

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL
EN LOS COLABORADORES (CAS) DE LA ESCUELA
NACIONAL SUPERIOR DE FOLKLORE JOSÉ MARÍA
ARGUEDAS. LIMA, 2015**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS**

INTEGRANTE:

REYES ALARCÓN, GRECIA ABIGAÍL

ASESOR:

MG. OLGER ROJAS MACHA

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO
ESTRATÉGICO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL**

LIMA, 2016

RESUMEN

El presente desarrollo de trabajo de sustentación académica detalla la situación laboral respecto al clima organizacional de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas, con la finalidad de conocer el desempeño laboral de los mismos.

Para lo cual, partiendo de una perspectiva de trabajadora de la misma condición (C.A.S.) se entrevistó a 50 trabajadores de la Institución para saber su apreciación de acuerdo a la percepción que se evidencia, la cual arrojó la existencia de falta de motivación y compromiso de los colaboradores; pues su trabajo no se ve reconocido con beneficios, tales como; recreación, remuneración acorde al mercado, capacitación y línea de carrera, trato con liderazgo y otros factores que hacen que no se brinde un servicio de calidad.

ABSTRACT

The present work development of academic support details the labor situation regarding the organizational climate of the workers of the National Superior School of Folklore José María Arguedas, with the purpose of knowing the work performance of the same.

For those who, starting from a perspective of a worker of the same condition (CAS), interviewed 50 workers of the Institution to know what is the evaluation of the lack of motivation and commitment of the collaborators; because their work has not been recognized with benefits, such as stories; recreation, remuneration according to the market, training and leadership, dealing with leadership and other factors that do not provide a quality service.

DEDICATORIA:

Quiero empezar agradeciendo a Dios, por haber iluminado y cuidado siempre mi camino, seguido a mis padres por guiar mi vida, por su impulso a seguir siempre firme, por lo cual deseo que siempre estén orgullosos de mí.

A mis colegas y amigos, por reforzar las ganas de continuar la carrera y su apoyo incondicional.

A mis profesores, por haber impartido sus conocimientos y a la Universidad Peruana de las Américas por permitirme alcanzar esta meta.

AGRADECIMIENTOS:

Agradezco a Dios por brindarme unos padres, quienes confiaron siempre en mí, y me inculcaron valores para seguir adelante.

A mi esposo por su apoyo incondicional y a mi hijo por darme motivos de persistencia.

A la Universidad, que nos permitió cumplir nuestra meta.

A los profesores que se esforzaron en darnos su mejor ejemplo.

TABLA DE CONTENIDOS

Caratula	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
Abstract	
Tabla de Contenidos	
Introducción	
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN...	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.2.1 Problema general.....	3
1.2.2 Problemas específicos.....	3
1.3. Caustica.....	4
1.3.1. Caso 1: MAX.....	4
2. MARCO TEÒRICO.....	5
2.1. Antecedentes de la investigación.....	5
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	5
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	10
2.2. Bases teóricas de la investigación.....	13
2.2.1. Clima organizacional.....	13
2.2.1.1. Clima Organizacional: definición.....	13
2.2.1.2. Enfoques sobre el clima organizacional.....	14
2.2.1.3. Tipos de clima organizacional.....	16
2.2.1.4. Características del clima organizacional.....	17
2.2.1.5. Dimensiones del clima organizacional.....	18
2.2.2. Desempeño laboral.....	23
2.2.2.1. Desempeño laboral: concepto.....	23
3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÒN.....	24
3.1. Alternativa de solución al problema.....	24

3.1.1. De acuerdo al problema general.....	24
3.1.2. De acuerdo a los problemas específicos... ..	25
3.1.3. Metodología.....	27
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias	

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito determinar el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores por Contratos Administrativos de Servicios (CAS) de la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas, en lo que corresponde al año 2016.

La Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas, con 67 años de servicios a la comunidad, es una entidad educativa que forma profesores de Educación Artística y Artistas Profesionales. Es una Unidad Ejecutora que cuenta con tres estamentos: estudiantes, personal docente y personal administrativo. En la parte administrativa, cuenta con personal administrativo nombrado, CAS y locatarios.

