

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**Propuesta para la mejora del clima organizacional según la teoría de Litwin y Stringer en el PS. Fraternidad Niño Jesús, distrito de Ate, 2018**

Por:  
Jennifer Sayda Legua Andía

Asesor:  
Mg María Magdalena Díaz Orihuela

**Lima, julio de 2018**

DECLARACIÓN JURADA  
DE AUTORÍA DEL INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Mg María Magdalena Díaz Orihuela, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

**DECLARO:**

Que el presente informe de investigación titulado: **“PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LA TEORÍA DE LITWIN Y STRINGER EN EL PS. FRATERNIDAD NIÑO JESÚS, DISTRITO DE ATE, 2018”** constituye la memoria que presenta la **Bachiller Jennifer Sayda Legua Andía** para aspirar al título de Profesional de Licenciado, en Administración y Negocios Internacionales ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Ñaña, el 23 de julio del año 2018



---

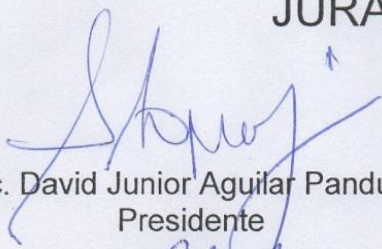
Mg María Magdalena Díaz Orihuela

“Propuesta para la mejora del Clima Organizacional según la teoría de Litwin y Stringer en el PS. Fraternidad Niño Jesús, distrito de Ate, 2018”

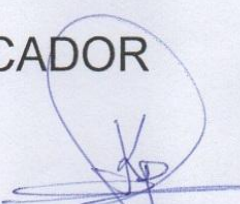
# INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Presentada para optar el título profesional de licenciado en Administración y Negocios Internacionales

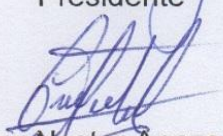
## JURADO CALIFICADOR



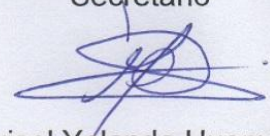
Lic. David Junior Aguilar Panduro  
Presidente



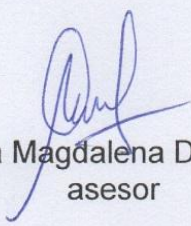
Mg. Karina Elizabeth Paredes Abanto  
Secretario



Mg. Roger Nestor Apaza Apaza  
vocal



Mg. Marisol Yolanda Huamán Espejo  
vocal



Mg. María Magdalena Díaz Orihuela  
asesor

Ñaña, 23 de julio del 2018

## **Dedicatoria**

A mis padres Claudia y Jorge que me alentaron y brindaron su apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

A mí querido abuelito Dionicio que en paz descansa quien fue mi mentor y me motivó para esforzarme e iniciar mi carrera universitaria.

## **Agradecimientos**

A los docentes de la Universidad Peruana Unión, por enseñarme y darme conocimientos en mi carrera, sobre todo por inculcarme valores y conocer más a Dios. También a la Mg María Magdalena Díaz Orihuela asesora de mi trabajo de suficiencia profesional por sus enseñanzas y disponibilidad en todo momento para el desarrollo de este informe.

A mi centro de labor PS Fraternidad Niño Jesús Zona “x” por su disposición en todo aspecto para analizar y diagnosticar la problemática para brindarles una propuesta de mejora en bien de la organización y comunidad.

## Tabla de contenidos

Dedicatoria.....	iv
Tabla de contenidos.....	vi
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Capítulo I. Contexto profesional.....	14
1.1. Trayectoria profesional.....	14
1.2. Contexto de la experiencia.....	15
1.3. Datos generales de la empresa.....	15
1.3.1. Razón social.....	15
1.3.2. Visión.....	15
1.3.3. Misión.....	15
1.3.4. Objetivos.....	16
1.3.5. Valores.....	16
1.3.6. Organización.....	17
1.4. Experiencia profesional realizada.....	17
Capítulo II. El Problema.....	19
2.1. Identificación del problema.....	19
2.1.1. Problema general.....	21
2.2. Objetivos.....	21
2.2.1. Objetivo general.....	21
2.2.2. Objetivos específicos.....	21
2.3. Justificación.....	21
2.3.1. Práctico y social.....	22
2.4. Presuposición filosófica.....	22
Capítulo III. Revisión de la Literatura.....	23
3.1. Antecedentes de la investigación.....	23
3.1.1. Antecedentes internacionales.....	23
3.1.2. Antecedentes nacionales.....	25
3.1.3. Antecedentes locales.....	26
3.2. Fundamentos teóricos.....	27
3.2.1. Clima organizacional.....	27
3.2.2. Características.....	29

3.2.3.	Teorías sobre clima organizacional.....	29
3.2.3.1.	<i>Teoría de clima organizacional de Likert</i> .....	29
3.2.3.2.	<i>Teoría de Litwin y Stringer</i> .....	30
3.2.4.	Dimensiones del clima organizacional.....	31
Capítulo IV. Marco metodológico.....		36
4.1.	Método para el abordaje de la experiencia.....	36
4.2.	Lugar de ejecución y temporalidad.....	36
4.3.	Población y muestra de la organización.....	37
4.4.	Operacionalización de la temática abordada.....	38
4.4.1.	Desarrollo de la temática abordada.....	40
Capítulo V. Resultados.....		41
5.1.	Diagnóstico del clima organizacional.....	41
5.2.	Evaluación del nivel de clima organizacional por variable y dimensiones.....	42
5.3.	Propuesta para mejorar el Clima Organizacional.....	47
5.3.1.	Descripción de la propuesta.....	47
5.3.2.	Requerimientos de la propuesta.....	48
5.3.3.	Desarrollo de la propuesta basada en el modelo o teoría usada.....	48
5.3.4.	Plan de implementación.....	52
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones.....		54
6.1.	Conclusiones.....	54
6.2.	Recomendaciones.....	55
Referencias.....		56
Anexos.....		58

## Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable.....	38
Tabla 2 Clima organizacional de los trabajadores del P.S Fraternidad Niño Jesús, Ate 2018 .....	42
Tabla 3 Clima organizacional de la dimensión estructura de los trabajadores del P.S Fraternidad Niño Jesús, Ate 2018.....	42
Tabla 4 Clima organizacional de la dimensión responsabilidad de los trabajadores del P.S Fraternidad Niño Jesús, Ate 2018.....	43
Tabla 5 Clima organizacional de la dimensión recompensa de los trabajadores del P.S Fraternidad Niño Jesús, Ate 2018.....	43
Tabla 6 Clima organizacional de la dimensión desafíos de los trabajadores del P.S Fraternidad Niño Jesús, Ate 2018.....	44
Tabla 7 Clima organizacional de la dimensión relaciones de los trabajadores del P.S Fraternidad Niño Jesús, Ate 2018.....	44
Tabla 8 Clima organizacional de la dimensión cooperación de los trabajadores del P.S Fraternidad Niño Jesús, Ate 2018.....	45
Tabla 9 Clima organizacional de la dimensión estándares de los trabajadores del P.S Fraternidad Niño Jesús, Ate 2018.....	45
Tabla 10 Clima organizacional de la dimensión de conflicto de los trabajadores del P.S Fraternidad Niño Jesús, Ate 2018.....	46
Tabla 11 Clima organizacional de la dimensión identidad de los trabajadores del P.S Fraternidad Niño Jesús, Ate 2018.....	46



## Índice de figuras

Figura 1 Ubicación del PS Fraternidad Niño Jesús - Ate.....	37
-------------------------------------------------------------	----

## Índice de gráficos

Gráfico 1 Elaboración fuente propia.....	17
Gráfico 2 Elaboración fuente propia.....	41

## Índice de anexos

Anexo 1 Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer .....	58
Anexo 2 Base de datos de la encuesta.....	62
Anexo 3 Escala de medición de la variable clima organizacional .....	63
Anexo 4 Resultados de Frecuencias.....	64

## Resumen

El presente informe de suficiencia profesional tiene como objetivo elaborar una propuesta para mejorar el clima organizacional, teniendo en cuenta la teoría de Litwin y Stringer en el PS. Fraternidad Niño Jesús, distrito de Ate, 2018. La metodología abordada es descriptiva propositiva de corte transeccional. Se realizó en una muestra de 11 trabajadores del 100% de su población. Para determinar la percepción del clima organizacional, se aplicó una encuesta tipo cuestionario de Litwin y Stringer tomando en cuenta sus 9 dimensiones, encontrándose que el 27.3% del clima organizacional es deficiente y un 72.7% se encuentra favorable. A partir de los resultados y el análisis de cada dimensión se plantearon estrategias como: Realizar talleres y capacitación para mejorar las relaciones interpersonales, implementación de un consultorio para resolución de conflictos, establecer reglas y normas internas para la institución con lo que se pretende mejorar y fortalecer el clima organizacional a través del plan de actividades y realizar su respectivo seguimiento. En conclusión, la propuesta servirá para mejorar y mantener un clima organizacional favorable en el PS Fraternidad Niño Jesús.

**Palabras clave:** Clima organizacional, clima laboral, satisfacción laboral, teoría de Litwin y Stringer

## **Abstract**

The purpose of this professional proficiency report is to elaborate a proposal to improve the Organizational Climate, taking into account the theory of Litwin and Stringer in the PS. Fraternidad Niño Jesús, District of Ate, 2018, the methodology addressed is descriptive, transectional, which was carried out in a sample of 11 workers from 100% of its population. To determine the perception of the organizational climate, a questionnaire survey of Litwin and Stringer was applied taking into account its 9 dimensions, finding that 27.3% of the organizational climate is deficient and 72.7% is favorable. Based on the results and the analysis of each dimension, strategies were proposed such as: Carrying out workshops and training to improve interpersonal relations, implementation of an office for resolving conflicts, establishing rules and internal rules for the institution with what is intended to improve and strengthen the organizational climate through the plan of activities and carry out their respective follow-up; in conclusion the proposal will serve to improve and maintain a favorable organizational climate in the PS Jesús Fraternity

**Keywords:** organizational climate, work climate, job satisfaction, theory of Litwin and Stringer

## **Capítulo I. Contexto profesional**

### **1.1. Trayectoria profesional**

En el año 2007 me gradúo como como técnica de enfermería e inicio mis labores en atención directa con el paciente como es el cuidado geriátrico a domicilio.

