sus colaboradores para lograr el cumplimiento de metas, integración del personal, motivación del personal, trabajo en equipo, una mejor comunicación, expresión de ideas, libertad de opinión, respeto, tolerancia, equidad, equilibrio, toma de decisión efectiva, compañerismo, resolución óptima de problemas, empatía, entre otros.

Por lo expuesto, se considera de gran importancia la influencia del rol gerencial para la obtención de un buen clima organizacional, ya que este es uno de los factores relevantes para el cumplimiento de objetivos y éxito de la empresa.

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del problema

Tradicionalmente las empresas basaban sus procesos administrativos en el manejo de planillas y las relaciones colectivas en el trabajo. Sin embargo, dicho enfoque ha dado un giro a nivel nacional e internacional, puesto que en la actualidad el recurso humano es el factor más importante de la organización y se necesita un adecuado ambiente para el desarrollo de sus actividades diarias.

Existen algunas instituciones que realizan grandes inversiones para cumplir con las políticas de seguridad en el trabajo, implementar ambientes cómodos y confortables para los colaboradores, capacitar al personal, brindar días de integración institucional, entre otras actividades, para lograr mantener al personal motivado. Incluso algunas empresas aspiran a estar dentro de los rankings más importantes a nivel mundial de clima organizacional, y uno de ellos es el ranking Great place to work. Dicho ranking es un modelo de trabajo en donde el factor más importante es el recurso humano y su efectividad depende de la convicción de alta dirección en ejecutar correctamente las acciones que busquen el beneficio de los integrantes de la empresa.

Siendo el clima organizacional de interés común en todas las empresas, es necesario fijar la atención en el análisis y evaluación de dicho clima dentro de cada gerencia de la empresa y verificar que estén alineados al cumplimiento de lo estipulado como organización. Una de las falencias que se encuentran en algunas instituciones que no presentan un buen clima organizacional es la no medición de la satisfacción del personal en las diferentes gerencias que conforman la institución y se debe tomar en cuenta que el gerente de cada área debe ser un líder que influya en sus colaboradores con el fin de lograr la cooperación y trabajo en equipo y este líder debe estar alineado a las políticas de la institución.

En ocasiones, el lograr alinear a los gerentes a las políticas de la institución resulta ser un trabajo tedioso porque, como lo indico Chiavenato (2009), el estilo del liderazgo que ejerza el gerente estará determinado por las características intrínsecas a su personalidad, costumbres y valores. Si el estilo gerencial no conlleva a que el personal se sienta cómodo y en un entorno de confianza para desarrollar sus labores no se logrará un buen clima

organizacional y puede ocasionar la desintegración de equipos e incluso el aumento en la rotación del personal, lo cual indica que es un escenario desfavorable para el cumplimiento de objetivos.

Los gerentes tienen que estimar que el personal a su cargo presenta prioridades, objetivos, metas y aspiraciones tanto en lo laboral como en lo personal, por ello es necesario que para delimitar sus acciones se considere la opinión de ellos. Chiavenato (2009), manifiesta que la organización que tiene éxito es aquella que es capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan tareas, de forma que le permita al sistema total operar dentro de las restricciones, responder a las demandas y obtener ventaja de las oportunidades que surgen en el ambiente.

Finalmente, este trabajo se basa en el análisis del clima organizacional de la gerencia de sistemas de una entidad pública. Una de las políticas bajo las cuales se rige la entidad es generar un ambiente de trabajo cómodo para los colaboradores. Asimismo, la entidad invierte capital y esfuerzo en fomentar la integridad y el trabajo en equipo en las diferentes áreas de la institución. Sin embargo, a nivel de la gerencia de sistemas, en los últimos dos años se presenta un incremento en la rotación del personal, falta de motivación de los trabajadores en el desarrollo de actividades, poco trabajo en equipo, inconformidad con las remuneraciones, percepción de falta de oportunidades de crecimiento, así como la dificultad para obtener capacitaciones alineadas a su labor en la organización, entre otros. A pesar de que se están tomando acciones internas de la gerencia para aumentar la motivación, confianza e identificación con el área, los resultados no están siendo positivos. Por tanto, este trabajo tiene como finalidad brindar la información necesaria para la toma de acciones por parte de la gerencia y logren obtener un buen clima organizacional.

1.1.2. Formulación del problema

a. Problema principal

¿El rol gerencial influye en el clima organizacional de la gerencia de sistemas?

b. Problemas secundarios

- ¿Cuáles son las competencias que se solicitan para ocupar el puesto de gerente de sistemas en la entidad en estudio?
- ¿Cuáles son las habilidades gerenciales que influyen en el clima organizacional de la gerencia de sistemas?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de la gerencia de sistemas?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar la influencia del rol gerencial en el clima organizacional de la gerencia de sistemas de la entidad pública en estudio.

1.2.2. Objetivo específico

- Detallar las competencias que se solicitan para ocupar el puesto de gerente de sistemas
- Conocer las habilidades gerenciales que tienen mayor influencia en el clima organizacional de la gerencia de sistemas
- Describir los factores que influyen en el clima organizacional de la gerencia de sistemas.

1.3. Justificación

En la búsqueda constante de las empresas por mejorar su clima organizacional, se enfrentan a diferentes realidades que se generan por la diversidad de percepciones, personalidades, características, costumbres, valores, entre otros, que trae consigo el talento humano que desarrolla las actividades en la institución. Motivo por el cual existe la necesidad de evaluar, medir y analizar la gestión de los altos directivos de la empresa con respecto al clima organizacional que generan en su área.

La presente investigación permitirá analizar la importancia del rol gerencial como influencia para la obtención de un buen clima organizacional permitiendo tomar las decisiones

correctivas necesarias y previniendo escenarios negativos para la institución.

Asimismo, con el presente se busca crear una base de información que le permita a la empresa el poder analizar la situación actual de la gerencia de sistemas y dirigir sus esfuerzos hacia la búsqueda de mejoras en el clima organizacional.

1.4. Limitaciones

Las limitaciones que se presentan para la presente investigación son la dificultad de acceder a todo el personal de la gerencia de sistema por el poco tiempo con que disponen para brindar información. Asimismo, el poco recurso económico que se dispone para el desplazamiento a las diferentes sedes donde se encuentra designado el personal. Finalmente, el tiempo limitado para obtener toda la información necesaria.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

La primera investigación con respecto al clima en las organizaciones viene siendo materia de estudio desde probablemente 1927 – 1940. En este periodo se empezó a tomar importancia a factores, que conforman lo que hoy llamamos “clima organizacional”, como las condiciones laborales, la satisfacción y el sentimiento de pertenencia en un equipo, los intereses y las actitudes colectivas, el perfil de quienes son líderes, la empatía dentro del equipo, los grupos informales, entre otros (Chiavenato, 2009).

En 1950 Lewin explica acerca de la importancia del comportamiento laboral de las personas, sustentaba que este comportamiento no solo se debía a rasgos de personalidad sino a la percepción que se tenía sobre el entorno laboral que lo rodeaba y todo lo que compone la organización, según lo indicado por Robbins y Judge (2009).

Likert (1986), citado por Edel et al. (2007), hace referencia al enfoque que tiene la persona para ver la realidad, menciona que la percepción de cada individuo es subjetiva y no objetiva, por lo cual el comportamiento estará basado en su impresión de la situación. Es por ello que se sugiere los estudios de clima laboral desde esa época.

Asimismo, hubo estudios que relacionaron la cultura organizacional con el clima laboral, concluyendo que son elementos ligados estrechamente y que se debe tratar de que sean positivos para lograr la mejora continua de la empresa. Hay que considerar también que estos elementos deben ser evaluados constantemente porque una cultura organizacional afianzará la identificación del trabajador con su empresa y por ende lo motivará y le dará satisfacción.

2.1.1. Antecedentes nacionales e internacionales

Bedoya (2003) en su investigación llamada “La nueva gestión de las personas y el desempeño laboral por competencias”, concluyó que los procesos de gestión de evaluaciones de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las exigencias de los escenarios modernos.

De la Cruz (2009) en su investigación llamada “La nueva gestión del potencial humano y su evaluación del desempeño en las instituciones financieras de Huamanga”, concluyó que existen evidencias significativas de que los desempeños laborales en la institución financiera son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos.

Clerc *et al.* (2006) realizaron una investigación llamada “Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral”, para ello su estudio se enfocó desde consultorios a centros de Salud. Ellos concluyeron que para obtener un buen clima laboral es necesario favorecer y fomentar las relaciones interpersonales dentro del equipo de salud, base del buen funcionamiento es el propósito de incrementar el capital humano. Asimismo, es necesario contar con líderes que sean capaces de lograr en el individuo una actitud positiva.

Molocho (2010) realizó la investigación acerca de la “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009”.

Mora y Osorio (2010) escribieron un artículo llamado “Relación entre el clima organizacional y las habilidades gerenciales”. Aquí concluyen, que es importante una gestión óptima basada en el mejoramiento del clima laboral. El gerente debe estar abierto permanente al aprendizaje y al desarrollar habilidades, así como el fomento de estrategias que mejoren el clima laboral

Carolina (2013) en su tesis llamada “Clima laboral en un organismo público” concluyó que el Hospital Regional Diego Paroissien presenta un mal clima laboral a razón de que el personal se encuentra en disconformidad con respecto al ambiente físico en cual desempeñan sus labores. El gerente comunica con efectividad las metas sin embargo debe desarrollar sus habilidades gerenciales.

2.2. Marco teórico

Para la investigación resulta importante incorporar referentes teóricos que permitan entender el clima organizacional y los elementos que influyen en él, así como los roles que ejercen los gerentes para mejorarlo.

2.2.1. Funciones administrativas de un gerente

Los gerentes realizan diversas actividades y una de ellas es la coordinación eficaz y eficiente del trabajo de los demás. Fayol (1916), planteó cinco funciones que desempeñan los gerentes: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. En la actualidad, las funciones administrativas se rigen según el planteamiento de Robbins y Coulter (2005), los cuales indican cuatro funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar. Cada una de ellas la detallan de la siguiente forma: la función de planeación según la definición de metas, fijan las estrategias para alcanzarlas y trazan planes para integrar y coordinar actividades; la organización conlleva a la designación de tareas, designación de quienes realizan tareas y de cuales tareas se toman las decisiones a implementar. Con respecto a la función de dirección, es ejercida por los gerentes cuando motivan a los subordinados, influyen en los individuos y equipos en el desarrollo de su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación, o cuando de cualquier otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados. Finalmente, la función del control, la cual se realiza después de fijar las metas (planeación), decidir el esquema estructural (organización) y contratar, capacitar y motivar al personal (dirección), y es necesaria para realizar un trabajo de vigilancia, comparación y corrección.

2.2.2. Roles que debe cumplir el gerente

Mintzberg (2010), estudió a los gerentes en la práctica, y como resultado de su estudio concluyó que los gerentes desempeñan 10 roles muy relacionados, los cuales se agrupan en relaciones personales, transferencia de información y toma de decisiones. Así también en el libro se explica que la expresión roles del gerente hace referencia a las categorías particulares del comportamiento administrativo y detalla los roles de la siguiente forma: los roles interpersonales, son aquellos que están relacionados con la gente, considerando a los trabajadores de la empresa e individuos que no pertenezcan a ella, y se toman en cuenta como los deberes de índole informal, formal y simbólica, además de que establece una figura de autoridad, líder y enlace. Con respecto a los roles informativos, consisten en recibir, almacenar y difundir la información. Este rol es el del supervisor, difusor y el vocero. Por

último, el rol de decisión el cual está basado en la toma de decisiones y las cuales manejan representaciones como: el empresario, manejador de perturbaciones, distribuidor de recursos y negociador.

Tabla 1: Roles del gerente según Mintzberg

ROL	DESCRIPCION	EJEMPLOS DE ACTIVIDADES IDENTIFICABLES
Interpersonal		
– Figura de autoridad	Jefe simbólico; obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social	Recibir a los visitantes. Firmar documentos legales
– Líder	Responsable de la motivación de los subordinados; responsable de reunir al personal; capacitarlo y deberes relacionados	Realizar prácticamente todas las actividades que se refieren a los subordinados
– Enlace	Crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información	Tramitar el correo, trabajar con organismos externos; realizar otras actividades con gente de fuera
Informativo		
– Supervisor	Busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente	Leer periódicos e informes; cultivar contactos personales
– Difusor	Transmite la información recibida de fuera o de los subordinados a los miembros de la organización	Celebrar juntas de información; llamar por teléfono para difundir información
– Vocero	Transmite información a gente de afuera sobre planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etc.	Celebrar juntas de directores; dar información a los medios de comunicación.
De Decisión		
– Empresario	Busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia “proyectos de mejora” para producir cambios	Organizar la estrategia y sesiones de revisión para crear programas nuevos
– Manejar perturbaciones	Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas	Organizar la estrategia y sesiones de revisión en caso de perturbaciones y crisis.
– Distribuidor de recursos	Es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización	Programar; solicitar autorizaciones; realizar las actividades que conciernen al presupuesto y ,la programación del trabajo de los subordinados
– Negociador	Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones	Participa en las negociaciones contractuales con el sindicato

Fuente: Mintzberg (2010) Managing on three planes.