En esta institución, se ha podido observar problemas en cuanto al clima organizacional, lo que ha provocado desmotivación y poco –nulo diríamos– compromiso institucional; por tanto, los resultados no han sido alentadores. El personal es cambiado, y en el peor de los casos retirado, de manera permanente. En términos de planeamiento, ejecución y resultados de las actividades anuales, no han sido los mejores. Esta problemática nos ha llevado a abordar el tema del clima organizacional en esta institución.

El clima organizacional es un aspecto determinante para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de las empresas, convirtiéndose en un tema tan importante como la generación de ventas y el capital económico, pues del agrado, bienestar o satisfacción de los empleados depende la imagen y desempeño de las actividades, además del interés de los empleados por estar en armonía con el desarrollo empresarial, considerando que la empresa les provee seguridad y bienestar para el logro de sus metas personales. Adicionalmente no se debe dejar de lado el hecho de que el talento humano es el capital más importante dentro de toda organización, pues es el personal quien hace productivos los recursos invertidos y su comportamiento y bienestar se refleja en el éxito o fracaso de los objetivos propuestos.

Siendo así, toda entidad requiere de la planeación y coordinación de actividades

para la consecución del logro de sus objetivos. Pero, tanto la planeación como la ejecución de las actividades requieren de la interacción de las personas, lo que implica el establecimiento de relaciones laborales y la determinación de jerarquías para dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos empresariales. De este modo, el clima organizacional, el que incluye la coordinación de las personas de la organización, se convierte en un aspecto fundamental para la administración de los recursos. Y la productividad del talento humano, ejecutor de los recursos, está determinado también por el clima organizacional.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan el liderazgo y las prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); otros están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.); pero también existen aquellos que son consecuencia del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.

Un clima organizacional favorable, en donde el ambiente de trabajo es agradable y motivador para los empleados, se considera una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa, y como tal deben estudiarlo, valorarlo e intervenir positivamente.

La importancia de este tipo de trabajos sobre el clima organizacional, desde la perspectiva de la Administración de Empresa, radica en la necesidad de ir creando un estilo propio de gestión que se inserte a una cultura organizacional, y reconocer el clima organizacional. Japón, sea quizá el país más considerado en este aspecto.

En este país oriental, la relación que tiene un empleado con la empresa es completamente diferente a la que tenemos aquí. Cuando se contrata a una persona se espera que se mantenga el respeto y la lealtad a la empresa y al jefe; esto sucede también desde la empresa y el jefe al trabajador. Cuando se firma un contrato en Japón, la empresa se vuelve en lo más importante en la vida del

trabajador, incluso más que la familia. Una empresa japonesa espera que trabajes para ella por muchos años, incluso solamente para ella. Si una persona empieza a trabajar para una empresa, por el respeto que se tiene a la empresa, es muy difícil dejarlo al principio. Por esta razón, hay gente que se pasa años en un puesto de trabajo que detesta, cobrando poco y perdiendo mejores oportunidades en otro lugar. Eso es Japón.

En Venezuela, el estudio del clima laboral 2016 se concentra en las siguientes dimensiones: valores y cultura (grado de integración y compromiso); desarrollo profesional (plan de carrera y oportunidades de desarrollo); liderazgo (estilo de dirección, relación supervisor-supervisado); ambiente físico (espacio, equipos y herramientas disponibles, temperatura, contaminación entre otros); régimen salarial (compensación efectiva, beneficios, equidad); entorno social (comunicación interna, conflictos, compañerismo).

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente trabajo de investigación se realizó el año 2015, en la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas, unidad ejecutora del Ministerio de Educación. Esta institución educativa tiene como misión formar profesionales en Educación Artística y Artistas Profesionales, en la especialidad Folklore, menciones: Danza y Música. Desde el año 2008, por el rango universitario que ostenta, otorga el grado de Bachiller y el título de Licenciado a sus egresados.

El tema de nuestra investigación surge por un lado de la observación, en condición de trabajadora de esta institución, y por otro lado de la preocupación ante un problema muy común que debe ser superado por el bien de nuestro país.

El clima organizacional en la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas es un problema con la que ejecutivos y directivos han lidiado permanentemente, pero que han logrado solucionar porque parece ser parte de la cultura organizacional de la Escuela. Consideramos que éste, por las formas de comunicación y dirección hacia el personal, es el motivo por el cual el desempeño laboral de los colaboradores no es el óptimo.

La Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas, la cual cumple en el 2017, 67 años de fundación, es la primera y única institución educativa del Perú, con rango universitario, que ofrece formación profesional docente y artística en la especialidad de folklore, en las menciones de música y danzas.