Posteriormente asumí el cargo de técnica de enfermería y asistente administrativo: A partir del 2009 hasta el 2011 donde fui parte de la familia de la Municipalidad Metropolitana de Lima - centro infantil municipal “Niña María”, desempeñándome en el área asistencial y a la vez incursionando en el campo administrativo, como asistente de la administradora, elaborando informes mensuales, coordinación de campañas y atención al cliente.

Más adelante, con el cargo de técnica de enfermería y responsable de recaudación y caja chica: El 2012 fue el comienzo para iniciar mi carrera universitaria y empecé a trabajar en el PS Fraternidad Niño Jesús de Huaycán, en el área asistencial, y a la vez como responsable de recaudación y caja chica, gestionando el manejo de los recursos propios.

Actualmente, tengo el grado de bachiller en Administración y Negocios Internacionales; así mismo, para completar el perfil de mi carrera concluí un diplomado en sistemas administrativos para la gestión pública y sigo ejerciendo el mismo cargo en la institución mencionada.

## **1.2. Contexto de la experiencia**

Mi experiencia está desarrollada en la entidad pública PS Fraternidad Niño Jesús Zona x, formado hace 6 años en el distrito de Ate, en la jurisdicción de Huaycán; creado con la finalidad de brindar una buena atención al usuario. A inicios de la formación del centro, me desempeñé como personal asistencial técnico de enfermería. Por falta de personal, también asumí cargos administrativos como recaudación de ingresos y caja chica.

Para desenvolverme en el ámbito administrativo no hubo apoyo de la Micro Red para facilitar el manejo de estos cargos; por tanto, tuve la iniciativa de solicitar apoyo de otro centro de salud, quienes me facilitaron los términos y documentos para desempeñar mi función. Tal es así que mejoré los modelos para el registro de ingresos en Excel para la elaboración de los informes semanales y mensuales; en cuanto a caja chica, realicé la distribución equitativamente los recursos financieros en beneficio del personal y la entidad.

## **1.3. Datos generales de la empresa**

### **1.3.1. Razón social.**

Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Este

### **1.3.2. Visión.**

Ser un centro de salud que lidera y garantiza la atención integral de calidad de la madre, niño y familia que promueve, mantiene y recupera la salud de la comunidad.

### **1.3.3. Misión.**

Somos un establecimiento de salud modelo en atención integral de salud, priorizando la promoción y prevención de salud en la comunidad, familia e individuo. Brindando una atención de calidad y buen trato a la población.

#### 1.3.4. Objetivos.

- Reducir la mortalidad materna y neonatal en la población más vulnerable.
- Disminuir la prevalencia de malnutrición y anemia en niño menores de 5 años en la población en pobreza y extrema pobreza.
- Disminuir y controlar las enfermedades trasmisibles, con énfasis en la población en pobreza y pobreza extrema.
- Contribuir a disminuir la prevalencia en las enfermedades no trasmisibles, con énfasis en la población en la pobreza y pobreza extrema.

#### 1.3.5. Valores.

- **Respeto.** Respetamos la dignidad y las necesidades de las personas, atendiendo en el momento oportuno de acuerdo con sus derechos.
- **Inclusión.** Reconocer, valorar la cultura y grupos sociales valorando sus diferencias.
- **Vocación de servicio.** Comprometernos con nuestro trabajo para satisfacer las necesidades del prójimo.
- **Compromiso.** Estamos comprometidos con nuestras capacidades para cumplir con lo que han encomendado.
- **Integridad.** Tenemos la capacidad para decidir responsablemente sobre nuestro comportamiento.
- **Justicia.** Todas las personas tienen las mismas oportunidades, derechos y deberes en salud y trabajamos para cumplirlo.



### 1.3.6. Organización.

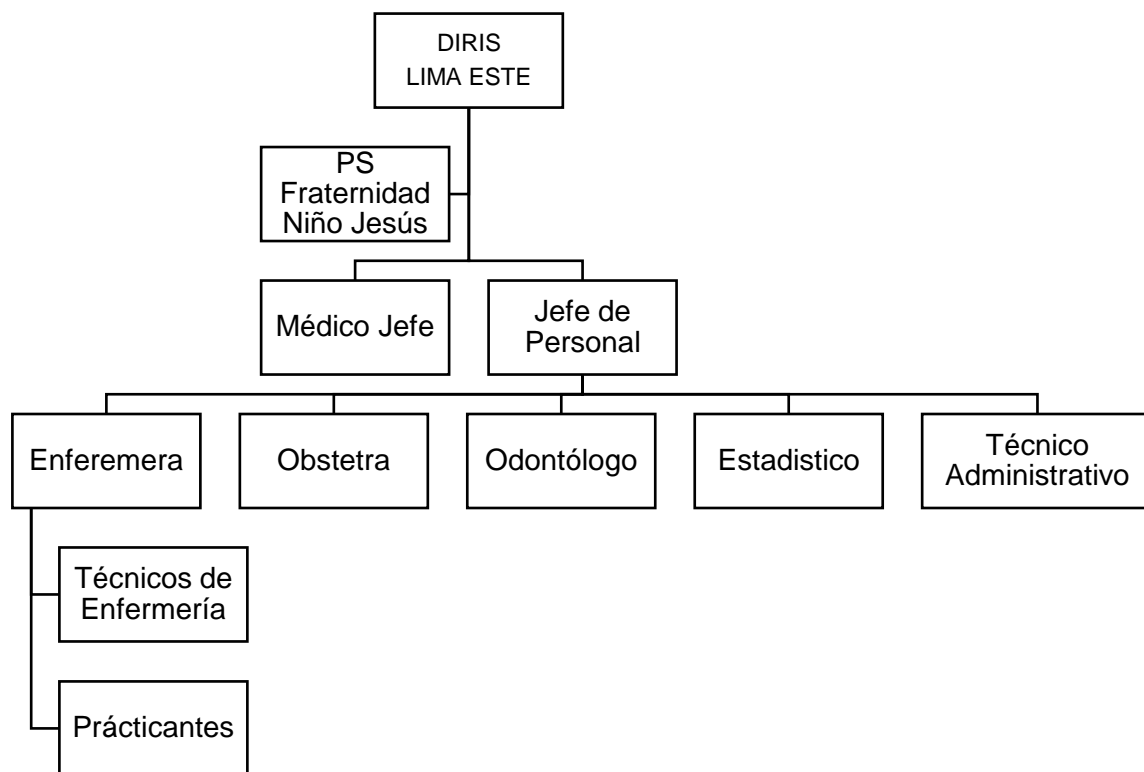


Gráfico 1 Elaboración fuente propia

### 1.4. Experiencia profesional realizada

Mi primera experiencia laboral fue de asistente administrativo en un Centro Infantil de la Municipalidad de Lima, siendo el apoyo incondicional de la administradora con quien gestioné: campañas de atención integral para niños, recaudar ingresos mensuales, coordinación y trabajo en equipo, las cuales fueron claves para el logro de actividades en beneficio del usuario. También cabe recalcar que la comunicación y la forma de abordar la inteligencia emocional con cada padre de familia, fue un aspecto importante para conocer los tipos de clientes que existen y darles solución a las inquietudes o pedidos que se solicitaban.

Actualmente, soy responsable de recaudación de ingresos y caja chica en el PS Fraternidad Niño Jesús Zona “x”. Mi etapa universitaria fue de gran ayuda y

complemento en las labores que realizaba como es el registro diario de los ingresos recaudados, la distribución adecuada de los recursos financieros para los gastos menores en el puesto, así como también la elaboración de informes semanales y mensuales destacando mi capacidad de organización y distribución de los recursos de mi labor asignada.

## **Capítulo II. El Problema**

### **2.1. Identificación del problema**

Segredo (2013) señala que la Organización Mundial de las Salud (OMS) y la Organización Panamericana Salud (OPS) mencionan que un clima laboral desfavorable afecta en gran magnitud el desempeño de todo el personal el cual conforma una organización, por lo que brinda una propuesta para mejorar este aspecto a través de un instrumento sobre inventario del clima organizacional el que después de aplicarlo dieron resultados positivos y negativos que influyen en el rendimiento del personal.

Asimismo, la Dirección General de Salud de las Personas (2012) del Ministerio de Salud (MINSA) menciona que existen factores que implican en el buen desempeño “Son percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales e informales que afectan dicho trabajo”.

También, Elgegren (2015) señala que el clima organizacional es la parte fundamental en una organización pues refuerza procesos, mantiene la integración de los equipos, las posibles soluciones a problemas fortaleciendo el liderazgo en los empleados. Por otro lado, Sagredo (2013) menciona que “El clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata

adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados, y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo”.

El PS Fraternidad Niño Jesús es un ente de salud pública que brinda atención primaria a toda la población de la jurisdicción de Huaycán en el Distrito de Ate, prestando los servicios básicos de Medicina, Obstetricia, Enfermería y Odontología. Cuenta con personal nombrado y contratado.

El P.S Fraternidad Niño Jesús se inició hace 5 años atrás, donde todo el equipo de trabajo era unido ya que el puesto era nuevo. La labor realizada era óptima, ya que todos contaban con el mismo tipo de contrato y de alguna manera todos eran iguales en ese aspecto. Al pasar el tiempo, todo cambió y la percepción del clima en la organización fue decayendo. Tal es así que se encontraron aspectos donde se notaron cambios notorios como: las relaciones interpersonales creando conflictos entre el personal generando un ambiente no grato, no hay buena gestión por parte del jefe de establecimiento para las mejoras, en cuanto al manejo de reglas y metas establecidas, el personal solo ve su propio trabajo y ya no colabora como antes haciendo trabajo en equipo; lo cual llevará a un clima organizacional desfavorable con presión e inestabilidad, generando confusión y desconcierto en el puesto de salud. En él se encontró el siguiente diagnóstico:

Las fortalezas identificadas fueron la cooperación y disposición de trabajo en equipo, recompensas con días libres, tiene identidad y compromiso en la organización. Por otro lado, las debilidades encontradas indican que no hay reglas y normas definidas, el salario no es acorde con la profesión o labor desempeñada, existe déficit en las relaciones interpersonales generando conflictos.