2.2.3. Habilidades gerenciales

Los gerentes necesitan poseer ciertas habilidades que les permitan desarrollar sus actividades. Según Katz, citado por Robbins y Coulter (2014), encontró en sus investigaciones que los gerentes deben poseer tres habilidades gerenciales básicas las cuales son: las habilidades técnicas, que abarcan los conocimientos y competencia en un campo especializado y son importantes para el trato directo del gerente con los empleados; las habilidades de trato personal, que consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma grupal como individual, los gerentes que las poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal y saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza. Por último, se tienen las habilidades conceptuales que son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

2.2.4. El clima organizacional

Para Chiavenato (2009), indica que como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual), surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Es decir, el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre participantes. Sin embargo, cuando la motivación de los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras de satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

Brunet (2011), considera que el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa puede satisfacer y las tres variables importantes que nos brinda son: a) las variables del medio, las cuales son exteriores al empleado, como el tamaño, estructura de la organización y la administración de recursos humanos, b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Orbegoso (2010), presenta un artículo con el nombre de “Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión”, en el cual detalla las definiciones de clima

organizacional descritas por algunos autores, siendo estas:

- Son las percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de esta y las personas, definida por Shneider y Hall en 1970.
- Se define como las representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; llamadas percepciones. Así fue definido por James y Jones en 1974.
- Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse. Definido por Shneider en 1975
- Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales. Definición de Litwin y Stringer en 1978
- El clima organizacional es un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos. Definición de Gilick en 1985.
- Es el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia con el sistema organizacional. Definido por Rodríguez en 1999.
- El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que ese expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, etc.) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. Definido por Méndez en el 2006.

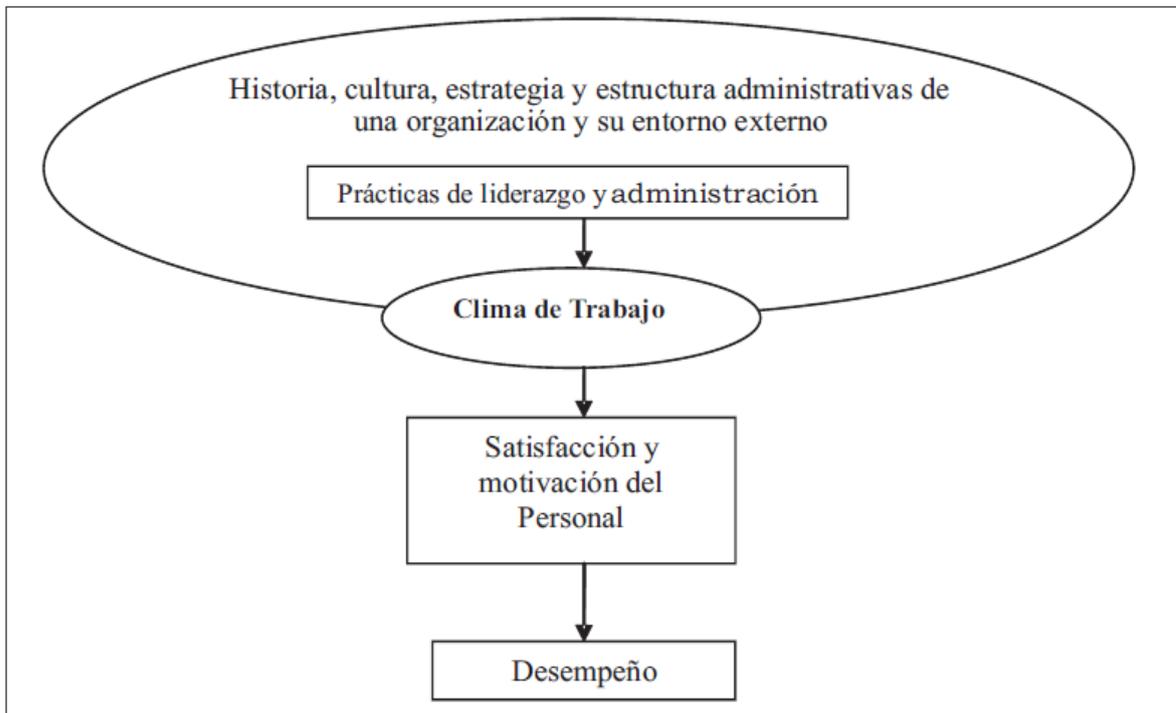


Figura 1: Ubicación y relaciones del clima de trabajo

Fuente: Management Sciences for Health (2002) tomado de Revista Psicología (2010).

a. Tipos de clima organizacional

Likert, citado por Brunet (1987), determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, las cuales presentan un marco de referencia que permite examinar la naturaleza del clima organizacional y su papel en la eficacia organizacional. Estos climas son:

- **Clima tipo autoritario: Sistema LI Autoritarismo Explotador.** Refleja la falta de confianza de la alta dirección en sus empleados. La mayor parte de decisiones sobre los objetivos a seguir son tomados en la cima de la organización. La atmosfera de trabajo es de miedo, castigos, amenazas y ocasionalmente recompensas. La satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente aleatorio y estable, en donde la comunicación entre la dirección y sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

- **Clima tipo autoritario: Sistema LII - Autoritarismo Paternalista.** Evidencia confianza de la alta dirección con sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, sin embargo, algunas de ellas son tomadas en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima la alta dirección toma en consideración las necesidades sociales de los empleados y da la impresión de que se trabaja dentro de un ambiente estable estructurado.
- **Clima tipo participativo: Sistema LIII – Consultivo.** Las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los empleados tomar decisiones específicas en los niveles inferiores. Por lo general existe confianza entre la dirección y los empleados. La comunicación es de tipo descendente- Las recompensas y castigos son ocasionales, pues se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.
- **Clima tipo participativo- Sistema LIV – Participación en grupo.** Es aquel en el que los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de los niveles. La dirección tiene confianza total en sus empleados. La comunicación es ascendente, descendente y lateral. Los empleados se encuentran motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, y existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

En las siguientes tablas se muestran a detalle las características de cada uno de los tipos de climas mencionados.

Tabla 2: Características de tipo autoritario - explotador

METODOS DE MANDO	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACION
<p>Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.</p> <p>Fuerzas motivacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos • Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos. • Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía. • Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, los administrados y la organización completa. <p>Proceso de influencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. • No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada. <p>Proceso de establecimiento de objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca 	<p>Investigación de los objetivos a nivel medio. Pocas posibilidades de formación</p> <p>Modos de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación. <p>Proceso de toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre. <p>Proceso de control</p> <ul style="list-style-type: none"> • El control no se efectúa más que en la cumbre. • Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. • Existe una organización informal y busca reducir el control formal.

Fuente: Brunet (1987). El clima de trabajo en las organizaciones.

Tabla 3: Características de tipo autoritario - paternalista

METODOS DE MANDO	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACION
<p>De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.</p> <p>Fuerzas motivacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo. • Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. • La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. • Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. • Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización. <p>Proceso de influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. • En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana. <p>Proceso de establecimiento de objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. • Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina. 	<p>Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación</p> <p>Modos de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. • Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. <p>Proceso de toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. • Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo. <p>Proceso de control</p> <ul style="list-style-type: none"> • El control se efectúa en la cumbre. • Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados • Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

Fuente: Brunet (1987). El clima de trabajo en las organizaciones.

Tabla 4: Características de tipo participativo - consultivo

METODOS DE MANDO	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACION
<p>Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.</p> <p>Fuerzas motivacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. • Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. • Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. <p>Proceso de influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado. <p>Proceso de establecimiento de objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias. 	<p>Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.</p> <p>Modos de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. • Puede darse un poco de distorsión y de filtración. <p>Proceso de toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las políticas y las decisiones • Generalmente se toman en la cumbre • Se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles <p>Proceso de control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. • Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.

Fuente: Brunet (1987). El clima de trabajo en las organizaciones.

Tabla 5: Características de tipo participativo – participación de grupo

METODOS DE MANDO	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACION
<p>Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</p> <p>Fuerzas motivacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dirección tiene plena confianza en sus empleados. • Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. <p>Proceso de influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia. <p>Proceso de establecimiento de objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. • Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados. 	<p>Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.</p> <p>Modos de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. • No se observa ninguna filtración o distorsión. <p>Proceso de toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles. <p>Proceso de control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores

Fuente: Brunet (1987). El clima de trabajo en las organizaciones.

b. Dimensiones del clima organizacional

Es importante tener en cuenta que en las organizaciones se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales. Sandoval (2004), nos brinda un diagnóstico de las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones, a continuación, la tabla seis nos detalla las dimensiones:

Tabla 6: Dimensiones de clima organizacional según autores

DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN AUTORES			
Likert: Mide el clima en función de 8 dimensiones	Litwin y Stringer: Resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones.	Bowers y Taylor: estudiaron cinco grandes grupos	Brunet afirma que son cuatro las dimensiones a considerar
1. Los métodos de mando: Forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados	1. Estructura: Se refiere a la percepción de las obligaciones, reglas y políticas que se establecen dentro de la organización y las cuales delimitan el comportamiento de las personas.	1. Apertura a los cambios tecnológicos: Es el comportamiento de la organización frente a nuevas tecnologías y recursos que puedan mejorar el trabajo de los empleados.	1. Autonomía individual: Es atribuida la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes en la organización
2. Las características de las fuerzas motivacionales: procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.	2. Responsabilidad individual: Sentimientos de autonomía, sentirse su propio jefe.	2. Recursos Humanos: Baza la atención de la organización en sus empleados.	2. Grado de estructura que impone el puesto: Medición del grado de comunicación entre los subordinados y los superiores.
3. Las características de los procesos de comunicación: los tipos de comunicación en la empresa así como la manera de ejercerlos.	3. Remuneración: Percepción de equidad cuando el trabajo se realiza correctamente	3. Comunicación: refleja los medios de transmisión de información en los diferentes niveles de la organización así como la facilidad de que los empleados sean escuchados.	3. Tipo de recompensa: Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Las características de los procesos de influencia: la interacción entre el superior y el subordinado para establecer los objetivos de la organización.	4. Riesgo y toma de decisiones: Percepción del nivel del reto y riesgo que se presenta en una situación de trabajo.	4. Motivación: Son las condiciones las cuales lleva a que los empleados desarrollen su trabajo con más o menos esmero	4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de sus superior
5. Las características de los procesos de toma de decisión: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como la distribución de las mismas	5. Apoyo: Sentimientos de colaboración y amistad que experimentan los empleados en el trabajo.	5. Toma de decisiones: Considera el análisis de la información que se obtiene dentro de la organización para las decisiones a tomar, al mismo tiempo implica la participación de los empleados en dichas acciones.	
6. Características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos y metas.	6. Tolerancia al conflicto: Capacidad y confianza de un empleado a su organización y como puede asimilar la diversidad de opiniones.		
7. Las características de los procesos de control: La distribución del control en las diferentes instancias organizacionales			
8. Los objetivos de rendimientos y de perfeccionamiento. Lo que lleva a la planificación como la formación deseada.			

Fuente: Sandoval (2004). Concepto y dimensiones del Clima Organizacional.

Durante la investigación se ha notado que el clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por ello muchas empresas e instituciones que reconocen la importancia de poseer un buen clima organizacional en donde uno de sus activos fundamentales es su recurso humano.

c. Elementos del clima organizacional

Para desarrollar un buen clima organizacional es necesario detallar los elementos que intervienen en el. A continuación, se detallan los elementos del clima organizacional y la definición de cada uno de ellos por diversos autores.

- **La cultura organizacional**

Robbins y Coulter (2005), indica que la cultura de una organización es importante para los gerentes porque define lo que se puede hacer o lo que no. Si la cultura de una organización comunica desconfianza en los empleados, es más probable que los gerentes adopten un estilo de liderazgo autoritario que uno democrático. La cultura de una organización si es fuerte, limita las opciones de toma de decisiones del gerente en todas las funciones administrativas. En conclusión, la cultura influye en las principales áreas en las que opera un gerente como se detalla en la tabla siete.

Tabla 7: Decisiones gerenciales en las que influye la cultura

Planeación	Organización	Dirección	Control
<ul style="list-style-type: none"> – Grado de riesgo que entrañan los planes – Que sean individuos o grupos los que desarrollen los planes – Grado en que la dirección investiga el ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> – Cuanta autonomía debe incorporarse en los puestos de los empleados. – Que hagan las tareas individuos o equipos. – Grado en que los gerentes de los departamentos tratan unos con otros. 	<ul style="list-style-type: none"> – Grado en que los gerentes se interesan en aumentar la satisfacción de los empleados – Que estilos de liderazgo son apropiados – Si hay que suprimir todos los desacuerdos, incluyen los constructivos 	<ul style="list-style-type: none"> – Imponer controles externos o permitir que los empleados controlen sus propias acciones. – Que criterios deben subrayarse en las evaluaciones del desempeño de los empleados – Qué repercusiones traerá excederse en el presupuesto

Fuente: Robbins y Coulter (2005). Administración.

- **Sentido de pertenencia**

Chiavenato (2009), indica que el sentido de pertenencia se entiende como la aptitud de considerarse y sentirse parte de un grupo dentro de la organización. Así también se le identifica como la relación de la empresa con el empleado. Dicha relación está orientada hacia el cumplimiento de metas y objetivos individuales y organizacionales. Cuando estos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, lo cual produce bienestar en los trabajadores, generando de esa forma el sentido de pertenencia a la empresa. Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición dentro de la organización.

Por otro lado, Orbegoso (2010), referencia a diferentes autores que definen el sentido de pertenencia, así se tiene a Maslow, quien describió la pertenencia como una necesidad básica humana; Anant la define como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema; Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier concuerdan en que para obtener un sentido de pertenencia es necesario desarrollar la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes, así como también la percepción por parte de la persona de que sus características son similares o complementan a las de la personas que pertenecen al sistema. Finalmente, Orbegoso (2010), nos brinda el concepto formulado por Cameron, el cual denomina al sentido de pertenencia como el “vínculo interpersonal”, como una faceta más de la identidad social y, en relación al ámbito organizacional, como una faceta de la identificación organizacional.

- **Liderazgo**

Robbins y Judge (2009), definen el liderazgo como la aptitud de influir en un grupo de personas para el logro de una visión o el establecimiento de metas. Posteriormente, Robbins, S.; Coulter (2014), definen al líder como la persona que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Asimismo, indican que el liderazgo es un

proceso de guiar e influir en él para que alcance sus metas, eso es lo que hacen los líderes.

Chiavenato (2009), indica que el liderazgo es un poder personal que permite a una persona influir en otros por medio de relaciones existentes. Dicha influencia provoca que un individuo actúe o modifique su comportamiento. La capacidad para influir, persuadir y motivar a los subordinados está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben del líder. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica la idea a los demás, logran que se comprometan y los inspira a superar los obstáculos.