La institución cuenta con 135 trabajadores, entre docentes y personal administrativo, los cuales están regulados bajo diferentes regímenes laborales: D.L. 276-1984, D.L. 728-1991 y D.L. 1057-2008. La mayor población, con un total de 84 colaboradores, corresponde al D.L. 1057-2008, personal regulado bajo la Contratación Administrativa de Servicios (CAS). Por dos razones nos

enfocaremos solo tratar el clima organizacional que se percibe con el personal CAS: por ser el personal con mayor cantidad de trabajadores y ser el personal insatisfecho respecto a los beneficios, incentivos y reconocimientos.

En la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas, es evidente que existen conflictos, ya sea por caracteres personales de los trabajadores o por otros motivos, los cuales dificultan el buen desempeño laboral. Al respecto, la Oficina de Personal, ha intentado concientizar de forma participativa a los trabajadores mediante reuniones generales, pero no ha sido suficiente, pues no existe una administración del personal organizada y estructurada. Cabe mencionar que la institución no cuenta con un área de Gestión Humana o Recursos Humanos, que se encargue estrictamente de la gestión de personas.

La problemática principal se refiere al incumplimiento de los objetivos de la institución, puesto que ninguno existe. Los objetivos son los siguientes:

- Capacitar a los trabajadores administrativos y personal de servicios.
- Elaborar y ejecutar un plan de capacitación anual, semestral o mensual.
- Elaborar y ejecutar programas de entrenamiento.
- Elaborar y ejecutar documentos de gestión: MOF (Manual de Organización y Funciones) y MAPRO (Manual de Procedimientos), entre otros.
- Reconocer méritos y logros de los trabajadores.
- Evaluar el clima organizacional.
- Crear espacios de integración.

Según Robbins, Stephen, Coulter (2013) el proceso define o determina qué tan exitosa ha sido una organización en el logro de sus actividades y objetivos laborales; y, que en general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. Robbins y Judge (2013) explican que en las organizaciones solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información.

Dicen estos mismos autores (ibíd.) que hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

A) Desempeño de las tareas: Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

B) Civismo: Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

C) Falta de productividad: Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Nuestro trabajo de investigación, se genera a partir del siguiente problema general:

1.2.1 Problema general

¿Cómo se da la calidad del clima organizacional y el cumplimiento de los objetivos de la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas, para diseñar una propuesta de mejora organizacional?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿De qué manera el desarrollo profesional tiene relación con el desempeño laboral en la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas?
2. ¿Cómo la satisfacción de los trabajadores tiene relación en el desempeño laboral?

3. ¿De qué manera la capacitación de directivos, tiene relación con el clima organizacional?
4. ¿De qué manera la motivación del personal tiene relación con el clima organizacional?

1.3.- CASUÍSTICA

A continuación presentamos un caso de la problemática, motivo de nuestra investigación:

1.3.1.- CASO 1: MAX

Max, es un joven trabajador de 26 años de edad de la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas. Desde hace tres años se desempeña como encargado del Área de Grados y Títulos. Trabaja de lunes a viernes, en el horario de 8:00 a 5:00 p.m. Su labor consiste en realizar todos los trámites correspondientes para que los egresados tengan los diplomas de bachiller y el título de licenciado.

Es preciso mencionar que Max suele laborar en horas extraordinarias a su jornada habitual, sin la compensación del caso. Por otro lado, su jefe inmediato no ejerce autoridad sobre él, porque asiste a la Escuela en el turno tarde. El equipamiento con el que cuenta su "oficina" no es muy satisfactoria, pues no cuenta con ventilador, escritorios, asientos confortables. A ello se suma el hecho de no contar con materiales para la realización de sus labores.

Durante el tiempo de su permanencia en la institución, Max nunca ha visto alguna actividad de integración, motivadora o fomentadora del trabajo en equipo. En la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas, sólo existe el individualismo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.-ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1.-Antecedentes internacionales

Tesis internacional 1: Vidaurre R., R. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador: Punto de partida para la propuesta de un programa de motivación para el personal*. El Salvador: Universidad Dr. José Matías Delgado.

En las conclusiones, manifiesta lo siguiente:

Una vez finalizada la investigación en función al planteamiento inicial, es evidente que la empresa de telecomunicaciones objeto de estudio, presenta las características propias que la distinguen como tal, e influyen sobre sus miembros en su comportamiento y funcionamiento como parte integrante de la misma.