Las oportunidades en la institución indican que hay apoyo en cuanto a capacitación y en potenciar alianzas estratégicas por parte de DIRIS LE con otras organizaciones, y las amenazas encontradas en esta institución son la falta de comunicación e incremento de los conflictos con el personal.

### **2.1.1. Problema general.**

¿ Cómo mejorar el clima organizacional, teniendo en cuenta la teoría de Litwin y Stringer en el PS. Fraternidad Niño Jesús, distrito de Ate, 2018?

## **2.2. Objetivos**

### **2.2.1. Objetivo general.**

Elaborar una propuesta para mejorar el clima organizacional, teniendo en cuenta la teoría de Litwin y Stringer en el PS. Fraternidad Niño Jesús, distrito de Ate, 2018.

### **2.2.2. Objetivos específicos.**

- 1) Diagnosticar el clima organizacional según la teoría de Litwin y Stringer en el PS. Fraternidad Niño Jesús, distrito de Ate, 2018
- 2) Elaborar lineamientos y estrategias de mejora del clima organizacional en el PS. Fraternidad Niño Jesús, distrito de Ate, 2018

## **2.3. Justificación**

La justificación práctica se centra en una propuesta para mejorar el clima organizacional, lo cual beneficiará a los trabajadores de la institución mejorando su capacidad en las relaciones interpersonales, ambiente de trabajo, apoyo mutuo, trabajo en equipo; lo cual generará un impacto favorable en beneficio de la atención al usuario y de la organización, teniendo en cuenta el desarrollo del recurso humano para favorecer la productividad.

Asimismo, logrará que el jefe de la institución realice mejoras en gestión y manejo del personal para facilitar un ambiente y clima adecuado

### **2.3.1. Práctico y social.**

Obtener un impacto favorable en beneficio de la organización, mejorando el clima laboral, teniendo en cuenta el desarrollo del talento humano a través de la motivación, el compromiso y rendimiento de los colaboradores; lo cual favorecerá la productividad organizacional y mejora de atención al paciente.

### **2.4. Presuposición filosófica**

Desde hace mucho tiempo atrás, la unión y el trabajo en equipo hacen que el desempeño en una organización sea más sólida y eficaz, a fin de unificarse. Tal es así que este sustento bíblico se encuentra en el libro de Romanos 12:4-5.

Además, que el conflicto es considerado como una división lo cual no prospera para conseguir un propósito, en cambio, si existe armonía y comparten las mismas ideas, se logrará un objetivo. Dicho sustento bíblico se evidencia en 1 Corintios 1:10.

White (1970) menciona que un ambiente negativo dentro de la organización produce conflictos a nivel externo y sobre todo interno lo cual es reflejado en nuestro actuar siempre teniendo en cuenta que Dios nos da la fortaleza para saber elegir entre lo bueno y malo.

## **Capítulo III. Revisión de la Literatura**

### **3.1. Antecedentes de la investigación**

#### **3.1.1. Antecedentes internacionales.**

Estrada (2015) en la tesis, “Elementos que influyen en el Clima Organizacional del personal de un Hospital Privado ubicado en la cabecera Municipal de Zacapa”, en México, señala que el objetivo es analizar y medir los elementos que influyen directamente en el clima organizacional de esta entidad. La metodología se basó en una investigación de diseño descriptivo tomando como muestra a 30 colaboradores entre 18 y 50 años, utilizando el instrumento tipo cuestionario con escala tipo Likert de 20 preguntas, dando como resultado que los elementos como: la motivación, comunicación, los incentivos, la satisfacción son altamente influyentes en el Hospital Privado, por lo que son considerados colaboradores comprometidos con su organización a través de los elementos señalados y que deben mantener y fortalecer su clima organizacional ya concluye que este estudio ha sido favorable para la organización.

Carmona y Jaramillo (2010) desarrollaron en su investigación titulada “Estudio del clima organizacional en la E.S.E Hospital San Jorge de Pereira” Colombia, su objetivo fue investigar las dificultades laborales y administrativas que se presentan en la organización ya que hay incidencia de quejas y reclamos de acuerdo a su modelo y prestación de servicios. Su metodología

en la investigación, es de desarrollo experimental tomando como muestra a 191 personas en las que se utilizó el instrumento de información primaria y secundaria para obtener a detalle la situación problemática de la organización. Dando como resultado la verdadera situación del clima organizacional del hospital universitario San Jorge, donde sus colaboradores perciben un clima no muy favorable por ser inflexible e intranquilo, por lo que no hay un buen liderazgo, trabajo en equipo y motivación, esto afecta su compromiso con la organización. Se concluye en realizar la propuesta de mejora a partir de este análisis el cual va dirigido primero a los líderes de la organización, luego con participación de todos los trabajadores.

Paz y Marín (2014), en su investigación “Clima Organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales”, en Colombia, tuvieron el propósito de determinar cuáles son los procesos de intervención del clima organizacional en la institución universitaria. La metodología es de diseño descriptivo, tipo transversal y observacional. La muestra es de 84 trabajadores utilizando el instrumento de medición que fue propuesto por la OPS para medir el clima organizacional que consiste en 80 reflexiones con preguntas cerradas, dando como resultado que existe poca satisfacción en cuanto al clima en la organización destacando que la mejor calificación fue para la variable liderazgo. Por lo que se concluye que hay oportunidades de mejora en base a los líderes ya que los trabajadores piensan que ellos tienen comprensión a su personal lo cual influye para el mejor desempeño del recurso humano.



### **3.1.2. Antecedentes nacionales.**

Del Valle (2016), en su tesis “Diagnóstico del clima organizacional y la calidad de atención al paciente en el Centro de Salud Llama”, en Chiclayo, tuvo el objetivo de analizar y determinar los niveles de clima laboral y la atención al cliente así como la existencia de sus variables. La metodología de investigación es de tipo transversal con diseño descriptivo a través de un instrumento tipo encuesta con escala LIKERT aplicado a 9 colaboradores del Centro de Salud; los resultados de hallazgo detallan que existe un clima laboral de nivel medio y con un nivel alto en la calidad de atención por lo que concluye que existe una adecuada satisfacción de parte del cliente.

Quispe (2015) en su tesis, “Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015”, en Andahuaylas, tiene por objetivo determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral. La metodología es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional utilizando un instrumento cuestionario tipo encuesta a una población de 64 trabajadores, dando como resultado que el nivel de confianza es de 95%, en relación al clima organizacional y el desempeño laboral. Concluye que los trabajadores a veces realizan un regular desempeño y que sí existe una relación favorable entre el clima y el desempeño laboral.

Millán y Montero (2017) en su tesis, “Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Oncorad de Chiclayo del 2016”, en Chiclayo, tiene por objetivo analizar y medir la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. La metodología es de enfoque cuantitativo de tipo observacional con nivel relacional. Se aplica el instrumento tipo

cuestionario de la escala de clima y satisfacción laboral de Palma (1999) aplicando a una población de 29 trabajadores dando como resultado la relación entre las dos variables clima organizacional y satisfacción laboral que concluye hay algún estímulo que puede ayudar a mejorar la percepción del clima organizacional lo cual se ver reflejado en la satisfacción de los empleados.

### **3.1.3. Antecedentes locales.**

Arévalo y Ordoñez (2017) en su tesis, “Diseño e implementación de un programa de motivación laboral extrínseca: caso Zapatería Kiara Liseth s.a.c 2017” en Ñaña, tuvieron el objetivo de diseñar e implementar un programa para la motivación laboral ya que en la organización. Encontraron problemas en el aspecto de motivación, usando la metodología de nivel descriptivo cualitativo, realizaron un estudio de caso, para el uso del instrumento a utilizar fue en base a tres técnicas como: entrevista, observación y encuesta. El resultado de diagnóstico realizado se propone y concluye un programa para mejorar la motivación de los trabajadores, realizando la implementación y la entrega de Reglamento Interno de Trabajo; mejorando las capacidades y productividad de la organización.

Solís (2017) en su tesis, “Clima organizacional en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, 2013”, tuvo el objetivo conocer como es el clima organizacional en los trabajadores de Baja Complejidad Vitarte. La metodología de estudio es cualitativa con diseño etnográfico, con una población de 904 colaboradores, en las que se aplicó el instrumento tipo de entrevista a profundidad dando como resultado que hay una percepción favorable en cuanto a cultura organizacional y desfavorable en diseño organizacional y potencial

humano. Se concluye que existe un clima organizacional medianamente favorable.

Saavedra (2016) en su tesis, “El diseño organizacional y el potencial humano del clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Max Arias Schreiber del distrito de la Victoria en Noviembre-Diciembre del 2012”, en La Victoria, tuvo el objetivo de determinar la relación que existe entre el diseño organizacional y el potencial humano del clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Max Arias, usando la metodología de enfoque cuantitativo de diseño no observacional, correlacional-transversal. La población de estudio fue de 69 trabajadores. Se utilizó el instrumento de cuestionario tipo encuesta dando como resultado una correlación positiva, en cuanto al diseño organizacional y el potencial humano. Se concluye que se debe implementar proyectos de mejora continua a través de los jefes de la organización para mejorar la relación con los empleados para obtener ventajas competitivas.

### **3.2. Fundamentos teóricos**

#### **3.2.1. Clima organizacional.**

Robbins menciona que para definir el término de clima organizacional la personalidad de la institución se puede incorporar y relacionarse con su cultura ya que permite reafirmar sus tradiciones, valores y prácticas (Ramos, 2012).

Ortiz (2001) señala que clima organizacional son las percepciones compartidas por los integrantes de una organización referente a su trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales lo cual está relacionado a la Salud Mental de cada individuo. Asimismo, Quispe (2015) también tiene el mismo concepto que es la cualidad del ambiente de trabajo donde ejercen su función los

trabajadores en el cual se ve reflejado su comportamiento. Litwin y Stringer también definen que el clima organizacional como “los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada” (Crespo, 2014).