French y Raven, mencionados por Chiavenato (2009), señalan cinco tipos de fuerza de poder, las mismas que son reafirmadas por Robbins y Coulter (2014). Así también, Goleman (2005) en la revista “Liderazgo que obtiene resultados” indica dichas fuerzas de poder son:

- **Poder coercitivo**, que se basa en el temor y la coerción. La percepción del trabajador es que, si no cumple lo estipulado por el líder, recibirá un castigo.
- **Poder de recompensa**, es sustentada por la esperanza del trabajador de recibir un premio, elogio o recompensa por el buen desempeño de su trabajo.
- **Poder legítimo**, el cual se deriva del cargo que ocupa el individuo en la jerarquía. Los niveles jerárquicos establecen escalones de autoridad dentro de la organización
- **Poder de competencia**, se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el crecimiento técnico. El trabajador ve al líder como una persona con competencias y conocimientos superiores.
- **Poder de referencia**, que se basa en la actitud y el atractivo. El líder es admirado por ciertos rasgos personales deseables. A este se le llama poder de referencia.

Asimismo, Chiavenato (2009), precisa que este poder se agrupa en el poder derivado por el puesto y el poder derivado de la persona, así como se detalla en el Figura 2.

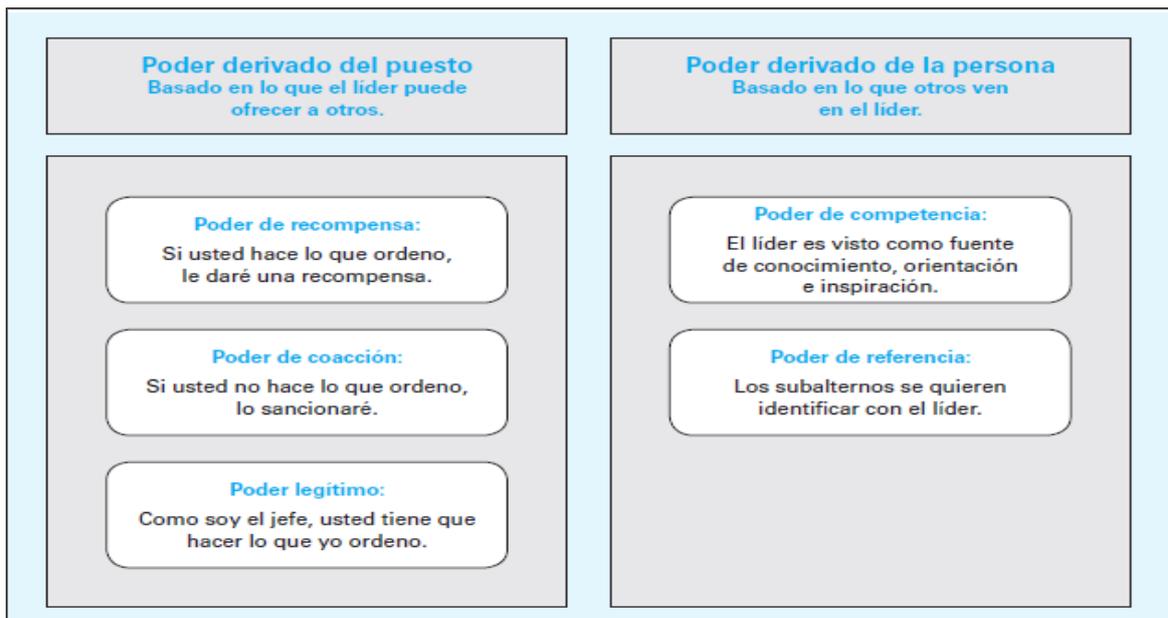


Figura 2: Poder según el puesto o persona

Fuente: Chiavenato (2009). Comportamiento organizacional.

Chiavenato (2009), también habla sobre las tácticas de poder y las define como la forma en la que el gerente influye en las personas y convierte su poder en acciones específicas. En su libro menciona una investigación descrita por Kipnis en 1984, la cual identifico siete elementos en las tácticas de poder:

- La razón, la cual consiste en utilizar argumentos como hechos y datos para presentar de forma lógica y racional el conjunto de ideas.
- La amabilidad, abarca el uso de elogios, crear clima de buena voluntad, postura humilde y ser amable al solicitar algo.
- La coalición, conlleva a lograr que otras personas apoyen sus ideas.
- La negociación, consiste en generar acuerdos en beneficio, favores o ventajas de ambas partes.
- La afirmación, utiliza un enfoque directo y vigoroso a repetir recordatorios y a girar órdenes que se deben cumplir.
- Las autoridades superiores, conseguir que las más altas esferas apoyen las ideas.
- Las sanciones o recompensas relacionadas con salarios, evaluación de desempeño o ascensos.

Es importante también, tener en cuenta también que, el estilo de liderazgo que ejerza el gerente influye en el cumplimiento de metas y clima organizacional por lo cual

Chiavenato (2009), nos brinda algunas investigaciones realizadas por ejemplo por Kurt Lewin en 1930. En dicha investigación, realizada en la Universidad de Iowa, Kurt identificó tres estilos de liderazgo.

- **Liderazgo autocrático:** Está regido bajo las directrices del líder, el cual centraliza el poder y la toma de decisiones. Se caracteriza porque el líder es dominante y personal en los elogios y críticas al grupo.
- **El liderazgo liberal:** Consiste en una participación mínima del líder, la supervisión que realiza es muy distante, otorga libertad para las decisiones grupales o individuales no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.
- **El liderazgo democrático:** El líder orienta al grupo y fomenta la discusión y participación de todos. Descentraliza la autoridad.

Otra investigación se realizó en 1940, donde investigadores de la universidad de Michigan encontraron dos formas básicas de liderazgo, las cuales son:

- **Liderazgo centrado en el empleado,** el cual se enfoca en las relaciones humanas. Se hace hincapié en las relaciones con los trabajadores y el bienestar de éstos.
- **Liderazgo controlado por la producción,** se concentra en el resultado del trabajo.

Los investigadores concluyeron que los líderes que se basan en el personal tienen grupos de trabajo más productivos de los que se basan en la producción.

- **Comunicación**

La comunicación se define como la transmisión de información (ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes), entre dos o más personas, mediante símbolos comunes y a su comprensión. Esta definición es formulada por Idalberto Chiavenato (2009). Así también indica que, toda organización funciona en base a procesos de comunicación ya que es por medio de ella que las personas pueden alcanzar objetivos comunes estableciendo también las tareas organizacionales que exigen actividades de comunicación, las cuales son mencionadas en el Figura 3.

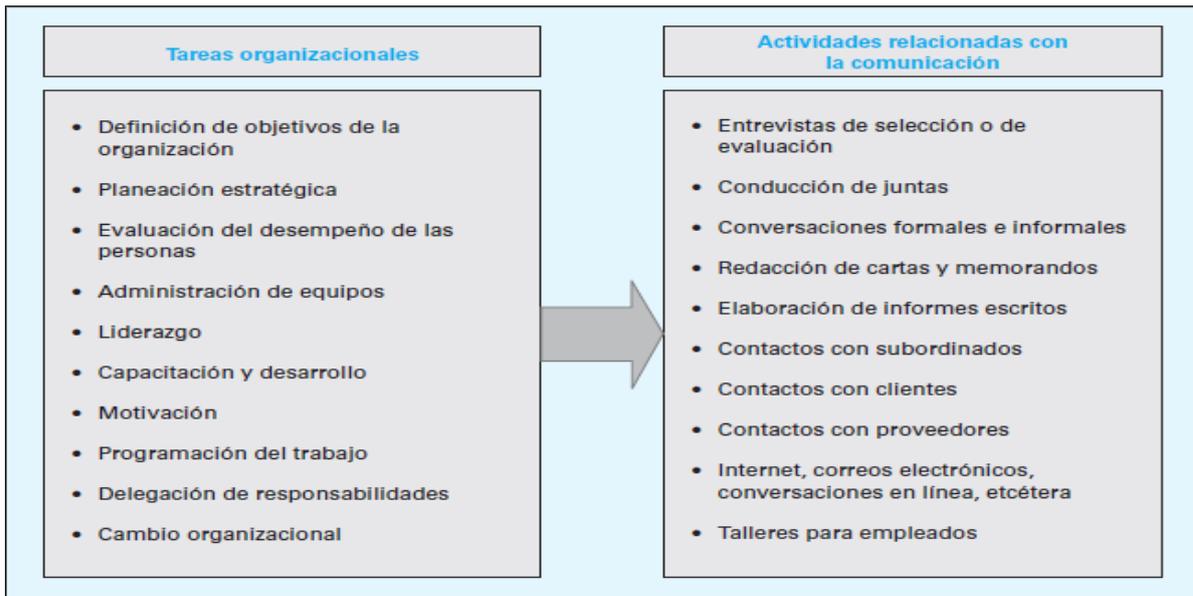


Figura 3: Tareas organizacionales que exigen actividades de comunicación

Fuente: Chiavenato (2009). Comportamiento organizacional.

Chiavenato (2009), también menciona a Satir, el cual formula cinco modelos o patrones de comunicación los cuales son:

- Comunicación congruente, también llamada fluida no abierta. Se realiza con franqueza, comprensión y llegar a acuerdos. Su herramienta principal es el feedback, o retroalimentación positiva.
- Comunicación agresiva, es un patrón incongruente en el que uno de los interlocutores disfraza su temor por medio de la fachada de acusador. No busca acuerdo porque no hay entendimiento.
- Comunicación minusválida, también es incongruente. El rol del actor que la asume se vale de posturas aplacadoras y suplicantes, por miedo a ejercer su verdadero poder para defender algún punto de vista propio. Se vale de la autodescalificación.
- Comunicación súper-razonable, su incongruencia está en la eliminación de cualquier sentimiento que pueda hacerlo flaquear. El actor que asume esta posición se empeña en las justificaciones y argumentaciones de carácter lógico para desacreditar la falta de certeza de sus interlocutores. Su estrategia la constituye el poder y el dominio de la situación.
- Comunicación irrelevante, su incongruencia se basa en la confusión interior que impide la concentración clara sobre algún punto de vista o sentimiento.

Finalmente, Chiavenato (2009), nos brinda las cuatro funciones que cumple la comunicación en una organización, grupo o persona; estas son:

- **Control:** La comunicación manifiesta un poder de control cuando las personas siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato.
- **Motivación:** La comunicación genera la motivación cuando a un trabajador se le manifiestan cuáles serán sus funciones, los objetivos a cumplir, la evaluación de su desempeño, en la retroalimentación sobre avances alcanzados y el refuerzo del comportamiento deseable.
- **Expresión de emociones:** la comunicación permite la expresión de sentimientos, ideas, satisfacción e insatisfacción. Esto permite cierta satisfacción de necesidades sociales.
- **Información:** La comunicación facilita la toma de decisiones al permitir transmitir información que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

- **Participación**

La participación hace referencia a las actividades que involucran a un número de personas en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de ideas. En la actualidad quedo demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bien de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo, la formación de equipos, la retroalimentación de cuestionarios, y las juntas de confrontación (Koontz, 2012).

- **Toma de decisiones**

Bowers y Taylor, citados por Tamayo y Traba (2010), analizaron la percepción sobre el proceso de toma de decisiones y al grado de involucramientos que tienen los colaboradores en este proceso.

- **La motivación**

Robbins y Judge (2009), indican que la motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas

organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual. La misma que depende de tres variables: la percepción del estímulo, de las necesidades y de la cognición de cada quien.

Según Kossen (1995), define a la motivación como “los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto”

De acuerdo a Peiró y Prieto (1996), es importante tener en cuenta que la actividad laboral se desarrolla en un contexto de tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo. Por ello, es importante la identificación los aspectos que son generadores de motivación en la conducta laboral para que las empresas puedan usar para motivar al personal.

El proceso de motivación, según Chiavenato (2009), se puede explicar de la siguiente manera:

1. El individuo al tener necesidades o carencias le provocaran tensión o incomodidad lo que va a desencadenar la acción de buscar eliminar esa tensión o incomodidad.
2. Para la satisfacción de dicha necesidad el individuo optara por escoger la acción que lo llevara a satisfacerla, es así que se produce el comportamiento enfocado a una meta (impulso).
3. Al satisfacer la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. Sin embargo, si esa necesidad no es satisfecha surgirá la frustración, el conflicto o el estrés.
4. La evaluación de desempeño determinara si corresponde una recompensa (incentivo) o una sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

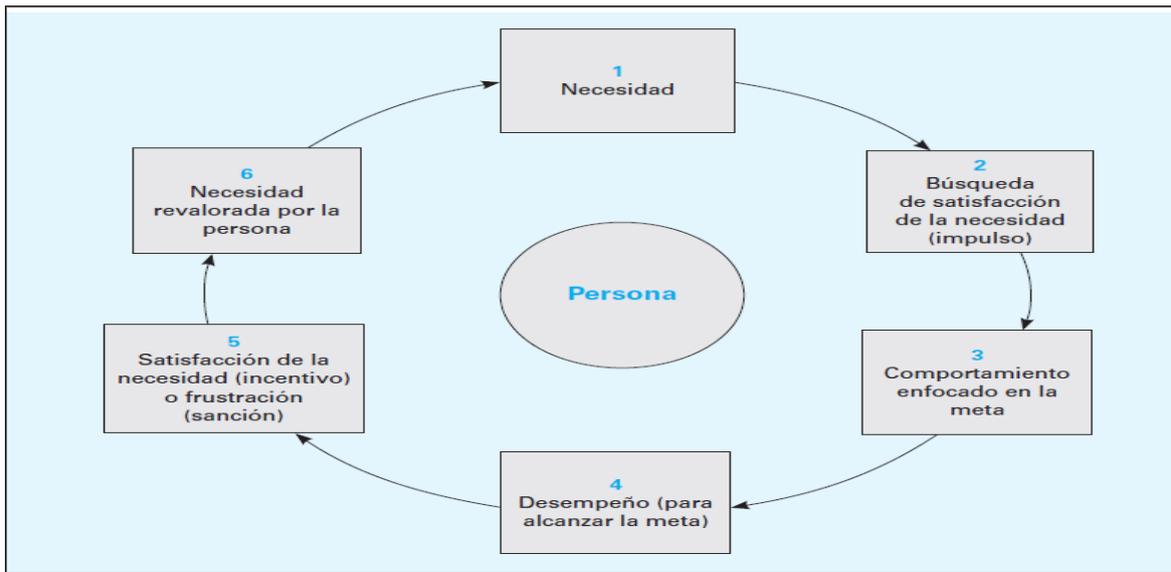


Figura 4: Modelo simple del proceso de motivación

Fuente: Chiavenato (2009). Comportamiento organizacional.