La aplicación del instrumento en la presente investigación, permitió obtener una visión clara y precisa sobre las percepciones y sentimientos asociados y determinadas condiciones del clima organizacional, las cuales dieron a conocer la situación y realidad actual en la que se encuentra la empresa de telecomunicaciones objeto de estudio, identificando fortalezas a perfeccionar, debilidades a mejorar a través de las acciones necesarias para ejercer un cambio proyectado que maximice la eficiencia y salud organizacional.

Partiendo del análisis de los resultados obtenidos se concluye que las dimensiones estudiadas: factores de motivación, factores de satisfacción y factores culturales, son de gran importancia y utilidad, pues su conocimiento depende en forma determinante la administración eficiente del recurso humano.

La media porcentual obtenida en la evaluación diagnóstica del clima organizacional de la empresa de telecomunicaciones en estudio fue de 57.77% lo que indica que la organización se encuentra con una calificación promedio y es necesario implementar acciones a corto plazo para optimizar la atmósfera laboral existente.

Los indicadores que puntuaron como deficientes en la evaluación del clima organizacional fueron, las prestaciones al personal (43.76%), la comunicación organizacional (44.58%) y la remuneración salarial (49.45%) lo que deja ver un evidente estado de deterioro, que se encuentra mal y es preciso tomar acciones a corto plazo para hacer las correcciones necesarias.

Se concluye que el clima organizacional de la empresa de telecomunicaciones en estudio presta las siguientes características que son muy propias de su atmósfera interna:

En relación al indicador de las condiciones laborales presentes en la organización, el personal posee muy poco equipo y recursos para desempeñar su trabajo, sin embargo, el ambiente físico para desarrollar el trabajo es bastante favorable.

Se puede considerar que la organización no existe un plan de capacitación y entrenamiento para el personal y las veces que se ha enviado a los empleados a cursos seminarios o talleres, en muy pocas ocasiones han sido de utilidad para mejorar las habilidades y conocimientos del puesto de trabajo.

En cuanto a la supervisión y liderazgo, los empleados afirman que las jefaturas asumen con responsabilidad la vigilancia, asignación y distribución de trabajo, escuchan sus opiniones, sin embargo, a veces les cuesta tomar acciones rápidas y efectivas para solucionar los problemas de trabajo y que no les reconocen el trabajo bien hecho.

En relación al indicador de desarrollo profesional, la mayoría del personal evidenció tener muy pocas oportunidades de ascenso dentro de la

organización y pocas veces que dan las promociones internas, no siempre se ha elegido a quien lo merece.

Con respecto a la satisfacción en el puesto de trabajo, los empleados mostraron a través de sus respuestas que sabían desempeñarse en sus cargos o tareas, además de tener el dominio de sus capacidades y habilidades para producir con éxito, ya que les gusta lo que hacen y consideran que su trabajo es importante para la empresa.

Se puede considerar a través del indicador de remuneración salarial, que la mayoría de los empleados está inconforme con lo que le haga la empresa ya que está por debajo a lo que ofrecen otras organizaciones de rubros similares, aparte que no existe una política de nivelaciones salariales establecido, sin embargo, la totalidad de personal indica que la empresa siempre paga en la fecha estipulada.

En el indicador de prestaciones y beneficios sociales al personal, la mayoría indica que no se realizan actividades recreativas, sociales o deportivas para los empleados, por otro lado, manifiestan que las prestaciones adicionales a las de ley, como lo es el seguro médico hospitalario no se les brinda a todos, lo que genera cierto nivel de inconformidad entre el personal de la empresa.

En cuanto al indicador de comunicación organizacional, la mayoría opina que los medios como es transmitida la información es muy pobre, ya que en muchos casos no es oportuna; manifiestan que hay muy poco interés por parte de la Dirección Superior en conocer sugerencias, críticas e inquietudes del personal.

Se puede apreciar que el nivel de identidad de los empleados es bastante alto, ya que se evidencia un sentimiento de pertenencia y compromiso destacado, al considerarse un miembro valioso de la empresa, de un equipo de trabajo, al ser tomado en cuenta y por ello contribuir con los fines de la organización.