Millán y Montero (2017) mencionan que clima organizacional es “sinónimo de clima laboral que es un conjunto de características que definen a una organización lo cual influye en el comportamiento de una persona”.

Hall define al clima organizacional como un “conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (Trujillo, 2011).

De acuerdo con el documento técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional 2008 – 2011, describe que el Clima Organizacional “son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo” (Saavedra, 2016).

También se menciona que el efecto del clima organizacional es más importante que sus propios conceptos.

Adicionalmente, Brunet considera que los “orígenes de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. De todas formas, analizando la

documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente” (Ramos, 2012).

### **3.2.2. Características.**

De acuerdo con el análisis que hace Bustos, el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores (Trujillo, 2011).

El ambiente es una característica por ser el tipo de lugar donde se desenvuelven los empleados.

El cambio de actitud de las personas, que se pueden dar por razones de días de fin de mes, reducción de personal, incremento de salarios.

De igual forma, Castro menciona que “las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección” (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, y otros.)(Trujillo, 2011).

### **3.2.3. Teorías sobre clima organizacional.**

#### **3.2.3.1. Teoría de clima organizacional de Likert.**

Ortiz (2001) menciona que “Rensis Likert da una percepción al clima organizacional en la cual influyen tres variables: causales (estructura de la organización y su administración, reglas y normas, toma de decisiones), intervinientes (motivaciones, actitudes y la comunicación) y finales (dependen de

las dos anteriores variables y son resultados obtenidos por la organización)”.

Brunet ( citado por Ramos, 2012) señala que la teoría de Likert permite observar en términos de causa y efecto el tipo de clima, analizando las variables que conforman el clima organizacional.

También, Trujillo menciona que Likert aclara que el comportamiento establecido por los trabajadores depende exclusivamente de comportamiento administrativo y las condiciones que lo perciben, también menciona tres variables antes mencionadas por Ortiz (2001): causales, intermedias y finales.

### **3.2.3.2. Teoría de Litwin y Stringer.**

“La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización” (Ramos, 2012).

Litwin y Stringer (citado en Ramos, 2012) señalaron que la definición de clima organizacional como resultado propio distingue de un sistema formal y el tipo de método que usan los jefes. Adicionalmente, es importante el ambiente laboral lo cual repercute en las actitudes, creencias, motivaciones de los colaboradores de una institución. También Garbuglia (2013) menciona que “hicieron un estudio denominado "Motivación y clima organizacional" para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización. A raíz del estudio se plantearon tres objetivos:

Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.

Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual,

medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.

Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional” (p, 23)

También Ortiz (2001) señala que es un filtro en el que van a pasar fenómenos objetivos para ver de qué manera es percibida el clima organizacional y así poder medirlo, basándose en las motivaciones y el comportamiento del empleado. Tiene 9 dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Asimismo, manifiestan que el tipo de dirección que se da en la organización es fundamental ya que a través de los colaboradores serán capaces de ubicarse en un medio participativo o no, en la que intervienen su propia satisfacción y su desempeño.

#### **3.2.4. Dimensiones del clima organizacional.**

Son las características las cuales son medidas en una organización y que van a influir en el comportamiento de las personas, por tal motivo, es necesario conocer el diagnóstico del clima organizacional a través de diversas dimensiones que miden la percepción de los colaboradores, según Litwin y Stringer tenemos 9 dimensiones:

Según Ramos ( 2012), señala las siguientes definiciones para las dimensiones de Litwin y Stringer:

**Estructura.** Son las obligaciones, reglas percibidas dentro de la organización.

**Responsabilidad.** Sentir independencia propia para realizar sus actividades.

**Recompensa.** Es la percepción de igualdad en el salario frente a la labor ya desempeñada.

**Desafíos.** Es el sentimiento que tienen los empleados para proponerse retos que les imparte el trabajo.

**Relaciones.** Se refiere al tipo de relaciones que se tiene en la organización con los demás trabajadores.

**Cooperación.** Es la capacidad de apoyo y sentimiento de amistad para ayudarse mutuamente.

**Estándares.** Es el énfasis que pone la alta directiva para establecer sus objetivos sobre las normas de rendimiento.

**Conflicto.** Es la capacidad que tiene un empleado para asimilar sin riesgos las situaciones u opiniones de los demás.

**Identidad.** Es el compromiso e identidad que se tiene con la organización.

De igual manera, Garbuglia (2013) “tiene definiciones más detalladas sobre cada dimensión afirmando que:

**1. Estructura.** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su trabajo. El resultado positivo o negativo estará dado en la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado”.

**2. Responsabilidad.** Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciben es general; es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener



doble chequeo en el trabajo. Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, lo que genera en ellos un sentimiento de autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo; es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**3. Recompensa.** Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se lo impulse a mejorar en el mediano plazo.

**4. Desafío.** Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que requiere el trabajo. Corresponde a las metas que éstos tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. Dicho de otro modo, es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

**5. Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos grupos dentro de la

misma. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad.

**6. Cooperación.** Es el sentimiento de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**7. Estándares.** Esta dimensión se refiere a cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad.

**8. Conflictos.** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír deferentes opiniones, énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto, muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas evita que se genere el conflicto.

**9. Identidad.** Es el sentirse identificado con la organización, es el sentimiento de pertenencia, es decir, de que uno pertenece a la organización, que es un miembro valioso del equipo de trabajo, de compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma organización, muchos creen que estas es la más importante de las dimensiones” (p.24 y 25).

Según Ramos y Valero ( citado por Bravo y Cárdenas, 2005), señalan que el argumento de las dimensiones pueden resumirse de acuerdo a lo siguiente:

Se pueden crear diferentes climas en las organizaciones variando el estilo

de liderazgo.

Estos climas pueden ser creados en lapso breve, y a sus características son bastante estables.

Una vez creados los climas, estos pueden tener efectos significativos, y a veces dramáticos, sobre la motivación y por consiguiente sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

## **Capítulo IV. Marco metodológico**

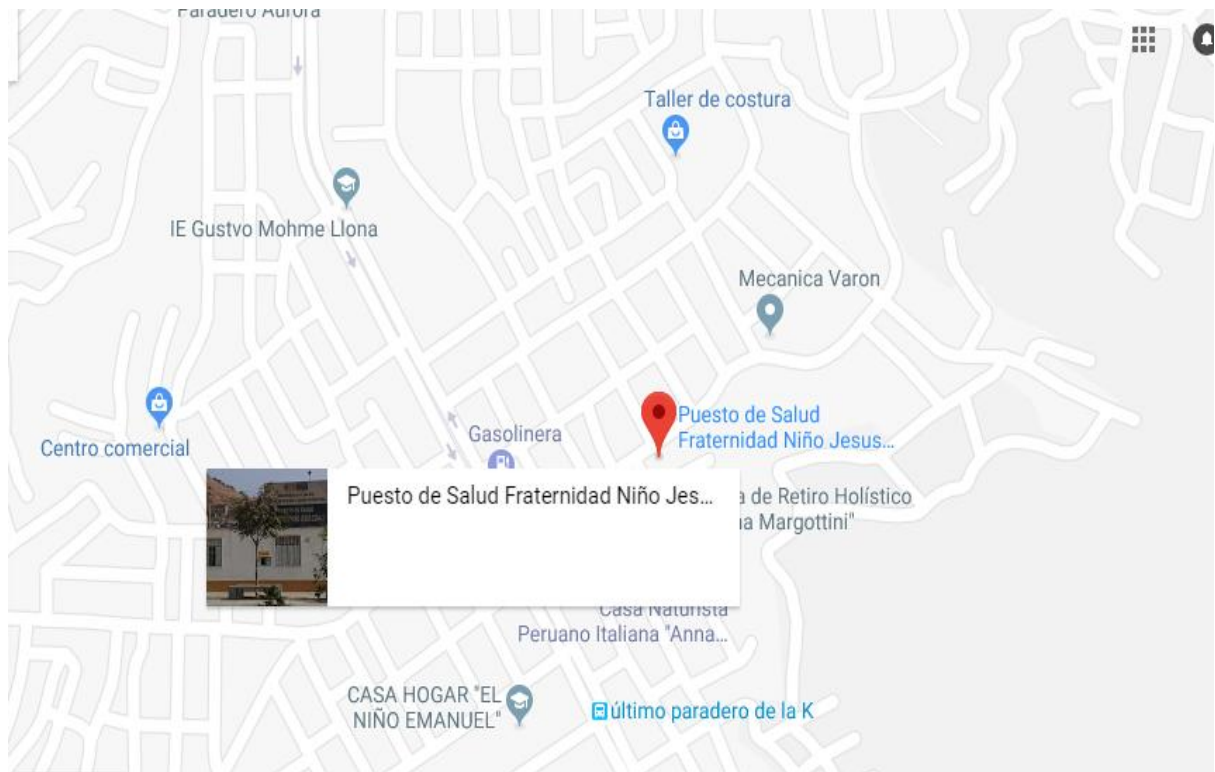
### **4.1. Método para el abordaje de la experiencia**

Para la realización del presente informe de suficiencia profesional, se ha utilizado la metodología descriptiva propositiva de corte transeccional, contando con información relevante de la experiencia ya realizada; donde se ha tenido en cuenta la trayectoria y años de experiencia en el área administrativa, teniendo en cuenta que la problemática existente en la organización es un clima organizacional deficiente; lo que genera un mal desempeño. Este afecta la atención al usuario, por lo que se realiza un diagnóstico utilizando un cuestionario tipo encuesta de Litwin y Stringer, dando como resultado la propuesta de mejora con el fin de brindar aportes para fortalecer y mejorar el clima en la organización.

### **4.2. Lugar de ejecución y temporalidad**

El presente informe de suficiencia profesional se realizará en la institución PS Fraternidad Niño Jesús, ubicado en la UCV 236 s/n Zona x de la localidad de Huaycán, en el distrito de Ate.