La motivación, según Chiavenato (2009), también presenta una clasificación de teorías las cuales están detalladas en la figura cinco, y las cuales se detallarán a continuación:

Clasificación de las teorías	Teorías de la motivación
<p>Teorías de contenido</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maslow: Teoría de la pirámide de necesidades • Alderfer: Teoría ERC • Herzberg: Teoría de los dos factores • McClelland: Teoría de las necesidades adquiridas
<p>Teorías del proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adams: Teoría de la equidad • Locke: Teoría de la definición de objetivos • Vroom: Teoría de las expectativas • Porter y Lawler: Desempeño, satisfacción
<p>Teorías del refuerzo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría del refuerzo

Figura 5: Clasificación de las teorías de la motivación

Fuente: Chiavenato (2009). Comportamiento organizacional.

– **Teorías de Contenido**

Las teorías de contenido son las siguientes:

Teoría de la Motivación de Maslow: Maslow (1943) diseñó una interesante

teoría de la personalidad, en la que desarrolla, entre otros aspectos, la Teoría de la Motivación, cuyo más representativo icono es la Pirámide de Maslow, en ella propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de toma que el individuo debe de satisfacer cada nivel.

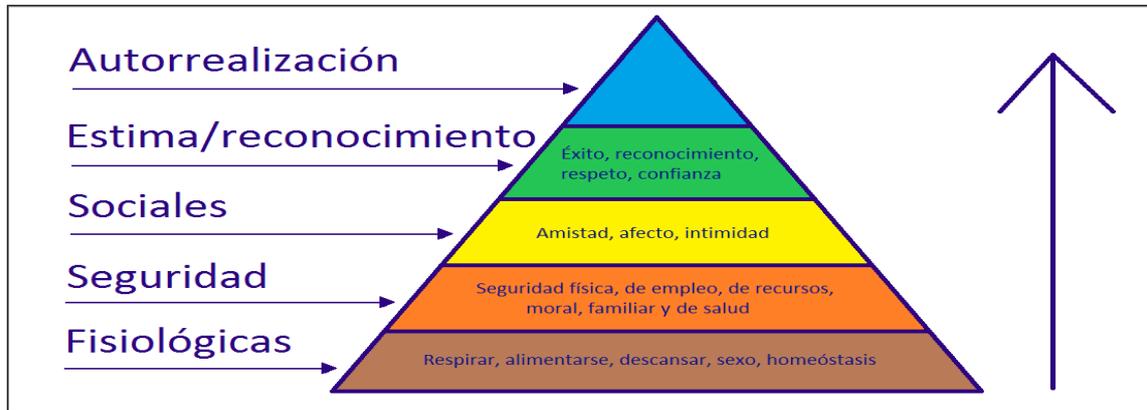


Figura 6: Pirámide de Maslow

Fuente: Chiavenato (2009). Comportamiento organizacional.

El primer nivel corresponde a las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas. Son innatas, como la necesidad de comer, beber, dormir o deseo sexual, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. En el ámbito laboral se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas para desarrollar su trabajo. El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad. Llevan a la persona a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. En el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laboral, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo. El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales del individuo como la asociación, participación, aceptación, afecto y amor, vinculación, cariño y amistad, etc., y en el ámbito de trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo, relaciones laborales, trabajo en equipo. El cuarto nivel corresponde a las necesidades de estima y reconocimiento como la aprobación, status, la reputación entre otros. En el ámbito de trabajo sería el poder realizar las tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento. El nivel más alto implica la autorrealización personal como la autonomía, la independencia, competencia entre otros. Lo que

laboralmente se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y la creatividad, la autonomía en la toma de decisiones.

Teoría de la motivación de la Jerarquía de Alderfer: Alderfer (1969) trabajó con la pirámide de Maslow pero la ajustó por medio de la investigación empírica. Alderfer (1969) plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades que tenemos es de mantener relaciones interpersonales importantes. Por último, las necesidades de crecimiento; un deseo intrínseco de desarrollo personal, estas necesidades incluyen el componente intrínseco de desarrollo personal.

Teoría de motivación de los dos factores de Herzberg: Herzberg; en la década de 1950, citado por Manso (2002) desarrolla un modelo de dos factores basado en un ambiente externo para explicar el comportamiento de las personas en el trabajo. Para Herzberg la motivación para trabajar depende de estos dos factores:

Factores higiénicos o factores extrínsecos: Es el ambiente que rodea a las personas en su trabajo y las cuales están fuera del control de las personas. Comprenden las condiciones físicas y ambientales, salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, oportunidades, entre otras. Sin embargo, este factor de motivación extrínseca que mueve a una persona a realizar una actividad viene dado de fuera, es un incentivo externo y no proviene de la propia tarea por lo cual su influencia en el comportamiento de la persona es limitada. Funciona a modo de refuerzo. Por ejemplo, cuando una persona realiza ejercicio físico no por el hecho de disfrutar haciéndolo, sino por motivos sociales u otros.

Factores motivacionales o factores intrínsecos: Estos factores están bajo el control de individuo (persona) ya que se relaciona con las actividades que realiza, las tareas y las obligaciones. Producen satisfacción duradera y aumento en la productividad. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Según Herzberg (1959) los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos. Herzberg (1959) la llama factores de satisfacción. En la motivación intrínseca, la persona comienza o realiza una actividad por incentivos internos, por el propio placer de realizarla. La satisfacción de realizar algo o de conseguirlo no está determinada por factores externos. Está relacionada, por lo tanto, con la autosatisfacción personal y la autoestima. Herzberg (1959) propone que para que haya mayor motivación en el trabajo se deben enriquecer las tareas, objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo.



Figura 7: Teoría de motivación de los dos factores de Herzberg

Fuente: Chiavenato (2009). Comportamiento organizacional.

Teoría de motivación de Mc Clelland: McClelland (1965) sostuvo que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos de necesidades básicas:

Necesidades de logro: Es la necesidad de éxito competitivo, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por sobresalir.

Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas adquieran un comportamiento que no tendrían en forma natural, es decir se refiere al deseo de tener poder, de influir y controlar a los demás.

Necesidades de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas, cercanas y recíprocas con los demás integrantes de la organización.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

Teoría de la pirámide de las necesidades	Teoría ERC	Teoría de los dos factores	Teoría de las necesidades adquiridas
Autorrealización	Crecimiento	Motivacionales	Realización
Estíma	Relaciones		Poder
Sociales			Afiliación
Seguridad	Existencia	Higiénicos	
Fisiológicas			

Figura 8: Comparación entre cuatro teorías de contenido

Fuente. Chiavenato (2009). Comportamiento Organizacional.

– **Teorías del proceso**

Teoría de la Equidad: Esta teoría fue desarrollada por Adams (1965) y se basa en el análisis de contraste que realiza la persona con respecto a lo que recibe de su trabajo (resultados) en relación a lo que invierte en él (entradas). Dentro de los resultados obtenidos en el desarrollo de su trabajo son considerados factores como la remuneración, reconocimiento y aumentos. Mientras que en la inversión en el desarrollo laboral son considerados factores como la experiencia,

capacitaciones, educación, esfuerzo y capacidades. Asimismo, el individuo también realiza comparaciones entre el resultado obtenido de su trabajo con relación al resultado obtenido por otros compañeros de trabajo. La comparación realizada por la persona toma en cuenta cuatro variables importantes: sexo, antigüedad en el empleo, nivel jerárquico dentro de la organización e historial profesional o académico.

Teoría de la definición de objetivos: Fue desarrollada por Locke (1976) se basa en que la fuente principal de la motivación radica en la intención por alcanzar un objetivo. Ello involucra los esfuerzos que tendrá que realizar la persona para lograr dicho objetivo.

Teoría de las expectativas: Esta teoría fue creada por Vroom (1964) en la cual argumenta que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir con las tareas encomendadas y que las recompensas que obtendrán por su esfuerzo serán mayores.

Según Vroom (1964), los factores que determinan la motivación de una persona para producir son tres:

Los objetivos individuales: es el deseo de conseguir los objetivos. Algunos de los objetivos individuales pueden ser el dinero, reconocimiento, aceptación social, entre otros. Asimismo, se pueden alcanzar varios objetivos en simultáneo. La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales: Es importante considerar que si una persona tiene como objetivo obtener más dinero puede tener una gran motivación y por ende producir más. Sin embargo, en el caso de buscar mayor aceptación puede que sus esfuerzos no logren lo esperado.

Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad: Se basa en la percepción del individuo de poder afectar el

resultado, es decir, si una persona considera que hacer un enorme esfuerzo repercutirá en el resultado, va a tender a poner más empeño en sus acciones.

Teorías de refuerzo: Se basa en un enfoque cognitivo y sostiene que los fines que persigue una persona son los que orienten su comportamiento. Esta teoría abarca el estudio de los comportamientos de cada persona influenciados por el entorno en el que se encuentran, pero sin abordar el proceso cognitivo.

Las premisas básicas de la teoría se basan en la ley del efecto de Thorndike, el comportamiento que produce un resultado positivo tiende a repetirse, mientras que si el resultado obtenido es negativo sucede lo contrario.

Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional:

El refuerzo positivo: refuerza la intensidad y frecuencia del comportamiento positivo al relacionarlo con efectos agradables.

El refuerzo negativo: aumenta la frecuencia o intensidad del comportamiento deseable porque se provoca evitar una consecuencia desagradable.

La sanción: sirve para eliminar o disminuir un comportamiento indeseable, por medio de la consecuencia desagradable.

La extinción: sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, al anular sus posibles efectos agradables. No se fomenta la recompensa.

d. Importancia del clima organizacional

A lo largo del tiempo, el clima en las organizaciones se ha convertido en un tema de gran relevancia porque permite conocer muchos factores que afectan tanto de forma interna como externa a la organización. Siendo así, se torna importante detectar a tiempo los problemas que afectan el desempeño de los colaboradores. Según Guillén (2000) indica que el clima es importante porque permite obtener información sobre el sentir de los colaboradores frente a los elementos que conforman la organización, como la metodología del trabajo, la estructura de la organización el grado de supervisión por parte de los superiores, entre otros. Del mismo modo, permite tener conocimiento de las condiciones laborales existentes, de los mecanismos de comunicación y la relación laboral que existe.

e. Instrumentos de medición del clima organizacional

Para medir el clima organizacional existen diferentes instrumentos, todos ellos realizan la medición por las características a ser medidas. Algunos de los instrumentos más utilizados son el OCQ (Organizational Climate Questionnaire), creado por Litwin y Stringer en 1968, el cual presenta un cuestionario que mide nueve dimensiones, estructura organizacional, responsabilidad, recompensas, conflictos, calidez, identidad, riesgo, normas y apoyo; y según Silva (1996) es un cuestionario con buena validez y confiabilidad. Otro cuestionario mencionado es el Organizacional Descriptive Climate Questionnaire (OCDQ), diseñado por Halpin y Croft en 1973, que se aplica en instituciones educativas y mide dimensiones como descompromiso, obstáculos, motivación, amistad, aislamiento, confianza, afecto y consideración.

Así también, otro instrumento conocido es el Profile of Organizational Characteristics de Likert, creado en 1967, que se aplica a altos mandos organizacionales, mide dimensiones como estilos de mando, motivación, influencia e integración, fijación de los objetivos, procesos de comunicación, toma de decisiones, control y objetivos de resultado y perfeccionamiento, mencionado por Brunet (1987). Por otro lado, el Cuestionario de Clima Laboral (OCQ), según Furnham y Goodstein, citados por Pfeiffer (1997) determinan 14 diferentes dimensiones del clima organizacional, claridad de roles, respeto, comunicaciones, sistema de recompensas, desarrollo de carrera, planeamiento y toma de decisiones, innovación, relaciones, trabajo en equipo y apoyo recibido, calidad de servicio, manejo de conflictos, compromiso y moral laboral, capacitación y aprendizaje y dirección. Este instrumento ha sido estandarizado a nivel internacional, consiste en un cuestionario de 108 preguntas que provee dos marcadores para cada una de las 14 dimensiones: acuerdo (grado de satisfacción por parte del empleado por cómo se hacen las cosas) e importancia (acuerdo sobre el grado de importancia de la forma en que el trabajo es realizado).

Un instrumento interesante es el realizado por Pritchard y Karasic en 1973, citados por Pulido (2003) que relaciona once dimensiones descriptivas del concepto de clima organizacional. Estas dimensiones son la autonomía, conflicto y cooperación,

relaciones sociales, diseño, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad, centralización y apoyo.

Pulido (2003) también cita a Bowers y Taylor (1970), los cuales, junto a un equipo de investigadores, elaboraron un Instrumento denominado “Survey of Organizations”, donde se analiza las organizaciones en función a tres grandes variables: clima, liderazgo y satisfacción. Dentro de la variable clima, se toma en cuenta cinco dimensiones: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones. Moos e Insel (1974) elaboraron un instrumento más versátil llamado Escala del Ambiente de Trabajo, que es aplicable a la mayoría de organizaciones en función de diez dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort. A manera de resumen, se presenta una tabla de cinco instrumentos de medición con sus respectivas dimensiones.