En relación a la estrategia organizacional, las directrices superiores no se encuentran interesadas en continuar transmitiendo la misión, visión y objetivos a los empleados, lo que puede generar poca identificación del personal con la proyección futura de la empresa.

Referente al indicador del apoyo del departamento de recursos humanos, se puede mencionar que muy pocas veces se informa al personal sobre las plazas vacantes en la organización, sin embargo, manifiestan que el departamento es muy oportuno en atender las consultas y resolver las quejas de los empleados.

Comentario:

De acuerdo a la tesis estudiada, podemos decir que una empresa de telecomunicaciones puede mejorar la productividad laboral si aplica la motivación del personal como instrumentos y/o procedimientos para mejorar el clima organizacional de la institución.

Tesis internacional 2: Ortiz D., R. (2001). *Diagnóstico del clima organizacional para la optimización del recurso humano*. España: Universidad Autónoma de Nuevo León.

En esta investigación se llega a las siguientes conclusiones:

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Actualmente, es fundamental la participación de las empresas y empleadores, con el objeto de mejorar los ambientes laborales, propiciando la satisfacción de trabajadores, aumentando su productividad, los rendimientos y la calidad del trabajo.

Para que las personas lleguen a manifestar claramente sus necesidades de autorrealización y querer desarrollarlas en beneficio de la empresa a la cual prestan su servicio, deben estar no solo satisfechas, sino motivadas en y con su trabajo. Así, tanto el ambiente de trabajo como el trabajo en sí, son factores importantes y básicos para el desarrollo del potencial humano.

Por lo cual, para el enriquecimiento del trabajo se requiere ampliar cada vez más los niveles de responsabilidad, los objetivos y los desafíos de las tareas del puesto. Estos factores motivacionales son la entrada a la autorrealización de las personas en la empresa y, por lo tanto, del crecimiento y mejoramiento de ésta.

Se hace hincapié en que la ausencia de los factores higiénicos (los que tienen que ver con el ambiente de trabajo o clima laboral) genera insatisfacción y que su presencia sólo genera ausencia de insatisfacción, esto es, no genera satisfacción. En cambio, la ausencia de factores motivacionales genera ausencia de satisfacción, pero su presencia sí genera satisfacción.

Para realizar la evaluación de actitudes y satisfacción en el trabajo, de una manera válida y confiable, se utilizaron instrumentos de medición desarrollados con las técnicas y en los contextos más adecuados.

El cuestionario utilizado se aplicó tanto al personal operario como administrativo de la empresa, por lo que podría utilizarse para cualquier otro tipo de persona y en cualquier otra institución, ya que las variables consideradas en él están presentes en cualquier situación laboral.

De esta investigación se concluye que el ausentismo y rotación de personal excesivos son indicadores clave de un clima laboral negativo y que si se analizan pueden advertir con anticipación cambios desfavorables en la actitud

del personal. Sin embargo, para realizar con eficacia un diagnóstico de clima organizacional, se recomienda la aplicación de la encuesta de actitud, ya que refleja en diferentes dimensiones los factores que requieren de un cambio inmediato.

El análisis de dicho estudio diagnóstica un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados. Este clima laboral insatisfecho ocasiona, entre otras cosas, la deserción del personal hacia otras fuentes de empleo, ya que la falta de equidad en la remuneración con la labor realizada, la falta de comunicación con el supervisor y de recompensa al realizar labores destacadas y el poco desarrollo profesional que se ofrecen, llevan a los individuos a buscar mejores oportunidades de empleo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tengan una verdadera planificación de carrera. Esto, en los casos de personal calificado, representa para la empresa una pérdida, puesto que la experiencia y conocimiento de ese personal para desempeñar su puesto es costosa, pues el profesional se lleva su conocimiento y lo utiliza para acceder a otras organizaciones que ofrezcan mejores oportunidades.

Por todo lo anterior, concluyo que el cambio en el clima organizacional es siempre posible y necesario, pero que requiere de modificaciones en más de una variable para lograr un cambio duradero, es decir, para conseguir que el clima de la empresa se establezca en una nueva dimensión.

Comentario:

Para la autora es importante que la empresa tome acciones inmediatas en cuanto al control de renuncias y rotación del personal de la institución, pues éstas generan inestabilidad en el puesto, por consiguiente genera un clima no muy agradable para los miembros de la organización.