El puesto de salud es de nivel 1-IIbrindando servicios de consulta externa, tópico y urgencias médicas atendiendo a más de 3000 personas por mes brindando atención ambulatoria y los casos de mayor complejidad se les hace referencia al Hospital de Huaycán.



*Figura 1 Ubicación del PS Fraternidad Niño Jesús - Ate*

#### **4.3. Población y muestra de la organización**

La población está compuesta por 11 trabajadores entre asistenciales y administrativos que son parte del PS Fraternidad Niño Jesús. A su vez, para la muestra de estudio se utilizó a los mismos trabajadores ya que son el 100% de su población por lo que es una institución que tiene poco personal en el que se evidencia un clima organizacional no muy favorable que afecta las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la productividad en beneficio de los pacientes.

#### 4.4. Operacionalización de la temática abordada

Tabla 1

*Operacionalización de la variable*

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Clima organizacional	Es la calidad o suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización que influye en el comportamiento  (Chiavenato, 2009)	Es la calidad y características ambientales percibidas o experimentadas por los colaboradores del PS Fraternidad Niño Jesús el cual influye en su comportamiento	<i>Estructura</i>	(10) 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	La medición de los ítems se realizará a través de la escala de
			<i>Responsabilidad</i>	(7) 11,12,13,14,15,16,17	Likert
			<i>Recompensa</i>	(6) 18,19,20,21,22,23	1=Totalmente de acuerdo
			<i>Desafíos</i>	(5) 23,24,25,26,27,28	2=Relativamente de acuerdo
				(5)	3=Relativamente en desacuerdo
				(5)	4=Totalmente en desacuerdo

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>
			<i>Relaciones</i>	29,30,31,32,33 (6)	
			<i>Cooperación</i>	34,35,36,37,38,39 (5)	1=Totalmente de acuerdo 2=Relativamente de acuerdo
			<i>Estándares</i>	40,41,42,43,44 (5)	3=Relativamente en desacuerdo 4=Totalmente en desacuerdo
			<i>Conflicto</i>	45,46,47,48,49 (4)	
			<i>Identidad</i>	40,51,52,53	

#### **4.4.1. Desarrollo de la temática abordada.**

Para el desarrollo de la propuesta planteada en el presente trabajo de suficiencia profesional se ha considerado analizar el análisis FODA y un cuadro de estrategias DAFO en la institución PS Fraternidad Niño Jesús en Ate. Asimismo, se realizó la medición de la variable de clima organizacional a través del cuestionario tipo encuesta de Litwin y Stringer dando como resultado dos aspectos en las que se percibe el clima organizacional desfavorable: los conflictos y la estructura. De esta manera, se han logrado diseñar las estrategias de implementación a través de talleres para mejorar las relaciones interpersonales y manejar los tipos de conflictos, de igual manera gestionar un presupuesto para mejorar la infraestructura para optimizar los ambientes de trabajo la cual nos permitirán mantener y mejorar el clima organizacional en beneficio de la institución, personal y usuario.



## Capítulo V. Resultados

### 5.1. Diagnóstico del clima organizacional

Según la estrategia DAFO del gráfico 2 de la institución PS Fraternidad Niño Jesús en Ate.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyo en capacitación al personal por parte de DIRIS LE</li> <li>✓ Potenciar alianzas estratégicas con la DIRIS LE</li> <li>✓ Mejorar las instalaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disminución de presupuesto de la DIRIS LE</li> <li>✓ Disminución de riesgo eventos y desastres naturales que afecten al puerto de salud</li> <li>✓ Incremento de conflictos</li> <li>✓ Falta de comunicación</li> </ul>
FORTALEZAS	ESTRATEGIA - FO	ESTRATEGIA - FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cooperación y disposición de trabajo en grupo</li> <li>✓ Recompensas con días libres</li> <li>✓ Identidad y</li> <li>✓ Compromiso con la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incrementar capacitaciones para lograr cooperación y trabajo en equipo</li> <li>✓ Fomentar y mantener los tipos de recompensa</li> <li>✓ teniendo como aliado a la DIRIS LE</li> <li>✓ Mejorar la infraestructura para afianzar el compromiso y desempeño del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener el trabajo en equipo para resolver los posibles conflictos</li> <li>✓ Aprovechar el compromiso organizacional para mejorar la comunicación</li> </ul>
DEBILIDADES	ESTRATEGIA - DO	ESTRATEGIA - DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existen reglas y normas definidas</li> <li>✓ Déficit en relaciones interpersonales</li> <li>✓ Conflictos entre el personal</li> <li>✓ Falta de comunicación</li> <li>✓ El salario no es acorde a la profesión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar con DIRIS LE para mejorar el requerimiento salarios</li> <li>✓ Establecer internamente reglas y normas definidas de acuerdo a los objetivos a alcanzar</li> <li>✓ Realizar talleres de capacitación para la mejora de las relaciones interpersonales y solución de conflictos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar reuniones mensuales para dar a conocer las necesidades y logros fortaleciendo las relaciones interpersonales y a la vez disminuir los conflictos</li> </ul>

Gráfico 2 Elaboración fuente propia

## 5.2. Evaluación del nivel de clima organizacional por variable y dimensiones

La tabla 2 muestra que del 100% de trabajadores el 72.7 % opinan que el clima organizacional es moderado y 27,3 % que es deficiente, esto debido a que la mayoría de los trabajadores se encuentra identificados con la organización en cuanto al clima moderado; por otro lado, la estructura y los conflictos influyen en la deficiencia del clima organizacional

Tabla 2

### *Evaluación sobre el clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	3	27,3
	Moderado	8	72,7
	Total	11	100,0

*Fuente. Base de datos de la encuesta del cuestionario del clima organizacional*

La tabla 3 muestra que del 100% de los trabajadores opina de la estructura que el 81,8% es deficiente y el 18,2 es moderado, por lo que la gran mayoría percibe que en la organización no tiene claro a quien reportar y que existe falta de planificación por lo que se ve afectada la productividad.

Tabla 3

### *Evaluación sobre la estructura del clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	9	81,8
	Moderado	2	18,2
	Total	11	100,0

*Fuente. Base de datos de la encuesta del cuestionario del clima organizacional*

La tabla 4 muestra que del 100 % de los trabajadores opina con respecto a la responsabilidad el 81,8% es moderado y el 18,2% es deficiente, la responsabilidad esta medianamente moderada debido a que el personal sabe lo que hace tomando iniciativas para resolver situaciones.

Tabla 4

*Evaluación sobre la responsabilidad del clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	2	18,2
	Moderado	9	81,8
	Total	11	100,0

*Fuente. Base de datos de la encuesta del cuestionario del clima organizacional*

La tabla 5 muestra que del 100 % de los trabajadores opina con respecto a la recompensa: el 72,7% es moderado y el 27,3% es eficiente, de acuerdo al desempeño realizado se recompensará al personal.

Tabla 5

*Evaluación sobre la recompensa del clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Moderado	8	72,7
	Eficiente	3	27,3
	Total	11	100,0

*Fuente. Base de datos de la encuesta del cuestionario del clima organizacional*

La tabla 6 muestra que del 100 % de los trabajadores opina con respecto a los desafíos: un 45,5% considera que es moderado y eficiente respectivamente, de acuerdo a tomar riesgos en ocasiones es una ventaja para estar adelante.

Tabla 6

*Evaluación sobre los desafíos del clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	1	9,1
	Moderado	5	45,5
	Eficiente	5	45,5
	Total	11	100,0

*Fuente. Base de datos de la encuesta del cuestionario del clima organizacional*

La tabla 7 muestra que del 100 % de los trabajadores opina con respecto a las relaciones: un 54,5% considera que es moderado, un 36,4% que es eficiente y un 9,1% que es deficiente por lo que se percibe una atmosfera y trabajo agradable entre todo el personal

Tabla 7

*Evaluación sobre la relación del clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	1	9,1
	Moderado	6	54,5
	Eficiente	4	36,4
	Total	11	100,0

*Fuente. Base de datos de la encuesta del cuestionario del clima organizacional*

La tabla 8 muestra que del 100 % de los trabajadores opina con respecto a la cooperación un 90,9% considera que es moderado y un 9,1% que es eficiente y un 9,1% que es eficiente, por lo que se percibe que existe un rendimiento bueno y exigente a lo que pide la institución.

Tabla 8

*Evaluación sobre la cooperación del clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Moderado	10	90,9
	Eficiente	1	9,1
	Total	11	100,0

*Fuente. Base de datos de la encuesta del cuestionario del clima organizacional*

La tabla 9 muestra que del 100 % de los trabajadores opina con respecto a los estándares: un 54,5% considera que es eficiente y un 45,5% es moderado, lo que se percibe que existe un buen rendimiento de acuerdo a normas que pone en hincapié la institución.

Tabla 9

*Evaluación sobre los estándares del clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Moderado	5	45,5
	Eficiente	6	54,5
	Total	11	100,0

*Fuente. Base de datos de la encuesta del cuestionario del clima organizacional*

La tabla 10 muestra que del 100 % de los trabajadores opina con respecto a los conflictos, un 45,5% considera que es deficiente, un 27,3% que es moderado y eficiente respectivamente; por lo que se observa que los jefes no tienen buena actitud ante los conflictos de tal manera se percibe la deficiencia.

Tabla 10

*Evaluación sobre el conflicto en el clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	5	45,5
	Moderado	3	27,3
	Eficiente	3	27,3
	Total	11	100,0

*Fuente. Base de datos de la encuesta del cuestionario del clima organizacional*

La tabla 11 muestra que del 100 % de los trabajadores opina con respecto a la identidad, un 54,5% considera que es moderado, un 36,4% que es deficiente y un 9,1% que es eficiente respectivamente; por lo que la mayoría del personal se siente parte de la institución y que comparte sus objetivos personales con el puesto de salud.