Tabla 8: Instrumentos de medición del clima organizacional

Organizacional Climate Questionnaire [OCQ] Litwin & Stringer en 1968	Organizacional Descriptive Climate Questionnaire [OCDQ] Halpin & Croft en 1973	Profile of Organizational Characteristics Likert 1967	Cuestionario de Clima Laboral [OCQ] Furnham y Goodstein 1987	Escala del ambiente de trabajo Moos e Insel en 1974
Estructura organizacional	Descompromiso	Estilos de mando	Claridad de roles	Implicación
Responsabilidad	Obstáculos	Motivación	Respeto	Cohesión
Recompensa	Motivación	Influencia e integración	Comunicaciones	Apoyo
Conflictos	Amistad	Fijación de los objetivos	Sistema de recompensas	Autonomía
Calidez	Aislamiento	Procesos de comunicación	Desarrollo de carrera	Tarea
Identidad	Confianza	Toma de decisiones	Planeamiento y toma de decisiones	Presión
Riesgo	Afecto	Control	Innovación	Claridad
Normas de trabajo	Consideración	Objetivos de resultados y perfeccionamiento	Relaciones	Control
Apoyo			Trabajo en equipo	Innovación
			Claridad de Servicio	Confort
			Manejo de conflictos	
			Compromiso y moral laboral	
			Capacitación y aprendizaje	
			Dirección	

Fuente: Silva (1996). El clima en las organizaciones.

Para la presente investigación, se vio conveniente utilizar el Profile of Organizational Characteristics creado por Likert en 1968, citado en Brunet 1992, el cual mide las siguientes ocho dimensiones: estilos de mando, motivación, influencia e integración,

fijación de los objetivos, procesos de comunicación, toma de decisiones, control, y finalmente, objetivos de resultados y perfeccionamiento. La elección de este instrumento se debe a que sus dimensiones miden elementos internos de la organización que tienen implicancia con el ambiente de trabajo.

2.2.5. Comportamiento organizacional

Según Robbins y Judge (2009) indican que una persona tiene miles de actitudes, las cuales son evaluaciones positivas o negativas acerca del ambiente de trabajo en el cual se desarrollan.

Asimismo, detallas las principales actitudes que se manifiestan en el trabajo las cuales son:

- Satisfacción en el trabajo: Se define como la sensación positiva sobre el trabajo propio. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste.
- Involucramiento en el trabajo: Mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Un concepto que se relaciona con ello es el otorgar facultad de decisión en forma psicológica, que consiste en la creencia de los empleados en el grado de influencia en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y la autonomía que perciben de su trabajo. Los altos niveles de involucramiento intenso en el trabajo se relacionan con menor ausentismo y tasas de renuncia.
- Compromiso organizacional: Es el grado en que la persona se identifica con la organización y en particular con las metas de esta, Asimismo desea mantener su relación con ella y seguir formando parte de la misma. Este compromiso tiene tres componentes distintos, los cuales son:
 - Compromiso afectivo: son los sentimientos hacia la organización y la creencia en sus valores.
 - Compromiso para continuar: es el valor económico que se percibe por el permanecer en una empresa en lugar de dejarla.
 - Compromiso normativo: es la obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.
- Percepción del apoyo organizacional: es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.

- **Identificación del empleado:** es el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza. Las personas con mucha identificación sienten pasión por su trabajo y una conexión profunda con la empresa.

Chiavenato (2009) nos dice que la dinámica del éxito en las organizaciones se refiere al comportamiento organizacional como el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Asimismo, para su análisis se basa en temas como la personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. Por otro lado, también analiza el comportamiento de los grupos con temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos.

Las variables independientes del comportamiento organizacional, según Chiavenato (2009) son las que condicionan el comportamiento y dan forma a las variables dependientes como el desempeño, la poca rotación de personal, la satisfacción en el trabajo y el grado de identificación con la organización. Dichas variables independientes son:

- Las variables a nivel de sistemas organizacional, las cuales son las que se encuentran en la organización como un todo. Por ejemplo, los procesos de trabajo, el diseño y la cultura organizacional.
- Las variables a nivel grupal, que son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir el trabajo en equipo.
- Las variables a nivel individual, estas se derivan de las características de las personas en la organización, así como la personalidad, la historia personal, grado de estudios, costumbres, cultura, competencias, valores y las actitudes, la percepción, la toma de decisiones, el aprendizaje y la motivación.

Asimismo, se indican que las variables dependientes son los principales indicadores que se suelen evaluar o medir, estas son:

- **Desempeño:** se considera como la forma en la que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización.

- **Compromiso:** el compromiso con la organización incrementa la fuerza de trabajo y disminuye el número de personas que faltan a trabajar ya sea que el motivo de la falta sea voluntario o involuntario.
- **Fidelidad:** se refiere a la fidelidad con la organización contribuye a reducir la rotación de personal. Esta rotación puede ser voluntaria o involuntaria. El aumento de rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección, capacitación, entre otros. Asimismo, esta rotación perjudica la eficiencia de la organización y puede indicar que se está perdiendo capital humano.
- **Satisfacción en el trabajo:** las organizaciones que buscan el éxito procuran ser excelentes lugares para trabajar y gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene que ver mucho con la calidad de vida dentro del trabajo. Este grado de satisfacción logra motivar a la persona, atraer a más personas y retenerlos, además de generar un buen clima laboral.
- **Ciudadanía organizacional:** la cual indica el grado de gozo que una persona posee con respecto a sus derechos civiles y políticos dentro de una sociedad determinada. La ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias de la organización. Esta puede generar la fidelidad de los trabajadores con la organización.

2.2.6. Satisfacción laboral

Zuluaga y Giraldo (2001), hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el clima organizacional.

Según Larouche y Dalmore, citados por Brunet (2004) sustenta que el que la satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este realiza. Cuando la persona puede encontrar dentro de los componentes de una organización

una adecuación a sus necesidades, entonces se puede concluir que estará satisfecho. En consecuencia, la satisfacción varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional.

Robbins y Judge (2009) definen que la satisfacción en el trabajo es el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del trabajo que se desempeña. Hay que tomar en cuenta que los trabajos requieren de interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y las políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que sean ideales.

Según estos conceptos cabe indicar la importancia que reside en el hecho de que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función de los objetivos que deseen alcanzar.

a. Teorías de satisfacción laboral

Según Koontz et al. (2012) señala que la satisfacción se refiere al gozo que se experimenta cuando se ha cumplido con un objetivo o meta. Koontz sustenta su definición a través de las siguientes teorías.

- **Teoría del ajuste en el trabajo**

Se basa en la interacción de la persona y el ambiente donde desarrolla su trabajo, siendo este un proceso continuo y dinámico de interacción. La satisfacción no se deriva únicamente del nivel en que son satisfechas las necesidades de las personas, sino del grado en el que el ambiente laboral atiende sus necesidades y los valores de cada uno de ellos. Aquí se señala que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral de la persona, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Así también se tienen variables independientes como son las destrezas y habilidades personales, las requeridas por una posición dada, la relación entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales.

- **Teoría del grupo de referencial**

Sustenta que las personas evalúan su trabajo bajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas del entorno en que labora. Estos factores son de gran influencia en la percepción laboral que determina el grado de satisfacción del trabajador.

- **Teoría de la discrepancia**

Está basada en los valores laborales más importantes para las personas y que pueden ser obtenidos a través del trabajo y de las necesidades de la persona. Cada persona tiene una jerarquía de valores que está ordenada de acuerdo a la importancia que tienen para ella. Así mismo las emociones son consideradas como la forma en que se experimenta la obtención o frustración de un valor.

La percepción de que un puesto permite el cumplimiento o el no cumplimiento de valores importantes para la persona, es lo que genera la satisfacción laboral.

- **Teoría de los eventos situacionales**

Sostiene que la satisfacción laboral está dada por los eventos o situaciones a las que se enfrenta la persona. Considera dos factores: las características situacionales y eventos situacionales.

Las características situacionales, son las diversas facetas laborales que la persona evalúa antes de aceptar un puesto. Evalúa factores como la remuneración, oportunidades de crecimiento, condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión. Estas características situacionales pueden ser categorizadas.

Eventos situacionales. Se asume que la satisfacción laboral resulta de las respuestas emocionales en cada situación en la que se encuentra la persona en la empresa

2.2.7. Relación entre el rol gerencial y el clima organizacional

Según Kossen (1995) indica que para los gerentes comprender las necesidades de los empleados, les facilitará sus intentos de motivación. Los empleados también pueden

beneficiarse con un conocimiento de necesidades, las necesidades también pueden llamarse motivos, porque los mueve a actuar. Es importante que los gerentes quieran establecer y mantener un clima organizacional que continuamente este motivando a los colaboradores.

Así también, Mora y Osorio (2010) manifiestan que es muy importante que un gerente desarrolle habilidades y competencias que mejoren día a día el clima organizacional, ya que son estas competencias las que hacen que ellos puedan dirigir una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo, elementos con lo que debe trabajar un gerente para adaptarse al cambio y demandas que le impone el entorno, logrando la mayor eficiencia y calidad en sus servicios.

En la figura se presenta la forma en que, según Brunet (2004) interactúan los comportamientos de los individuos y los grupos, así como la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo.

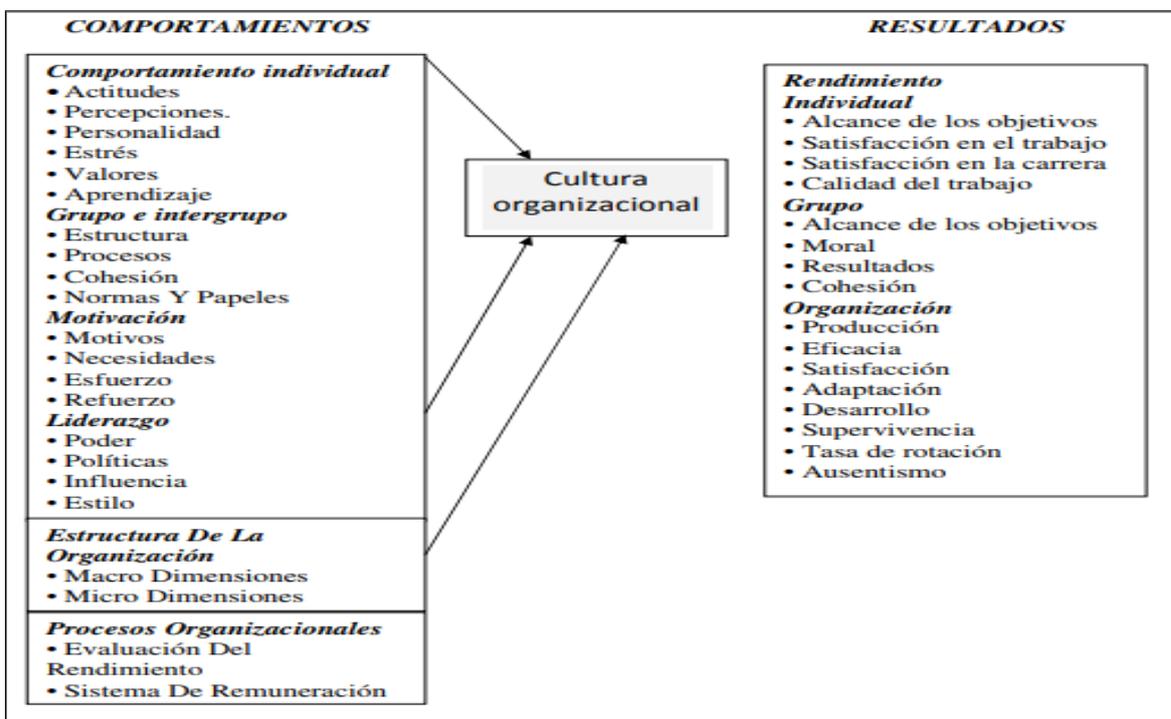


Figura 9: Relación de interacción entre comportamiento y clima organizacional

Fuente: Brunet (2004). El clima de trabajo en las organizaciones.

2.3. Definición de términos

2.3.1. Adaptabilidad

Según Chiavenato (2011), se define como la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias.

2.3.2. Autonomía

Según Pritchard y Karasick, es la facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión de los demás, (Pulido, 2003).

2.3.3. Ciclo de motivación:

Es el proceso de surgimiento de una necesidad humana y el intento por satisfacerla. El organismo permanece en estado de equilibrio, el cual se rompe cuando surge una necesidad, la cual provoca un estado de tensión y desequilibrio, que a su vez conduce a un comportamiento o acción cuyo objetivo es satisfacer la necesidad (Chiavenato, 2009).

2.3.4. Eficacia

Según Chiavenato (2009), es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. En términos económicos, se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante bienes o servicios que proporciona.

2.3.5. Eficiencia

Según Chiavenato (2009) es una relación entre costos y beneficios, asimismo se refiere a la mejor forma de realizar las cosas (método), a fin de que los recursos (personas, maquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible.

2.3.6. Flexibilidad

Según Chiavenato (2009) es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas.

2.3.7. Satisfacción del cliente

Es la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y aspiraciones del cliente sea interno o externo (Robbins y Judge, 2009).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar

Para iniciar con la investigación, es necesario presentar al objeto de estudio para entender la importancia del rol gerencial en el clima organizacional.

La entidad pública sobre la cual se realiza este trabajo, está relacionada al rubro de la supervisión de la inversión en energía y minería en el Perú. Dentro del conjunto de valores que rigen a la institución se encuentran el compromiso, la excelencia, servicio, integridad y autonomía. Asimismo, trabaja bajo un código de ética que enuncia las normas y principios morales que inspiran la conducta y el comportamiento de los directivos, funcionarios y trabajadores en el ejercicio de sus funciones.