2.1.2.- Antecedentes nacionales

Tesis Nacional 1: Subauste A., R. (2013). *Clima laboral en el área de atención al cliente de EMAPA, cañete 2013*. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles.

En esta investigación se llega a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con los resultados descritos en la investigación, se concluye que el clima organizacional si tiene una relación directa con la calidad del servicio ofrecido por la empresa.
- De acuerdo a la escala realizada a la Gerencia Comercial tiene un buen clima organizacional, ya que existe un trabajo en equipo y armonía, teniendo claramente especificada sus funciones y además conociendo las funciones uno del otro.
- Los usuarios de EMAPA Cañete S.A. perciben el clima organizacional a través de la calidad de servicio que reciben.
- Según los resultados obtenidos de la escala de evaluación, el personal de la empresa determina que la escala remunerativa no es un factor que incide en el clima organizacional. En cambio, respecto a los beneficios obtenidos por su mayor rendimiento, estos en la práctica no se dan.
- La empresa no ha desarrollado una cultura organizacional el cual ayude a ser flexible ante los cambios que se dan en la localidad, y poder afrontar las presiones de los usuarios. La cultura en la empresa no está establecida, por el cambio constante de Gerentes; o contratación de trabajadores sin ningún tipo de evaluación.

Comentario:

De acuerdo a lo evidenciado en la tesis citada, se logrará la satisfacción de los usuarios, si y solo si existe un clima organizacional positivo, pues esta se refleja en la atención de los mismos.

Tesis Nacional 2

Pérez T., N. & Rivera C., Pedro. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonia peruana, período 2013*.

En esta tesis se llega a las siguientes conclusiones:

1. Existe un Nivel Medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.
2. Existe un Nivel Medio o moderado de Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.
3. En lo que respecta a la dimensión de Involucramiento Laboral, los trabajadores del IIAP, percibe que se involucra en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo.
4. En lo que respecta a la dimensión de Supervisión, los trabajadores del IIAP, percibe que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado; el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos; confían en sus trabajadores y delegan función acorde a las necesidades institucionales.
5. En cuanto a la dimensión de comunicación, los trabajadores del IIAP, perciben fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales. Tienen acceso a la expresión de sus necesidades y a la retroalimentación de sus competencias. Poseen motivación de logros.
6. En las Condiciones laborales, los trabajadores del IIAP, perciben como a una Institución que practica relaciones laborales favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos.
7. En la dimensión Autorrealización, los trabajadores del IIAP, perciben a su Institución como medio laboral que favorece su desarrollo personal y profesional. Sus regímenes laborales facilitan flexibilizar sus perfiles de

puestos acorde sus necesidades institucionales, su intención es dar valor a las competencias y cubrir mayores expectativas laborales.

Comentario:

De lo concluido en la tesis expuesta, se colige que la empresa IIAP está encaminada a un buen clima organizacional; sin embargo, es prudente que la empresa establezca programas, que incluyan instrumentos para incrementar la motivación en su personal, asimismo, es importante que se cuente con una escala remunerativa.

2.2. BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1.-CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.1.1. Clima Organizacional: definición

Para clima organizacional existen una variedad de definiciones. A continuación consignamos las que consideramos notables:

- Chiavenato (1999) plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.
- Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.
- Anzola (2003) opina que el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

2.2.1.2. Enfoques sobre el clima organizacional

Se han considerado importantes los siguientes enfoques:

A) Enfoque situacional

Por su importancia histórica es necesario referirse a Katz y Kahn (1966; Silva, 1992). Según estos autores el clima es el resultante de un número de factores que se reflejan en la cultura total de la organización y se refiere a la organización como globalidad.

El clima es un conjunto de características que describen una organización, distinguen una organización de otras organizaciones, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de las personas dentro de ellas Chiang (2010)

Para Alvarado (2015, p. 31), quien aborda la perspectiva del interaccionismo simbólico sobre el clima, sostiene que en las interacciones comunicativas cada individuo propone a los elementos de la situación definiéndolos e interpretándolos de modo idiosincrático.

Para los autores Lisbona, Palací& Gómez (2008, p. 42), el clima es tanto una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista también, como una variable del sistema que tiene la virtualidad de integrar el individuo, el grupo y la organización.

B) Enfoque estructural

Este enfoque considera al clima como una característica perteneciente a una organización. Estos atributos son poseídos por la propia organización y existen independientemente de las percepciones de los miembros individuales.