Tabla 11

*Evaluación sobre la identidad en el clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	4	36,4
	Moderado	6	54,5
	Eficiente	1	9,1
	Total	11	100,0

*Fuente. Base de datos de la encuesta del cuestionario del clima organizacional*

### **5.3. Propuesta para mejorar el Clima Organizacional**

Nombre de la Institución	: PS Fraternidad Niño Jesús - Ate
Propuesta	: Propuesta para mejorar el clima organizacional en el P.S Fraternidad Niño Jesús
Objetivo	: Incrementar el 90 % de percepción favorable del clima organizacional de los trabajadores del P.S Fraternidad Niño Jesús
Plazo de ejecución	: 10 meses

---

#### **5.3.1. Descripción de la propuesta.**

La propuesta para mejorar el clima organizacional está compuesta por objetivos estratégicos trazados durante un año, metas específicas a alcanzar durante 10 meses, a través de la programación de actividades que se desarrollarán progresivamente en la institución, como también, con el recurso humano que brinda el soporte y el recurso financiero que soportara la propuesta. Asimismo, se desarrollará un cronograma con fechas mensuales para la aplicación de las actividades programadas durante el año, por otro lado, se asignará un responsable que estará a cargo de cada una de las actividades para el logro de las metas. Las actividades a desarrollar estarán centradas en la teoría de Litwin y Stringer

Se realizarán talleres y charlas para abarcar los temas de estructura y conflictos en la organización, a partir del diagnóstico encontrado por medio de la encuesta menciona que el 72,7 % percibe que el clima es favorable y un 27,3% que el clima es deficiente, específicamente en las dimensiones de estructura y conflictos por lo que se aplicará diversas estrategias de acuerdo

con las metas establecidas que surgen del trabajo de suficiencia profesional como:

Realizar un plan de capacitación anual (talleres sobre las relaciones humanas).

Implementar un consultorio de terapia psicológica (para entrenar al personal en el manejo y solución de conflictos).

### **5.3.2. Requerimientos de la propuesta.**

**Equipo técnico:**1 psicólogo y 1 Coach

**Equipo tecnológico:**2 laptop y 1 Proyector

### **5.3.3. Desarrollo de la propuesta basada en el modelo o teoría usada.**

#### **Estructura**

**Lineamiento general:** Gestionar reglas y normas

**Desarrollo de capacidades:** Fortalecer y mantener ideas claras sobre la estructura de la organización. Según Litwin y Stringer las capacidades a fortalecer se darán a través de jefatura para gestionar internamente un plan de acción donde se encuentre redactado reglas, normas y procedimientos a llevar a cabo en la organización.

#### **Responsabilidad**

**Lineamiento general:** Realizar talleres

**Desarrollo de capacidades:** Contar con personal con convicción y autonomía en la toma de decisiones para lograr objetivos. Según Litwin y Stringer estas



capacidades a fortalecer se realizará a través de talleres de coaching en toma de decisiones para afianzar la responsabilidad en el desempeño del personal.

### **Recompensa**

**Lineamiento general:** Gestionar la mejora de recompensas

**Desarrollo de capacidades:** Lograr que el personal se sienta motivado y comprometido para mejorar su desempeño. Según Litwin y Stringer se logrará mantener el nivel de recompensas a través de un plan de seguimiento en cuanto a: días compensados por horas extras no pagadas, días libres a mejor trabajador.

### **Desafíos**

**Lineamiento general:** Talleres de coaching

**Desarrollo de capacidades:** Lograr que el personal sea reflexivo, analítico e innovador para asumir nuevos retos y metas logrando la superación. Según Litwin y Stringer, se fortalecerá a través de la programación de talleres en manejo de temas de nuevos riesgos y metas que brinda la organización a su personal.

### **Relaciones**

**Lineamiento general:** Talleres de coaching

**Desarrollo de capacidades:** Lograr que el personal mejore y mantenga la comunicación, empatía y el saber escuchar a los demás. Según Litwin y Stringer se fortalecerá a través de la programación de talleres en manejo de temas de comunicación y empatía para mejorar las relaciones en el trabajo.

## **Cooperación**

**Lineamiento general:** Talleres de coaching

**Desarrollo de capacidades:** Lograr el trabajo en equipo. Según Litwin y Stringer se fortalecerá a través de la programación de talleres en grupo en fortalecer la ayuda en trabajo en equipo.

## **Estándares**

**Lineamiento general:** Gestión normas de rendimiento organizacional y talleres de coaching

**Desarrollo de capacidades:** Lograr y mantener aptitudes favorables para la mejora del desempeño. Según Litwin y Stringer se fortalecerá a través de la programación de talleres para buscar y descubrir aptitudes de reconocimiento y aceptación del personal con su organización.

## **Conflictos**

**Lineamiento general:** Implementar un consultorio psicológico

**Desarrollo de capacidades:** Lograr el manejo y resolución de conflictos. Según Litwin y Stringer se realizará un plan de actividades para abordar los conflictos con el personal a tratar en el ambiente implementado, programando reuniones mensuales para dar a conocer el sentir de todo el personal y reconocer los logros en la organización.

## **Identidad**

**Lineamiento general:** Talleres de coaching

**Desarrollo de capacidades:** Afirmer la identificación y pertenencia. Según Litwin y Stringer, se realizará talleres de coaching en temas de compromiso e identidad con la organización.

### 5.3.4. Plan de implementación

Objetivo Estratégico	Meta	Actividad / Estrategia	Recursos	Cronograma	Responsable
Incrementar el 90 % de percepción favorable del clima organizacional de los trabajadores del P.S Fraternidad Niño Jesús en 12 meses	Gestionar un plan de normas dentro de la <b>estructura</b>	- Realizar un plan de acción donde se encuentre redactado reglas, normas y procedimientos a llevar a cabo en la organización	1000	Mes Julio – Mes Mayo	Médico jefe de establecimiento
	Lograr la eficiencia de la <b>responsabilidad</b>	- Talleres de coaching en toma de decisiones para afianzar la responsabilidad en el desempeño del personal	900	Mes Julio – Mes Mayo	Médico jefe de establecimiento
	Obtener <b>recompensa</b> óptima	- Motivar a través del reconocimiento y recompensa (brindar reconocimiento por mejor trabajador con un diploma, días compensados por horas extras que n son pagadas)	900	Mes julio – Mes Mayo	Médico jefe de establecimiento
	Lograr la superación personal a través del <b>desafío</b>	- Programación de talleres en manejo de temas de nuevos riesgos y metas que brinda la organización a su personal	900	Mes julio – Mes Mayo	Médico jefe de establecimiento
	Mejorar las <b>relaciones</b>	- Programación de talleres en manejo de temas de comunicación y empatía para mejorar las relaciones en el	900	Mes Julio- Mes Mayo	Médico jefe de establecimiento

		trabajo			
	Fomentar la <b>cooperación</b>	- Programación de talleres en grupo en fortalecer la ayuda con el trabajo en equipo	900	Mes Julio- Mes Mayo	Médico jefe de establecimiento
	Fomentar los <b>estándares</b>	- Programación de talleres para buscar y descubrir aptitudes de reconocimiento y aceptación del personal con su organización	900	Mes Julio-Mes Mayo	Médico jefe de establecimiento
	Lograr la resolución de <b>conflictos</b>	- Plan de actividades para abordar los conflictos con el personal a tratar en el ambiente implementado, programando reuniones mensuales para dar a conocer el sentir de todo el personal y reconocer los logros en la organización	1500	Mes Julio- Mes Mayo	Médico jefe de establecimiento
	Fomentar la <b>identidad</b>	- Se realizará talleres de coaching en temas de compromiso e identidad con la organización	900	Mes Julio- Mes Mayo	Médico jefe de establecimiento

## **Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones**

### **6.1. Conclusiones**

- 1) A través del presente informe de suficiencia profesional se ha concluido que el clima organizacional es de gran importancia en una institución para lograr los objetivos a nivel personal y organizacional fundamentado en la teoría de Litwin y Stringer que se basa en 9 dimensiones estructuradas, las cuales se analizaron a través de un previo diagnóstico por medio de una encuesta realizada en el PS Fraternidad Niño Jesús. En la que se encontró que la mayoría del personal percibe un clima moderado con un 72.7% y un 27,3% que es deficiente; por lo que se ha planteado una propuesta para mantener un clima organizacional óptimo e incrementar los puntos deficientes.
- 2) Finalmente se propone actividades y estrategias para implementar en la institución como: realizar un plan de reglas y normas para la organización, talleres de coaching y capacitación al personal en cuanto a desempeño, responsabilidad, superación, compromiso con la organización, mejorar las relaciones y resolver conflictos, motivación a través de reconocimiento y recompensas para mejorar y mantener un clima organizacional favorable.

## **6.2. Recomendaciones**

- 1) Se recomienda a la jefatura del PS Fraternidad Niño Jesús implementar un plan de mejora para adaptarlo en esta institución, tomando en cuenta las propuestas y recomendaciones hechas por cada dimensión utilizada basada en la teoría de Litwin y Stringer para el clima organizacional.
- 2) Fortalecer y mejorar las actividades de las dimensiones que tienen percepción favorable para el clima organizacional como: responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares e identidad
- 3) Realizar un plan de control y seguimiento a cada actividad para analizar resultados.