La institución cuenta con un organigrama donde se presenta a la gerencia de sistemas como una gerencia de apoyo para el cumplimiento de los objetivos y metas trazados por la organización. Posee varias sedes descentralizadas a lo largo de país para una mejor supervisión y fiscalización. Las acciones que toma la entidad pública para el mejoramiento del clima organizacional son: día de integración, que consiste en brindar un día para cada gerencia de la institución, en lugar campestre y se pueda generar lazos de amistad y trabajo en equipo; noche de talentos, consiste en un concurso donde cada gerencia muestra su talento en actuación, canto, baile u otro a toda la institución, el evento se realiza en un teatro. Además, realizan días de atención médica para el personal, festejos por el día del padre, madre, secretaria, trabajo, fiestas patrias, navidad entre otros. Por otro lado, se presentan ferias de interés de los colaboradores y clases gratis de baile, lectura, entre otros. Cada una de estas actividades es programada, se da eventualmente.

La gerencia de sistemas depende directamente de la gerencia general. Su función principal es brindar soporte informático, accesos, bienes informáticos, licencias, software, entre otros servicios que abarcan los sistemas, a toda la institución en las diferentes sedes a lo largo del

país. El organigrama de la gerencia cuenta con cinco equipos de trabajo y un líder por cada equipo. Entre los equipos se encuentra la coordinación administrativa, la PMO, el equipo de innovación, fábrica de software, proyectos microinformáticos.

A inicios del 2015 la gerencia de sistemas contaba con 30 personas entre CAS y CAP. Sin embargo, el número de colaboradores se fue incrementando secuencialmente. En el 2016, el número total de integrantes de la gerencia de sistemas es de 40 personas. Todos ellos ubicados en diferentes sedes de la entidad.

Finalmente, este estudio se realizará en el área de gerencia de sistemas de la sede central de la entidad pública. Dicha sede se encuentra en Lima en el distrito de Magdalena del Mar. En dicha sede se encuentra 27 personas laborando en la gerencia de sistemas.

3.2. Tipo de estudio

Tomando en consideración la profundidad u objeto de estudio, la investigación presenta el tipo de estudio Exploratoria – Descriptiva - Explicativa

3.3. Diseño

La investigación se realizará con el diseño no experimental transversal. Se analizará la encuesta realizada en la gerencia de sistemas de la entidad pública de la sede central.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para realizar la presente investigación se utilizaron tres técnicas:

3.4.1. Análisis documental

Se revisó bibliografía relacionada con el problema de investigación, documentos, libros, revistas y documento teóricos relacionados con la influencia del rol gerencial en el clima organizacional con el fin de obtener y analizar de datos que se obtienen en la investigación. Dichas fuentes de información están detalladas en la bibliografía de la investigación

3.4.2. Encuesta

La técnica a utilizar para esta investigación es la encuesta. La encuesta es una técnica de investigación que consiste en interrogantes verbales o escritas con el fin de obtener determinada información para la investigación.

Se optó por la encuesta por ser una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permitirá conocer las opiniones, creencias, percepciones, entre otros aspectos de las 16 personas encuestadas en la sede central de la entidad. La encuesta fue realizada en la sede central donde se cuenta con 27 colaboradores. Sin embargo, solo se logró encuestar a 16 personas de la gerencia de sistemas. El cuestionario fue estructurado y presento alternativas de respuesta a cada pregunta, es decir tiene opciones pre-definidas.

Entre los entrevistados se encontraban líderes de equipo, para poder evaluar el nivel más cercano con el gerente de sistemas y con los cuales se puede gestionar acciones para mejorar el clima organizacional. Asimismo, se encuestó a los integrantes de cada equipo para que se pueda evaluar la gestión de cada líder y del gerente desde otro nivel jerárquico.

En la encuesta se definió las variables a evaluar, es así que se tomó en cuenta la dimensión de clima organizacional y como indicador se eligió el de tipo de clima organizacional, las variables intermedias del clima organizacional son la motivación, comunicación, toma de decisiones. Las alternativas de las respuestas tuvieron una valoración: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca. Del mismo modo la variable del rol gerencial estuvo conformada por la dimensión perfil del gerente y se evaluaron los indicadores liderazgo, habilidades, actitudes, valores, hábitos. Las alternativas de los ítems de la variable tuvieron la siguiente valoración: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca.

3.4.3. Observación directa

Se aplicó con el fin de analizar el clima organizacional en la gerencia y el rol de gerente. Asimismo, inspeccionar aspectos tales como:

- La participación del personal en las actividades recreacionales
- Desempeño laboral y toma de decisiones.

- Técnica de manejo de conflictos
- Comportamiento y relaciones interpersonales.
- Estilo de liderazgo de la gerencia.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1. Resultados

Para la comprensión de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, se procedió a tabularlos, tomando las respuestas seleccionadas por cada uno de las personas encuestadas, obteniéndose así las frecuencias de cada categoría por cada ítem, luego se dividirán entre el número de personas a los cuales se encuestó y finalmente se multiplican por cien, para obtener el porcentaje por categoría.

Realizando este procedimiento se presentan resultados gráficos de columnas, de manera que se puedan visualizar las inclinaciones de los encuestados. Además, se realiza la interpretación de los datos de acuerdo a la información obtenida, estableciendo una relación entre estos y las bases teóricas que sirven de soporte al presente trabajo.

Con estos resultados, es posible evaluar el desempeño gerencial del gerente de sistemas en función del clima organizacional en la entidad pública.

- **Variable de Clima organizacional**

Dimensión: Clima organizacional

Indicador: Tipo de Clima Organizacional

Esta dimensión nos permitirá reconocer el tipo de clima organizacional que se presenta en la gerencia de sistemas. El cual puede ser autoritario, paternalista, consultivo o participativo

Tabla 9: Tipo de clima organizacional

Item	Nunca		A veces		Con cierta frecuencia		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	0	0.0%	10	62.5%	5	31.25%	1	6.25%	0	0.0%
2	0	0.0%	0	0.0%	9	56.25%	4	25.0%	3	18.75%
3	4	25.0%	7	43.75%	3	18.75%	2	12.50%	0	0.0%
4	5	31.25%	2	12.5%	7	43.75%	2	12.5%	0	0.0%
5	0	0.0%	0	0.0%	4	25.0%	5	31.25%	7	43.75%

Fuente: Elaboración propia.

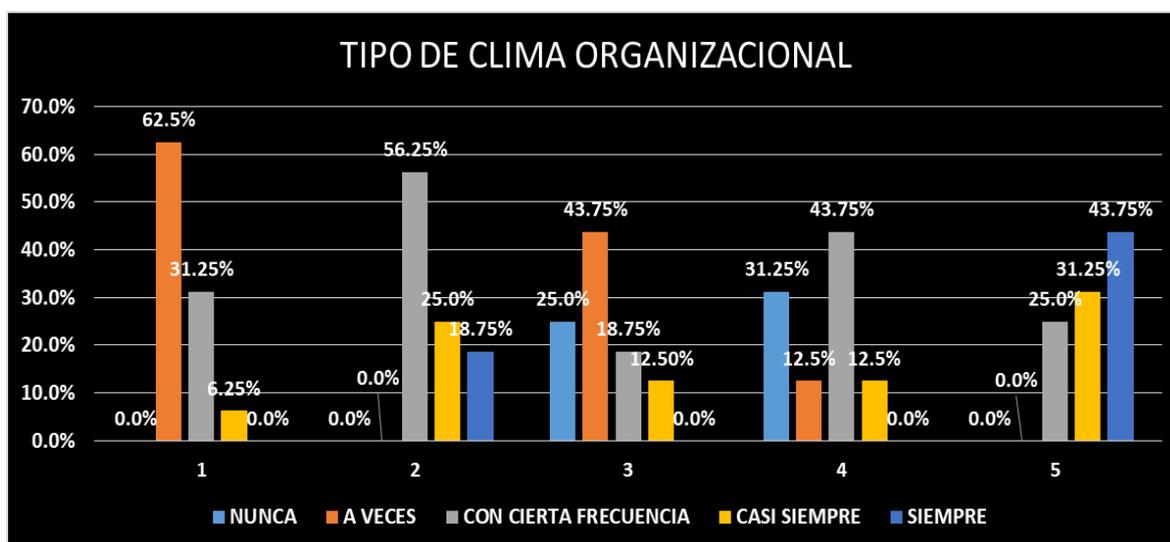


Figura 10: Tipo de clima organizacional

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla nueve, específicamente en el ítem uno, se puede apreciar que el 62.5 por ciento de los encuestados manifiestan que a veces se toman en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones que los afecten, mientras que el 31.25 por ciento considera que con frecuencia los toman en cuenta. Por otro lado, el 6.25 por ciento consideran que casi siempre los toman en cuenta. En tal sentido, Likert indica que para poseer un clima organizacional estable se debe considerar la opinión de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones para que se pueda establecer objetivos que integren las necesidades de la empresa y del personal. Los resultados manifiestan que la toma de decisiones se ejerce en la cumbre de la organización, donde se sigue procesos de control centralizado y burocrático.

En cuanto al ítem dos, se observa que el 56.25 por ciento de los encuestados respondió que con cierta frecuencia el gerente convoca a los colaboradores para brindar la información de las decisiones tomadas, comparado con el 25 por ciento que opina que casi siempre sucede y solo el 18.75 por ciento respondió que siempre se convoca. En tal sentido, Likert indica que la delegación de funciones y la comunicación de las decisiones tomadas a todos los niveles jerárquicos es importante para estar orientados al cumplimiento de las metas establecidas. Los resultados reflejan que, si bien las decisiones son tomadas por los superiores, son notificadas por los inferiores al resto de la organización manifestando que las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados

En el ítem tres, se obtuvo el 43.75 por ciento en la opción a veces, 25 por ciento en nunca, 18.75 por ciento con cierta frecuencia, el 12.5 por ciento casi siempre, con respecto a la libertad de acción del personal. Estos valores hacen notar que la mayoría considera que, si se les permite la libertad de opinión de acción del equipo, pero solo en casos específicos evidenciándose que se cumple parcialmente lo establecido por Likert, quien indica que, a mayor grado de descentralización y delegación de decisiones, manteniendo un esquema jerárquico, pero tomando decisiones en los escalafones medios de la organización, genera confianza y motivación en el personal.

En el ítem cuatro, se obtuvo que el 43.75 por ciento con cierta frecuencia puede emitir opiniones, el 31,25 por ciento indica que nunca puede emitir opiniones, el 12.55 por ciento indica que a veces y el 12,5 por ciento casi siempre. Mientras que el ítem cinco, sobre la realización de reuniones generales, el 43.75 por ciento de los encuestados opino que siempre se dan, el 31.25 por ciento indica que casi siempre se dan, el 25 por ciento se da con cierta frecuencia. Al respecto, Likert (2005) citado por Chiavenato (2009), describe que mientras más se comuniquen las acciones a tomar y las decisiones se distribuyen en distintos lugares de la organización, genera mayor participación grupal y mejora el clima organizacional.

Finalmente, con respecto a la variable de clima organizacional se puede concluir que las decisiones son aceptadas, y los lineamientos están establecidos por la gerencia.

Es así que la adaptación al clima existente se presenta con poca resistencia y resalta el sistema de tipificación denominado por Likert como sistemas autoritario paternalista. Asimismo, se puede inferir el desconocimiento de los colaboradores sobre las diferencias entre los tipos de sistemas organizacionales. Las tendencias porcentuales van de algunas veces a siempre, esta situación es lo que podría estar generando la inconsistencia en el establecimiento de un clima organizacional adecuado, que permita obtener información sobre los procesos que determinan los comportamientos, así como poder introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros de la entidad , como en la estructura organizacional , ya que esto condiciona los niveles de motivación laboral y rendimientos profesional principalmente.

Dimensión: Variables intermedias de clima organizacional

Indicador: Motivación laboral, rendimiento, comunicación, toma de decisiones

Dentro de esta variable se efectuaron preguntas en la encuesta sobre el tiempo suficiente para realizar su trabajo, planes de crecimiento, beneficios, remuneraciones, compromiso con el trabajo, distribución de carga laboral, identificación con la gerencia y satisfacción laboral, autonomía en la toma de decisiones, comunicación.

Tabla 10: Variables intermedias del clima organizacional

Item		Nunca		A veces		Con cierta frecuencia		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	Incorpora a todos el personal de la gerencia en las diferentes actividades realizadas por el area	0	0%	0	0.0%	0	0.0%	1	6.25%	15	93.75%
7	Crea un adecuado ambiente de estimulo a la opinion	0	0%	10	62.5%	2	12.5%	4	25.0%	0	0.0%
8	Mantiene una comunicación permanente con los colaboradores	0	0%	0	0.0%	10	62.5%	2	12.5%	4	25.0%
9	Motiva a sus colaboradores delegando responsabilidades	0	0%	3	18.75%	8	50.0%	5	31.25%	0	0.0%
10	Cumple con las actividades planificadas en el año	0	0%	3	18.75%	5	31.25%	8	50.0%	0	0.0%
11	Posee la libertad de decisión dentro la gerencia	0	0%	9	56.25%	6	37.5%	1	6.25%	0	0.0%

Fuente: Elaboración propia.