Según Alvarado (2013, p. 45) “la aproximación estructural aborda la relación entre las medidas objetivas y perceptivas del clima organizacional. La estructura organizacional produce un clima organizacional con propiedades propias. El clima es resultado de las percepciones comunes de los miembros que tienen contacto con una estructura organizacional común.”

Para Hall (2011, p. 55), “el clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen. Los aspectos objetivos del contexto son: el grado de formalización, de centralización, la tecnología, el tamaño, el lugar físico, etc.”

Por su parte, Mañas, Gonzáles & Peiró (2011, citado por Chiang, 2015, p. 39), presentan los supuestos básicos de esta aproximación:

1. El clima es un atributo de la organización y son las características de la organización las que influyen en las percepciones del clima.
2. En la formación del clima organizacional intervienen principalmente factores estructurales, sin negar la influencia de las características individuales.
3. Como conjunto de atributos específicos de una organización, el clima puede inducirse de la forma en que la organización se relaciona con sus miembros.
4. Cuando existen contextos semejantes, los individuos que trabajan en esos contextos desarrollan percepciones semejantes derivadas, no de las características idiosincráticas, sino de las características objetivas de la organización.
5. Esta visión del clima implica una medición objetiva de las propiedades y procesos organizacionales y una medida indirecta perceptual de los atributos objetivos organizacionales.

C) Enfoque perceptual

También denominada perceptual/psicológica. Según Chiang, Martín & Núñez (2010), si la perspectiva estructuralista localizaba, fundamentalmente, el origen del clima en las propiedades organizacionales, la aproximación perceptual establece la base del origen del clima dentro del individuo.

En este enfoque, el individuo percibe las características organizacionales y crea una representación subjetiva del clima.

Un principio fundamental del enfoque perceptual es que el clima tiene una finalidad funcional para los individuos en la medida que les ayuda adaptarse a las condiciones organizacionales.

D) Enfoque cultural

Morán & Volkwein (2010, citado por Chiang, 2012) señalan que este enfoque se centra en la manera cómo interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional. Asimismo pretende integrar elementos de los anteriores enfoques.

“Del enfoque estructural incorpora su consideración de las propiedades formales visibles, del enfoque perceptual y del enfoque interactivo y su análisis de los procesos psicológicos subjetivos. Sin embargo, el enfoque cultural, pone énfasis en los acuerdos sociales en los que los rasgos culturales toman significado. Su preocupación no es tanto el significado inherente de las presuposiciones culturales como el modo en el que éstas guían el comportamiento social en su manifestación visible en el clima de la organización.” (Chiang, 2012, pp.41-43)

2.2.1.3. Tipos de clima organizacional

Según la propuesta de Likert (1999) los tipos de clima organizacional son dos: clima autoritario y clima participativo. Veamos cada uno de estos:

A) Clima autoritario

Dentro de este existen dos sistemas:

Sistema: Autoritario explotador. Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema: Autoritarismo paternalista. Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como

fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

B) Clima participativo

El clima participativo tiene dos sistemas:

Sistema: Consultivo. Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación.

Sistema IV: Participación en grupo. En este existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

2.2.1.4. Características del clima organizacional

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de remuneraciones, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de remuneraciones, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de remuneraciones se hiciera un recorte de personal.

Silva (1996) anota las siguientes características medulares del clima organizacional:

1. Es externo al individuo.
2. Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto.
3. Existe en la organización.
4. Se puede registrar a través de procedimientos varios.

5. Es distinto a la cultura organizacional.

Rodríguez (2001), por su parte, menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- a) Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima organizacional con ciertos cambios graduales.
- b) El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- c) El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- d) Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- e) Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- f) Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima organizacional, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

2.2.1.5. Dimensiones del clima organizacional

Salldoval (2004) dice que las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

La importancia de definir las dimensiones del clima organizacional radica en que estas son la influencia directa en el comportamiento de los individuos en el trabajo. Estas dimensiones han sido determinadas por diferentes estudiosos del tema, entre los que se destacan los siguientes:

Friedlander y Marquillies (1969), mencionan dimensiones como son el empeño, obstáculos o trabas, intimidación, espíritu de trabajo, actitud, acento puesto sobre la producción, confianza y consideración.

Lawler et al (1974), tiene en cuenta la competencia, eficacia, responsabilidad, nivel práctico concreto, riesgo e impulsividad.