## Referencias

- Arévalo, M., & Ordoñez, K. (2017). *Escuela Profesional de Administración*. Universidad Peruana Unión. Retrieved from [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/945/Melanie\\_tesis\\_Bac\\_hiller\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/945/Melanie_tesis_Bac_hiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bravo, M., & Cárdenas, D. (2005). *Relacion entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoria*. Universidad Católica Andrés Bello. Retrieved from <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN7770.pdf>
- Carmona V, & Jaramillo E. (2010). *Estudio Del Clima Organizacional En La Ese Hospital San Jorge De Pereira*. Universidad Tecnológica de Pereira. Retrieved from <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2230/1/65838C287.pdf>
- Crespo, A. (2014). *Investigación y análisis del clima organizacional y la motivación de los empleados en la clínica Santa Ana en el Año 2013*. Universidad de Cuenca. Retrieved from <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20378/1/TESIS.pdf>
- Del Valle Sequeiros, J. S. V. S. C. (2016). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Escuela de Contabilidad tesis, 113. Retrieved from <http://bit.ly/2AiRKpz>
- Dirección General de Salud de las Personas. (2012). *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Retrieved from <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2112.pdf>
- Elgegren, U. (2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Avances En Psicología*, 23(1), 87–102. Retrieved from <http://ezproxy.concytec.gob.pe:2088/ehost/detail/detail?sid=00100db5-2fa9-44d5-a846-6f7492067294%40sessionmgr4007&vid=0&hid=4114&bdata=JkF1dGhUeXBI PWlwLHNzbyZsYW5nPWVzJnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=108980336&db=fua>
- Estrada, R. del C. G. (2015). Elementos que Influyen en el Clima Organizacional del personal de un Hospital Privado ubicado en la cabecera municipal de Zacapa.
- Garbuglia, S. (2013). *Clima Laboral*. Universidad Nacional de Cuyo. Retrieved from [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf)
- Millán, J., & Montero, M. (2017). *Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral De Los Colaboradores De La Empresa Oncorad*. Universidad Católica Santo



- Toribio de Mogrovejo. Retrieved from [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/822/1/TL\\_MillanLobatonJannet\\_MonteroCajusaolMarilyn.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/822/1/TL_MillanLobatonJannet_MonteroCajusaolMarilyn.pdf)
- Ortiz, R. (2001). *Diagnóstico del clima organizacional para la optimización del recurso humano*. Retrieved from <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020146516/1020146516.PDF>
- Paz, A., & Marín, S. (2014). Clima Organizacional de la Ips Universidad Autónoma de Manizales. *Universidad Autónoma De Manizales*, 30–46. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Quispe, E. (2015). *Clima Organizacional Y Desempeño Laboral En La Municipalidad Distrital De Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Universidad Nacional José María Arguedas. Retrieved from <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/230>
- Ramos, M. D. C. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://doi.org/1069719542>
- Saavedra, M. (2016). *El Diseño Organizacional y el Potencial Humano del Clima Organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Max Arias Schreiber del distrito de La Victoria en Noviembre-Diciembre del 2012*. Retrieved from <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4673>
- Sagredo, A. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *Correo Científico Médico*. Retrieved from <http://scielo.sld.cu/pdf/ccm/v17n3/ccm11313.pdf>
- Segredo A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública.*, 39(2), 385–393. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>
- Solís, Z. (2017). *Clima Organizacional en los Trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte , 2013*.
- Trujillo, S. (2011). *Medición de clima organizacional en Coomeva EPS Integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento*. Biblioteca Digital Universidad de San Buenaventura. Retrieved from <http://www.bibliotecadigital.usb.edu.co/handle/10819/181>
- White, E. G. (1970). Consejos Sobre Mayordomía Cristiana. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 326. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

## Anexos

### Anexo 1 Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer en el PS Fraternidad Niño Jesús



*Una Institución Adventista*

Estimado participante:

A través del presente le hacemos llegar el cuestionario de Clima Organizacional, con la finalidad de conocer la situación actual de la organización. La información brindada es de manera confidencial, por lo que la veracidad y sinceridad de su respuesta es de suma importancia. La información que se nos otorgue será conocida solo por usted y los investigadores a cargo. De igual manera la encuesta es anónima sin datos personales, de tal manera llenar solo lo que se solicite.

**Sexo:**

Hombre ( )    Mujer ( )

**Instrucciones:**

Deberá marcar con una "x" la alternativa que según usted crea conveniente para cada afirmación que describa con exactitud la situación real de la organización. La veracidad y sinceridad de sus respuestas es de suma importancia

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4

Estructura				
1. En esta organización las tareas están claramente definidas	1	2	3	4
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	1	2	3	4
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	1	2	3	4
4. Conozco claramente las políticas de esta organización	1	2	3	4
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	1	2	3	4
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas	1	2	3	4
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las	1	2	3	4

nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	1	2	3	4
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar	1	2	3	4
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	1	2	3	4
<b>Responsabilidad</b>				
11.No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces	1	2	3	4
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él	1	2	3	4
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado	1	2	3	4
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	1	2	3	4
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas	1	2	3	4
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	1	2	3	4
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	1	2	3	4
<b>Recompensa</b>				
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	1	2	3	4
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas	1	2	3	4
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	1	2	3	4
21. En esta organización hay muchísima crítica	1	2	3	4
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	1	2	3	4
23. Cuando cometo un error me sancionan	1	2	3	4
<b>Desafíos</b>				
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente	1	2	3	4
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	1	2	3	4

26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante	1	2	3	4
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	1	2	3	4
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea	1	2	3	4
Relaciones				
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	1	2	3	4
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	1	2	3	4
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	1	2	3	4
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	1	2	3	4
33. Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables	1	2	3	4
Cooperación				
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto	1	2	3	4
35. La dirección piensa que todo trabajo se debe mejorar	1	2	3	4
36. En esta organización siempre presionan para mejorar	1	2	3	4
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien	1	2	3	4
38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	1	2	3	4
39. Me siento orgulloso de mi desempeño	1	2	3	4
Estándares				
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores	1	2	3	4
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	1	2	3	4
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra	1	2	3	4
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	1	2	3	4
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, como sienten las personas, etc	1	2	3	4
Conflicto				
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	1	2	3	4

46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	1	2	3	4
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos	1	2	3	4
48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes	1	2	3	4
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	1	2	3	4
Identidad				
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización	1	2	3	4
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	1	2	3	4
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización	1	2	3	4
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses	1	2	3	4

## Anexo 2 Base de datos de la encuesta

Titulo: Propuesta para la mejora del Clima Organizacional según la teoría de Litwin y Stringer en el PS. Fraternidad Niño Jesús, Distrito de Ate, 2018																																																																
Cuestionarios	ESTRUCTURA					RESPONSABILIDAD					RECOMPENSA					DESAFÍOS					RELACIONES					COOPERACIÓN					ESTÁNDARES					CONFLICTO					IDENTIDAD					VARIABLE																		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	V1	
1	3	3	3	2	2	4	4	1	2	3	3	3	2	3	1	1	2	4	4	4	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	4	1	3	2	3	2	4	1	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	15	21	13	13	16	12	16	12	145
2	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	22	21	14	13	20	21	22	14	12	133		
3	1	2	2	1	2	2	3	3	4	1	3	4	2	2	3	3	4	4	4	2	3	2	4	4	2	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	4	1	1	4	4	4	2	3	2	2	2	3	13	19	22	18	10	13	21	17	9	116		
4	2	2	1	2	1	2	1	3	2	2	1	1	2	1	4	3	3	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	2	2	1	3	3	3	1	1	1	1	3	1	3	2	4	1	1	1	2	2	1	3	1	1	3	3	11	12	17	10	14	15	12	9	8	91	
5	2	2	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	3	2	4	4	2	3	2	1	1	2	4	1	1	16	15	17	17	13	14	19	9	8	111			
6	2	2	2	1	1	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	15	15	18	17	16	18	19	12	10	118			
7	3	3	3	2	3	4	2	2	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3	1	2	3	1	3	3	2	2	2	4	3	2	2	3	3	3	4	20	21	25	13	20	15	21	14	13	141		
8	2	2	3	3	2	4	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	1	2	3	2	2	3	1	2	4	4	3	3	2	3	3	2	4	18	16	18	18	18	15	22	16	12	125		
9	2	1	2	1	1	4	2	2	4	1	2	1	4	1	1	4	4	1	1	1	4	1	4	4	1	2	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	4	1	4	2	2	1	1	4	1	1	1	1	1	4	4	13	15	16	14	13	15	11	8	10	97		
10	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	15	16	17	15	13	18	15	10	8	109		
11	1	1	1	1	1	2	1	2	4	1	1	1	1	1	1	3	4	2	1	1	4	3	4	2	1	1	2	2	1	1	4	1	1	2	3	3	1	3	2	3	2	4	1	1	1	4	3	1	1	1	1	4	8	11	16	15	13	18	13	10	7	94		

### Anexo 3 Escala de medición de la variable clima organizacional

Encuesta	ITEMS	TOTAL	MINIMO (1)	MAXIMO(4)	RANGO	GRUPOS	COEFECIENTE	GRUPOS		
								DEFICIENTE	MODERADO	EFICIENTE
Clima Organizacional	V1	53	53	212	159	3	53	106	159	212
ESTRUCTURA	1 a 10	10	10	40	30	3	10	20	30	40
RESPONSABILIDAD	11 a 17	7	7	28	21	3	7	14	21	28
RECOMPENSA	18 a 23	6	6	24	18	3	6	12	18	24
DESAFÍOS	24 a 28	5	5	20	15	3	5	10	15	20
RELACIONES	29 a 33	5	5	20	15	3	5	10	15	20
COOPERACIÓN	34 a 39	6	6	24	18	3	6	12	18	24
ESTÁNDARES	40 a 44	5	5	20	15	3	5	10	15	20
CONFLICTO	45 a 49	5	5	20	15	3	5	10	15	20
IDENTIDAD	50 a 53	4	4	16	12	3	4	8	12	16

## Anexo 4 Resultados de Frecuencias

### En esta organización las tareas están claramente definidas

En esta organización las tareas están claramente definidas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	18,2
	Relativamente de acuerdo	6	54,5	54,5	72,7
	Relativamente en desacuerdo	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

### En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas

En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	18,2
	Relativamente de acuerdo	6	54,5	54,5	72,7
	Relativamente en desacuerdo	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	



## En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones

En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	18,2
	Relativamente de acuerdo	4	36,4	36,4	54,5
	Relativamente en desacuerdo	4	36,4	36,4	90,9
	Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Conozco claramente las políticas de esta organización

Conozco claramente las políticas de esta organización					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	4	36,4	36,4	36,4
	Relativamente de acuerdo	5	45,5	45,5	81,8
	Relativamente en desacuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización

Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	5	45,5	45,5	45,5
	Relativamente de acuerdo	4	36,4	36,4	81,8
	Relativamente en desacuerdo	1	9,1	9,1	90,9
	Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas

En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Relativamente de acuerdo	5	45,5	45,5	45,5
	Relativamente en desacuerdo	2	18,2	18,2	63,6
	Totalmente en desacuerdo	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)