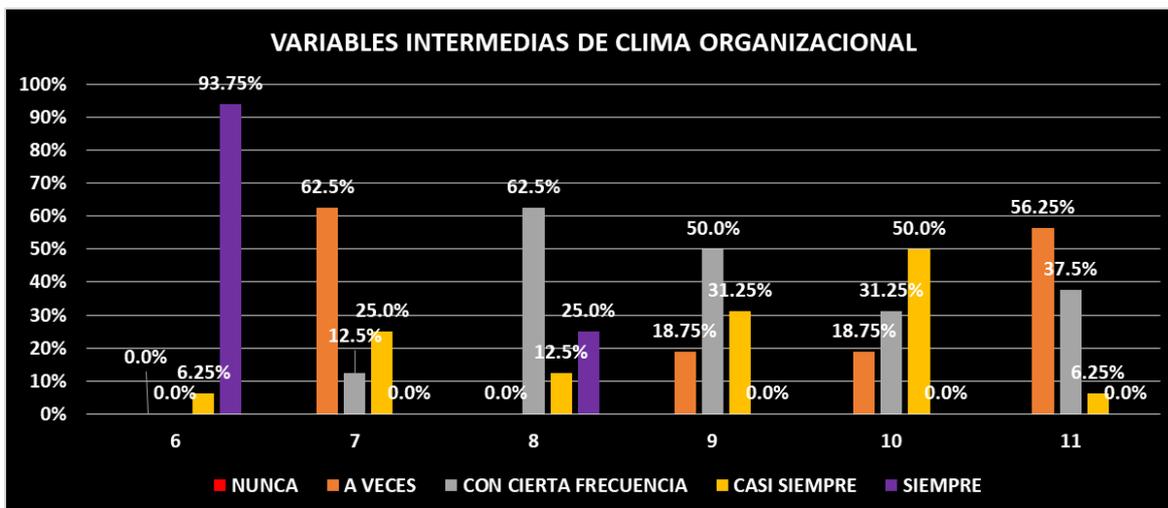


Figura 11: Variables intermedias de clima organizacional

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla diez, en el ítem seis indica que el 93.75 por ciento de los encuestados respondió que siempre son incorporados en las actividades realizadas por la gerencia y solo el 6.25 por ciento asegura que casi siempre. Para el ítem siete las respuestas obtenidas fueron 62.5 por ciento a veces, el 25 por ciento casi siempre y el 12.5 por ciento con cierta frecuencia, esto referente a la existencia de un estímulo a la opinión. El ítem nueve, indica el 50 por ciento en la alternativa con cierta frecuencia, un 31.25 por ciento en la alternativa casi siempre y un 18.75 por ciento en la alternativa a veces, demostrando que la motivación por medio de la delegación de responsabilidades se da de forma alterna. Al respecto Rojas (2004) expone que la motivación es un proceso multifacético con proporciones individuales, administrativas y organizacionales, es decir que no es solo la estimulación que se dirige hacia las personas, sino que es un conjunto de aspectos ambientales y organizacionales que hacen que este se comporte de una manera u otra. Siendo así, se verifica el cumplimiento parcial de lo indicado por Rojas ya que la motivación en la gerencia sí existe, pero debe ser trabajar más en ella. El gerente no solo debe delegar responsabilidades sino de establecer espacios que promuevan y permitan emitir opiniones y participación oportuna con el fin de que los colaboradores se sientan integrados en el equipo.

En el ítem ocho refleja que el 62.5 por ciento de los encuestados considera que la comunicación se da con cierta frecuencia, sin dejar de lado que el 25 por ciento indica

que es siempre y el 12.5 por ciento indica que casi siempre se da. Según Robbins y Coulter (2005) los gerentes utilizan dos tipos de comunicación la interpersonal que se realiza de persona a persona y la organizacional que se da entre los patrones, redes y sistemas de comunicación. Es por ello que la comunicación entre gerentes y colaboradores es sumamente importante, ya que proporciona la información necesaria para hacer el trabajo en la institución. Siendo así, los resultados manifiestan que se cumple parcialmente lo indicado por Robbins y Coulter (2005), por lo cual se debe trabajar en que la comunicación sea efectiva, y se dé la transferencia correcta de la información, aunque la comunicación perfecta no existe, los gerentes deben buscar las diferentes alternativas que les permitan establecer una comunicación reciproca con sus colaboradores evitando manipula información para hacerla aceptables por el personal.

El ítem diez, el 50 por ciento de los encuestados consideran que la gerencia casi siempre cumple con las actividades planificadas en el año y el 31.25 por ciento indica que, con cierta frecuencia, además el 18.75 por ciento indica que a veces se da. En tal sentido Rojas (2004) menciona que el rendimiento está determinado por los métodos utilizados para definir objetivos y grados de adecuación entre lo definido y lo deseado por la entidad. Bajo esa premisa, se puede determinar que no se cumple lo indicado por Rojas (2004) ya que las metas no fueron cumplidas en su totalidad manifestando la inadecuación entre lo definido y lo deseado.

Con respecto al ítem once, referente al estilo implementado en la toma de decisiones el 56.25 por ciento indica que a veces poseen libertad de la toma de decisiones, el 37.5 por ciento indica que con cierta frecuencia posee la facultad de la toma de decisiones, mientras que solo el 6.25 por ciento indica que casi siempre. Según Robbins y Coulter (2014), considera que la toma de decisiones es la esencia del trabajo de la administración, por ende, es lo que los gerentes deben prestar atención a esta acción. Las decisiones que tome la gerencia estarán enmarcadas en las funciones administrativas y cumplimiento de actividades dentro de la entidad. Dichas decisiones reflejan las reglas y principios éticos fundamentales. Siendo así, se considera el cumplimiento parcial de lo establecido por Robbins y Coulter (2014), a

raíz de que el personal considera que, si puede tomar decisiones para el desarrollo de sus actividades diarias.

- **Variable de Rol gerencial**

Dimensión: Perfil del gerente

Indicadores: Liderazgo, habilidades, actitudes, valores, hábitos

En el tema de liderazgo ejercido por el gerente del área, se realizaron preguntas de la encuesta sobre respaldo y apoyo del gerente en las dificultades, estilo de liderazgo, reconocimiento y valoración del trabajo realizado por los trabajadores, percepción de los trabajadores sobre la gestión del gerente.

Tabla 11: Desempeño gerencial

Item	Nunca		A veces		Con cierta		Casi siempre		Siempre		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
12	Muestra sus habilidades de liderazgo en el desempeño de sus funciones	3	18.75%	7	43.75%	6	37.5%	0	0.0%	0	0.0%
13	Elabora informes sintetizando los acuerdos en las reuniones	9	56.25%	3	18.75%	4	25.0%	0	0.0%	0	0.0%
14	Muestra sentido de pertenencia hacia la institución	1	6.25%	7	43.75%	8	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
15	Demuestra responsabilidades en el cumplimiento de las funciones	0	0%	2	12.5%	9	56.25%	5	31.25%	0	0.0%
16	Ejerce puntualidad en el cumplimiento de sus funciones	8	50%	5	31.25%	3	18.75%	0	0.0%	0	0.0%
17	Respalda a sus colaboradores frente a dificultades	1	6.25%	5	31.25%	7	43.75%	3	18.75%	0	0.0%

Fuente: Elaboración propia.

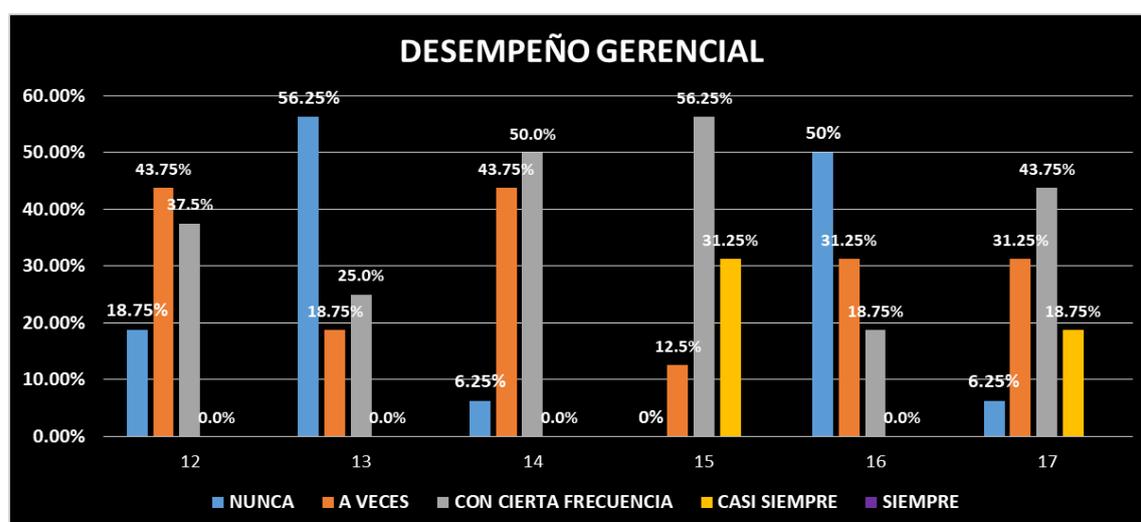


Figura 12: Desempeño gerencial

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla once, en el ítem doce relacionado con las habilidades de liderazgo del gerente, muestra que el 43.75 por ciento considera que a veces el gerente muestra su habilidad de liderazgo, el 37.5 por ciento indica con cierta frecuencia y solo el 18.75 por ciento indica que nunca. Con respecto al ítem 13, refleja que el 56.25 por ciento es para la opción nunca, el 25 por ciento para la opción con cierta frecuencia y el 18.75 por ciento para la alternativa a veces correspondiente a la presentación de informes de síntesis de las reuniones. Seguidamente el ítem catorce, el cual referencia al sentido de pertenencia a la empresa, y donde indica el 50 por ciento la alternativa con cierta frecuencia, el 43.75 por ciento para la alternativa a veces y el 6.25 por ciento para la alternativa nunca. Con respecto al ítem 15, donde se analiza si el gerente muestra responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, el 56.25 por ciento indica con cierta frecuencia, el 31.25 por ciento indica casi siempre y el 12.5 por ciento indica a veces. El ítem dieciséis, abarca si el gerente ejerce la puntualidad en el cumplimiento de sus funciones, por lo cual 50 por ciento indica que nunca, el 31.25 por ciento en la alternativa a veces y el 18.75 por ciento en la alternativa con cierta frecuencia. Finalmente, en el ítem diecisiete nos indican si el gerente respalda a sus colaboradores en dificultades, el 43.75 por ciento refleja la alternativa con cierta frecuencia, el 31,25 por ciento indica a veces, el 18.75 por ciento casi siempre y solo el 6.25 por ciento indica que nunca. Según estos resultados Katz, citado por Robbins y Coulter (2014), indican que los gerentes necesitan desarrollar habilidades humanas, que le permitan trabajar bien con otras personas tanto de manera individual como en grupo, una de las más importantes es el liderazgo. También debe poseer habilidades técnicas que son el conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales. En este mismo orden de ideas, Robbins y Coulter (2014) menciona que los gerentes han tenido que adaptarse a los cambios que tienen lugar dentro y fuera de la organización y estos cambios tienen su efecto en la manera que planean, organizan, dirigen y controlan. Bajo estas definiciones se contemplan que el gerente de sistemas no cumple con lo establecidos por Robbins y Coulter porque el liderazgo no es ejercido en su totalidad dentro del área. Asimismo, las habilidades gerenciales no son notadas por sus colaboradores.

4.2. Discusiones

Esta investigación hace referencia a la influencia del rol gerencial en el clima organizacional de la gerencia de sistemas de la entidad pública en estudio.

Según Brunet (1987) el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de la organización, y que, debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima. Siendo así, Brunet (1987) considera importante para un gerente el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones importantes:

- Le permite evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Contribuye a iniciar y sostener un cambio que indique al gerente los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus acciones.

- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir para contrarrestar resultados negativos.

Bajo estas razones, el gerente puede ejercer control sobre la determinación del clima organizacional de manera que pueda administrar de forma más eficaz posible la empresa.

En cuanto a la investigación realizada se consideró necesario detallar las funciones y competencias atribuidas al puesto de gerente de sistemas y las cuales se encuentran en el MOF del puesto. Este detalle es necesario para analizar la influencia del gerente en el clima organizacional. Las funciones se detallan en la tabla doce y las competencias en la tabla trece.

Tabla 12: Funciones del gerente de sistemas según su MOF

Función general	Funciones específicas
Responsable de asegurar una adecuada gestión y ejecución de las estrategias de tecnología de información y comunicaciones mediante la implementación óptima de soluciones	a. Liderar la definición, formulación e implementación del Plan Estratégico de TIC
	b. Definir y establecer la Dirección Tecnología de la institución
	c. Dar los lineamientos y proponer políticas, normas y estrategias de TIC
	d. Prepara el presupuesto anual de inversión en equipamiento y software informático a nivel institucional con sujeción a los recursos que para dicho fin asigna la Alta Dirección, y de acuerdo a las prioridades definidas en el Comité de Sistemas.
	e. Implantar los procesos, organización y relaciones TIC en la organización, así como gestionar los recursos humanos de TIC (monitorear y controlar el personal a su cargo, monitorear y controlar los planes de capacitación, entre otros.)
	f. Liderar la definición, adquisición y mantenimiento de Infraestructura tecnológica
	g. Gestionar la identificación y asignación de costos e inversión de los proyectos y operaciones TIC
	h. Patrocinar la Gestión de proyectos de TUC a su alcance
	i. Revisar, evaluar y aprobar los términos de referencia de los contratos de mantenimiento de todos los sistemas de información a implementarse
	j. Gestionar el proceso de entrega de operación (pase a operación / producción) y el uso de las aplicaciones tanto funcional (a cargo de las Gerencias de línea) como de su operación
	k. Gestionar la definición de los modelos de datos y la gestión de los mismos
	l. Gestionar las operaciones de las aplicaciones y servicios a su cargo
	m. Liderar la Gestión de Calidad y Evaluación, y gestión de TIC
	n. Asesorar a las gerencias/ oficinas en lo concerniente a las nuevas tendencias tecnológicas y participar en la identificación de soluciones automatizadas y adquisición y soporte de software aplicativo
	o. Soportar la Gestión de los servicios de terceros
	p. Gestionar la evaluación y monitoreo del desempeño del TIC
	q. Asegurar el cumplimiento regulatorio
r. Alinear el marco del Gobierno de TIC con el entorno del Gobierno Corporativo	
s. Realizar otras funciones que le sean asignadas por el Gerente General, dentro del ámbito de su competencia	

Fuente: <http://www.osinergmin.gob.pe/>

Tabla 13: Competencias del puesto de gerente de sistemas

COMPETENCIAS		
Institucionales		Trabajo en equipo
		Interés por el cliente
		Mejoramiento permanente
		Obtención de resultados
Del Área		Pensamiento analítico
		Enfoque de procesos
Del Puesto	Conocimientos	Administración de proyectos
		Gestión del cambio tecnológico
		Planeamiento de tecnología informática
	Destrezas / Habilidades	Coordinación
		Liderazgo
		Oportuna toma de decisiones

Fuente: <http://www.osinergmin.gob.pe/>

Dentro de las funciones y competencias atribuidas al puesto de gerente de sistemas se puede evidenciar que las variables con mayor influencia en el clima organizacional son: el liderazgo, el trabajo en equipo, el interés por el cliente interno y externo, y la coordinación. Según los resultados obtenidos en la encuesta, se demuestra que estas variables antes mencionadas, no son óptimas en la gerencia de sistemas, manifestando así que se deben trabajar en ellas con empeño y compromiso por parte del gerente.