### El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	18,2
	Relativamente de acuerdo	3	27,3	27,3	45,5
	Relativamente en desacuerdo	4	36,4	36,4	81,8
	Totalmente en desacuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación

### Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	18,2
	Relativamente de acuerdo	6	54,5	54,5	72,7
	Relativamente en desacuerdo	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar

En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Relativamente de acuerdo	5	45,5	45,5	45,5
	Relativamente en desacuerdo	2	18,2	18,2	63,6
	Totalmente en desacuerdo	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	3	27,3	27,3	27,3
	Relativamente de acuerdo	3	27,3	27,3	54,5
	Relativamente en desacuerdo	3	27,3	27,3	81,8
	Totalmente en desacuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces**

**No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	18,2
	Relativamente de acuerdo	4	36,4	36,4	54,5
	Relativamente en desacuerdo	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él**

**A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	3	27,3	27,3	27,3
	Relativamente de acuerdo	3	27,3	27,3	54,5
	Relativamente en desacuerdo	4	36,4	36,4	90,9
	Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado**

**Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	9,1
	Relativamente de acuerdo	8	72,7	72,7	81,8
	Relativamente en desacuerdo	1	9,1	9,1	90,9
	Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo**

**En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	3	27,3	27,3	27,3
	Relativamente de acuerdo	4	36,4	36,4	63,6
	Relativamente en desacuerdo	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas

Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	3	27,3	27,3	27,3
	Relativamente de acuerdo	5	45,5	45,5	72,7
	Relativamente en desacuerdo	2	18,2	18,2	90,9
	Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas

En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	18,2
	Relativamente de acuerdo	2	18,2	18,2	36,4
	Relativamente en desacuerdo	5	45,5	45,5	81,8
	Totalmente en desacuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades**

<b>En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Relativamente de acuerdo	3	27,3	27,3	27,3
	Relativamente en desacuerdo	5	45,5	45,5	72,7
	Totalmente en desacuerdo	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda**

<b>En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	9,1
	Relativamente de acuerdo	5	45,5	45,5	54,5
	Relativamente en desacuerdo	1	9,1	9,1	63,6
	Totalmente en desacuerdo	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	



## Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas

Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	3	27,3	27,3	27,3
	Relativamente de acuerdo	3	27,3	27,3	54,5
	Relativamente en desacuerdo	3	27,3	27,3	81,8
	Totalmente en desacuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo

Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	3	27,3	27,3	27,3
	Relativamente de acuerdo	3	27,3	27,3	54,5
	Relativamente en desacuerdo	2	18,2	18,2	72,7
	Totalmente en desacuerdo	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## En esta organización hay muchísima crítica

---

En esta organización hay muchísima crítica					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Relativamente de acuerdo	5	45,5	45,5	45,5
	Relativamente en desacuerdo	3	27,3	27,3	72,7
	Totalmente en desacuerdo	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

---

## En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo

---

En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	9,1
	Relativamente de acuerdo	3	27,3	27,3	36,4
	Relativamente en desacuerdo	5	45,5	45,5	81,8
	Totalmente en desacuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

---

## Cuando cometo un error me sancionan

<b>Cuando cometo un error me sancionan</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	18,2
	Relativamente de acuerdo	5	45,5	45,5	63,6
	Relativamente en desacuerdo	2	18,2	18,2	81,8
	Totalmente en desacuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente

<b>La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	9,1
	Relativamente de acuerdo	6	54,5	54,5	63,6
	Relativamente en desacuerdo	2	18,2	18,2	81,8
	Totalmente en desacuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos

Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	3	27,3	27,3	27,3
	Relativamente de acuerdo	3	27,3	27,3	54,5
	Relativamente en desacuerdo	4	36,4	36,4	90,9
	Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante

En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	18,2
	Relativamente de acuerdo	6	54,5	54,5	72,7
	Relativamente en desacuerdo	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad**

---

**La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad**

---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	18,2
	Relativamente de acuerdo	7	63,6	63,6	81,8
	Relativamente en desacuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

---

**Aquí la organización se arriesga por una buena idea**

---

**Aquí la organización se arriesga por una buena idea**

---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	18,2
	Relativamente de acuerdo	7	63,6	63,6	81,8
	Relativamente en desacuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

---

## Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa

Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	4	36,4	36,4	36,4
	Relativamente de acuerdo	5	45,5	45,5	81,8
	Relativamente en desacuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones

Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	5	45,5	45,5	45,5
	Relativamente de acuerdo	3	27,3	27,3	72,7
	Relativamente en desacuerdo	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización

Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	9,1
	Relativamente de acuerdo	2	18,2	18,2	27,3
	Relativamente en desacuerdo	5	45,5	45,5	72,7
	Totalmente en desacuerdo	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí

Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	9,1
	Relativamente de acuerdo	3	27,3	27,3	36,4
	Relativamente en desacuerdo	6	54,5	54,5	90,9
	Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables

Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	3	27,3	27,3	27,3
	Relativamente de acuerdo	4	36,4	36,4	63,6
	Relativamente en desacuerdo	3	27,3	27,3	90,9
	Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## En esta organización se exige un rendimiento bastante alto

En esta organización se exige un rendimiento bastante alto					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	4	36,4	36,4	36,4
	Relativamente de acuerdo	4	36,4	36,4	72,7
	Relativamente en desacuerdo	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	



## La dirección piensa que todo trabajo se debe mejorar

La dirección piensa que todo trabajo se debe mejorar					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	4	36,4	36,4	36,4
	Relativamente de acuerdo	2	18,2	18,2	54,5
	Relativamente en desacuerdo	4	36,4	36,4	90,9
	Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## En esta organización siempre presionan para mejorar

En esta organización siempre presionan para mejorar					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	6	54,5	54,5	54,5
	Relativamente de acuerdo	2	18,2	18,2	72,7
	Relativamente en desacuerdo	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien**

<b>La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	5	45,5	45,5	45,5
	Relativamente de acuerdo	4	36,4	36,4	81,8
	Relativamente en desacuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño**

<b>Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Relativamente de acuerdo	3	27,3	27,3	27,3
	Relativamente en desacuerdo	6	54,5	54,5	81,8
	Totalmente en desacuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Me siento orgulloso de mi desempeño

Me siento orgulloso de mi desempeño					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	4	36,4	36,4	36,4
	Relativamente de acuerdo	5	45,5	45,5	81,8
	Relativamente en desacuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores

Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Relativamente de acuerdo	4	36,4	36,4	36,4
	Relativamente en desacuerdo	6	54,5	54,5	90,9
	Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización

Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Relativamente de acuerdo	7	63,6	63,6	63,6
	Relativamente en desacuerdo	3	27,3	27,3	90,9
	Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra

Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	9,1
	Relativamente de acuerdo	3	27,3	27,3	36,4
	Relativamente en desacuerdo	4	36,4	36,4	72,7
	Totalmente en desacuerdo	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil

<b>Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	5	45,5	45,5	45,5
	Relativamente de acuerdo	4	36,4	36,4	81,8
	Relativamente en desacuerdo	1	9,1	9,1	90,9
	Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, como sienten las personas, etc

<b>La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, como sienten las personas, etc</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	5	45,5	45,5	45,5
	Relativamente de acuerdo	3	27,3	27,3	72,7
	Relativamente en desacuerdo	2	18,2	18,2	90,9
	Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos**

---

**En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos**

---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	18,2
	Relativamente de acuerdo	2	18,2	18,2	36,4
	Relativamente en desacuerdo	1	9,1	9,1	45,5
	Totalmente en desacuerdo	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

---

**La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable**

---

**La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable**

---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	9,1
	Relativamente de acuerdo	3	27,3	27,3	36,4
	Relativamente en desacuerdo	4	36,4	36,4	72,7
	Totalmente en desacuerdo	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

---

## Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos

Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	9,1
	Relativamente de acuerdo	6	54,5	54,5	63,6
	Relativamente en desacuerdo	3	27,3	27,3	90,9
	Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes

Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	4	36,4	36,4	36,4
	Relativamente de acuerdo	4	36,4	36,4	72,7
	Relativamente en desacuerdo	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible**

---

**Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible**

---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	3	27,3	27,3	27,3
	Relativamente de acuerdo	3	27,3	27,3	54,5
	Relativamente en desacuerdo	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

---

**Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización**

---

**Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización**

---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	3	27,3	27,3	27,3
	Relativamente de acuerdo	4	36,4	36,4	63,6
	Relativamente en desacuerdo	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

---



## Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien

Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	3	27,3	27,3	27,3
	Relativamente de acuerdo	3	27,3	27,3	54,5
	Relativamente en desacuerdo	4	36,4	36,4	90,9
	Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización

Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	18,2
	Relativamente de acuerdo	3	27,3	27,3	45,5
	Relativamente en desacuerdo	5	45,5	45,5	90,9
	Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses

En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	9,1
	Relativamente de acuerdo	1	9,1	9,1	18,2
	Relativamente en desacuerdo	5	45,5	45,5	63,6
	Totalmente en desacuerdo	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

### Informe de revisión lingüística

Para : Mg. Néstor Apaza Apaza  
Director del Programa de Educación a Distancia

De : Mg. Edwin Sucapuca Sucapuca

Asunto : Revisión de informe de suficiencia profesional

Fecha : 17 - 09 - 18

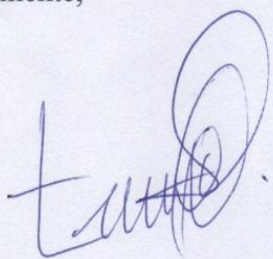
---

Le informo que hice la revisión lingüística del informe de suficiencia profesional: "Propuesta para la mejora del Clima Organizacional según la teoría de Litwin y Stringer en el PS. Fraternidad Niño Jesús, Distrito de Ate, 2018" de la bachiller Jennifer Sayda Legua Andía.

La investigadora levantó las correcciones señaladas en cuanto a coherencia y cohesión; además, corrigió los errores ortográficos.

Es todo cuanto puedo informar.

Atentamente,



Mg. Edwin Sucapuca Sucapuca