Cada variable estudiada en la investigación es relevante para la obtención de un clima organizacional estable, por lo cual se iniciará con el análisis del liderazgo. Se denota que, para los colaboradores de la gerencia de sistemas, el gerente solo a veces demuestra ser un líder y que la mayor parte del tiempo es un gerente. En tal sentido, Chiavenato (2009), indica las diferencias que existen entre las características del líder y del gerente. El líder es la persona que desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica la idea a los demás, logra que los trabajadores se comprometan con el cumplimiento de los objetivos y los inspira a superar obstáculos. Por otro lado, el administrador o gerente utiliza la autoridad de su posición para conseguir cierto comportamiento de los empleados. Para mejor entendimiento Chiavenato (2009) nos detalla las siguientes diferencias:

Tabla 14: Diferencias entre un gerente y un líder

Características del gerente	Características del líder
Administra	Innova
Es una copia	Es original
Mantiene	Desarrolla
Se enfoca en los sistemas y la estructura	Se enfoca en las personas
Se basa en el control	Inspira confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva de largo plazo
Pregunta cómo y cuando	Pregunta qué y por qué
Vista puesta en la organización	Vista puesta en el horizonte
Limita	Es original
Acepta el statu quo	Desafía el statu quo
Es el clásico buen soldado	Es el mismo
Se asegura antes de actuar	Actúa con seguridad

Fuente: Chiavenato (2009). Comportamiento organizacional.

Dado que dirigir es una de las cuatro funciones gerenciales, todos los gerentes deberían ser líderes, independientemente el tipo de líderes que sean. En muchas organizaciones se dan casos que los gerentes actúan más como jefes que como líderes, no influyen en la gente y las personas trabajan por obligación, caso contrario el del líder, quien influye y hace que la gente trabaje con amor y que le guste su trabajo (Robbins y Coulter, 2014).

La relación existente entre la motivación, la comunicación y la toma de decisiones radica en que todas ellas son elementos importantes del clima organizacional porque influyen en las actitudes, comportamientos y desempeño humano en el entorno organizacional, según lo que establece Robbins y Coulter (2005). Así también, queda demostrado con la Teoría de la motivación de Maslow (1943) indica que la motivación influye en el desempeño de la persona y que va en función a la satisfacción de las necesidades en forma jerarquizada. Por tal motivo, en base a los resultados se verifica que dichas variables deben ser reforzadas en la gerencia para mejorar el clima organizacional.

Analizando las relaciones que existen entre las variables que determinan un buen clima laboral y la influencia de la gerencia en él, se determina que la autonomía para la toma de decisiones es determinante en la eficacia del trabajador. Esto se sustenta en la teoría de McClelland quien afirma que “el hombre tiene necesidades de poder y autonomía” ello se evidencia en el comportamiento de los trabajadores. Las investigaciones avalan que un buen clima organizacional es un factor de éxito para la empresa. Robert Levering, creador de

Great Place to Work, descubrió que las empresas más exitosas en el mundo tienen un excelente clima organizacional.

Finalmente, se puede concluir que existe una relación directa entre el rol gerencial y el clima organizacional de una empresa, y que se torna cada vez más importante el obtener un clima estable entre los trabajadores para poder cumplir metas y objetivos establecidos. Luego de la revisión de la literatura de varios autores se puede concluir que el factor humano es el más relevante dentro una empresa y de ese recurso depende el crecimiento y éxito en el sector en el cual se desempeña.

V. CONCLUSIONES

1. Con respecto al objetivo general de la investigación, se determina que el rol gerencial tiene gran influencia en la generación de un clima organizacional favorable. La encuesta realizada refleja que el personal de la gerencia de sistemas solo “a veces” siente que se encuentra con un buen clima organizacional. Así también, el tipo de clima organizacional, según el sistema de tipificación de Likert, es el autoritario paternalista donde la toma de decisiones se da en la jerarquía más alta, pero se les permite a los colaboradores tomar decisiones menos relevantes para el desarrollo de sus actividades diarias, brindándoles confianza para emitir opiniones. Por otro lado, se resalta que dentro de las funciones del gerente se encuentran las variables que tienen gran influencia en el clima organizacional por lo cual evidencia su directa dependencia. Variables como las habilidades gerenciales, toma de decisiones, comunicación, motivación, entre otros.
2. Con respecto al primer objetivo específico, según el MOF establecido para el puesto de gerente de sistemas de la entidad en estudio, se contemplan las siguientes competencias a nivel institucional: trabajo en equipo, interés por el cliente, mejoramiento permanente y obtención de resultados. Las competencias necesarias a nivel del área son: pensamiento analítico y enfoque de procesos. A nivel de puesto se solicitan las competencias de conocimientos en administración de proyectos, gestión del cambio tecnológico y planeamiento de tecnología informática. Finalmente, con respecto a las competencias de destreza y habilidades se considera la coordinación, liderazgo y oportuna toma de decisiones. Las diferentes competencias solicitadas detallan la importancia de contar con un gerente que ejerza el liderazgo necesario para poder dirigir el equipo al cumplimiento de metas establecidas. Asimismo, los resultados obtenidos en la encuesta reflejan que en la gerencia de sistemas los colaboradores no ven al gerente como un líder.

3. Con respecto al segundo objetivo específico, según los resultados de la encuesta se refleja que las habilidades gerenciales con más influencia en el clima organizacional de la gerencia de sistemas son el liderazgo, motivación, toma de decisiones y comunicación, sin embargo, en cada una de ellas la gerencia se encuentra en un nivel bajo de efectividad dado que los colaboradores solo “a veces” consideran estar en un ambiente óptimo de trabajo. Por tal motivo el gerente debería enfocarse en mejorar estas habilidades con el fin de mejorar su gestión y se pueda alcanzar las metas establecidas dentro de los plazos estipulados

4. Con relación al tercer objetivo específico, se determinó, según la encuesta, que los factores que influyen con gran relevancia en el clima organizacional en el clima organizacional en la gerencia de sistemas son:
 - La motivación del personal, la cual es influenciada por la remuneración, el reconocimiento por su trabajo, las oportunidades de crecimiento profesional y el ambiente de trabajo. El resultado de la encuesta reflejó que el personal solo a veces se siente motivado para el desempeño de sus actividades. La motivación existe sin embargo tiene que ser mejorada y enfocada para un resultado eficaz.
 - La autonomía en la toma de decisiones para el desarrollo de las actividades de cada trabajador, es un factor que se refleja que es un nivel muy bajo. Según los resultados de la encuesta se demuestra que el estilo de liderazgo ejercido por el gerente no avala la confianza para empoderar a los trabajadores para que tomen algunas decisiones con respecto a sus labores. Esto señala que el poder está centrado a nivel gerencial y que los trabajadores no tienen la oportunidad de involucrarse en la toma de decisiones ni establecimiento de objetivos.
 - El liderazgo es un factor que influye mucho en el clima de la gerencia de sistemas. Los colaboradores consideran que solo a veces el gerente se muestra como líder. Según Robbins y Judge (2009), al analizar el liderazgo concluyen que éste juega un papel central e importante en la comprensión y comportamiento de los grupos, debido a que es el líder quien da la dirección hacia el logro de metas. Por tanto, tiene valor para mejorar el desempeño del grupo y el mejor clima organizacional.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda hacer un análisis más profundo acerca del clima organizacional y el desempeño del gerente en la gerencia de sistemas. Es importante obtener una muestra de población más grande para poder definir con un nivel de confianza mayor el grado de satisfacción de los empleados y la evaluación de la gestión gerencial.
2. Es muy importante que se evalué los resultados de las actividades realizadas para mejorar la integración del personal, esto con el fin de que se pueda medir el efecto que causa en los trabajadores y poder mejorar o reestructurar acciones.
3. Evaluar la escala salarial de los trabajadores para ajustarlas de acuerdo al puesto y desarrollo de funciones de cada trabajador. Asimismo, mejorar las oportunidades de crecimiento profesional con el fin de obtener personal más capacitado y actualizado. Considerar también la definición de funciones claras de cada puesto de trabajo.
4. Elaborar un plan de reconocimientos internos para premiar el buen desempeño del personal de los trabajadores con el fin de aumentar la motivación en cada uno de ellos.
5. Es importante que el gerente reciba la retroalimentación acerca del desempeño de sus labores percibidos por el personal que tiene a su cargo. Esto ayudara a que se realicen las acciones correctivas para mejorar la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos, así como permitir el *empowerment* en la gerencia.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J.S. 1965. Inequity in social Exchange. *In* L. Berkowitz (ed): *Advances in Experimental Social Psychology*, p. 276-299. Nueva York: Academic Press.
- Alderfer, C. 1969. Una prueba empírica de una nueva teoría de las necesidades humanas. *Comportamiento organizacional y rendimiento humano*. Vol 4(2): 142-175.
- Bedoya, S.I. 2003. La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Lima. Tesis de grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. p. 99. Disponible en http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2698/1/Bedoya_se.pdf
- Brunet, L. 1987. El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. 1 ed. México. Trillas.
- Brunet, L. (1992). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- Brunet, L. 2004. El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstico y consecuencias. México. Trillas.
- Brunet, L. 2011. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México. Trillas.
- Carolina, S. 2013. Clima laboral en un organismo público. Tesis. p. 131.

- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. México. McGraw-Hill. p. 523.
- Chiavenato, I. 2011. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 9 ed. McGraw-Hill. p. 421.
- Clerc, J.; Saldivia, A.; Serrano, M. 2006. Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Recuperado de <http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf>
- De la Cruz, H. 2009. La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. Tesis para optar el título profesional de Administrador. Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, Perú.
- Edel, R.; García, A.; Casiano, R. 2007. Clima y Compromiso Organizacional. Investigación Parte 1. p. 115. Disponible en <http://es.calameo.com/read/000383179af5baa121afd>
- Fayol, H. 1916. Administración industrial y general. 14 ed. París, Francia. Dunod editeur. 46 p.
- Goleman, D. 2005. Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business School Publishing Corporations. p. 3. Disponible en <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>
- Guillén, C. 2000. Psicología del Trabajo para relaciones laborales. Madrid. McGraw-Hill.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. 1959. The motivation to work. John Wiley.
- Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M. 2012. Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14 ed. México. McGraw-Hill. p. 645

- Kossen, S. 1995. Recursos Humanos en las Organizaciones. 5 ed. México DF. Harla, S.A. de C.V.
- Litwin, G.H.; Stinger, R.A. 1978. Motivation and organizacional climate. Bostón: Division of research, Graduate. Scgool of Business Administration. Harvard University.
- Locke, E.A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. *In* M. D. Dunnette (ed): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Nueva York. John Wiley & Sons.
- Manso, J. 2002. El legado de Frederick Irving Herzberg. Revista Universidad EAFIT. Medellín, Colombia. p. 79 – 86. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Maslow, A.H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol. 50. p. 370 – 396.
- McClelland, D. 1965. Thinking ahead- Achievement motivation can be developed. *Harvard Business Review*. 7-24.
- Méndez, C.E. 2006. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de libros de Administración. Colombia Editorial Universidad del Rosario. p. 142. Recuperado de [http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional .pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mintzberg, H. 2010. Managing on three planes. *Leader to Leader*. Vol. 57, 29-33.
- Molocho, N. 2010. Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01-Lima Sur. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

- Moos, R. H. 1974. Systems for the assessment and classification of human environments: An overview, R. H. Moos y P.M. Insel (eds.), Issues in social ecology, National Press Books. Palo Alto.
- Mora, L.; Osorio, E. 2010. Relación entre el clima organizacional y las habilidades gerenciales. Artículo. Universidad de la Sabana. p. 29. Disponible en <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4534/131012.pdf?sequence=1>
- Orbegoso, A. 2010. Problemas Teóricos del Clima Organizacional: Un estado de la cuestión. Revista Psicológica. Universidad Cesar Vallejo. p. 362. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf
- Peiró, J.; Prieto, F. 1996. Tratado de Psicología del Trabajo Vol. 1. La Actividad Laboral en su Contexto. Madrid, España. Editorial Síntesis S.A.
- Pfeiffer, J. 1997. The Annual 1997 consulting. Volume 2. San Francisco, USA. Pfeiffer.
- Pulido, C. 2003. Clima Organizacional: Una medida del éxito. Lima: Facultad de Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Robbins, S.; Coulter, M. 2005. Administración. 8 ed. Pearson Educación. México S.A. de C.V. p. 640.
- Robbins, S.; Coulter, M. 2014. Administración. 12 ed. Pearson Educación. México S.A. de C.V. p. 679.
- Robbins, S.; Judge, T. 2009. Comportamiento Organizacional. 13 ed. Pearson Educación. México. p. 719.
- Rojas, F. 2004. Motivación y comportamientos en la organización. Artículo digital.

Sandoval, M. 2004. Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. México. p. 78 – 82.

Silva, M. 1996. *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona. Editorial Universitaria de Barcelona (EUB).

Tamayo, M., & Traba, Y. (2010). *Modelo Teórico de Clima Organizacional. Contribuciones a la Economía*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm>

Vroom, V.H. 1964. *Work and motivation*. New York. John Wiley and Sons.

Zuluaga, M.; Giraldo, M. 2001. *Clima Organizacional*. Departamento Administrativa de la Función Pública. Colombia. p. 37. Disponible en [http://www.academia.edu/14907246/DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA](http://www.academia.edu/14907246/DEPARTAMENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LA_FUNCION_PUBLICA)