“Likert (1999) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación, así como la formación deseada.” (Salldoval 2004)

Meyer (1968), por su parte tiene en cuenta la conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional y espíritu de trabajo.

Payne et al (1971), solo menciona el tipo de organización y el control.

Schneider y Bartlett (1968), mencionan el apoyo proveniente de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto independencia de los agentes, satisfacción y estructura organizacional.

Halpin y Crofts (1963), en un contexto educativo tienen en cuenta la cohesión entre el cuerpo docente, grado de compromiso del cuerpo docente, moral del grupo, apertura de espíritu, consideración, nivel afectivo de las relaciones con la dirección y la importancia de la producción.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- 1. Estructura:** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- 2. Responsabilidad individual:** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- 3. Remuneración:** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- 4. Riesgos y toma de decisiones:** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- 5. Apoyo:** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- 6. Tolerancia al conflicto:** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

- 1. Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- 2. Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- 3. Relaciones sociales:** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- 4. Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- 5. Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- 6. Rendimiento:** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- 7. Motivación:** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- 8. Estatus:** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- 9. Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- 10. Centralización de la toma de decisiones:** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- 11. Apoyo:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

2. Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3. Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4. Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

2. Grado de estructura que impone el puesto: Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. Tipo de recompensa: Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior." (Salldoval 2004)

A nivel local las investigaciones pertinentes al tema han sido basadas en la producción extranjera sobre el tema. Los estudios colombianos han sido principalmente de tipo aplicativo, es decir, se han diseñado instrumentos orientados a hacer mediciones en las empresas y el fundamento de estos instrumentos son las dimensiones y conceptos propuestos por los autores extranjeros.

Respecto de las dimensiones que serán tomadas en cuenta para la elaboración del presente estudio, estas serán determinadas con base en lo establecido en el instrumento IMCOC del profesor Carlos Eduardo Méndez de la Universidad del Rosario. Estas dimensiones se describirán más adelante en los capítulos correspondientes al desarrollo del trabajo.

2.2.2.- DESEMPEÑO LABORAL

2.2.2.1. Desempeño laboral: concepto

Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

CAPÍTULO III

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

3.1. ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

3.1.1. De acuerdo al problema general

¿De qué manera el clima organizacional tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores CAS la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas?

Respuesta:

El clima organizacional tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores CAS de la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas, por las siguientes razones:

- a) La comunicación entre la alta Dirección y los colaboradores debe ser de manera horizontal. Debe buscar canales y estrategias para que los trabajadores sean escuchados y se puedan conocer sus inquietudes.
- b) El empleador define y gestiona el trabajo de forma que pueda evitar un clima organizacional hostil. Debe proporcionar a los trabajadores información clara sobre la estructura, finalidad y prácticas de la entidad, a modo de inducción general, de forma permanente.
- c) El jefe inmediato del área debe hacer conocer de manera específica la política y normas establecidas para cada puesto de trabajo.
- d) Poner a disposición, de manera formal, los documentos de gestión, políticas, reglamentos y normatividad de la institución. Con esto se prevendría inconvenientes.
- e) El trato asertivo hacia los colaboradores es importante y fundamental para generarla identificación y/o el compromiso de los mismos.

- f) La escala remunerativa debe ser equitativa; o sea formulada de acuerdo a los grados académicos.
- g) La reciprocidad y compensación del apoyo adicional de parte de los colaboradores es fundamental, ya que ellos cuentan con un horario personal y familiar que cumplir.
- h) El desempeño laboral de los colaboradores se verá reflejada en el compromiso con la institución, el mismo que devendrá en un clima organizacional positivo. Por ello, la institución debe iniciar un proceso de administración del personal, con personas especialistas en el tema.

3.1.2. De acuerdo a los problemas específicos

A) Problema específico 1

¿De qué manera el desarrollo profesional tiene relación con el desempeño laboral?

Respuesta:

El desarrollo profesional tiene relación con el desempeño laboral, por las siguientes razones:

- a) La formación continua y capacitación, estratégica y planificada (programa anual de capacitación), resulta ser un principal aspecto a considerar para generar el buen desempeño de los trabajadores.
- b) Brindar una línea de carrera y capacitación permanente.

B) Problema específico 2

¿Cómo la satisfacción de los trabajadores contribuye en el desempeño laboral?

Respuesta:

La satisfacción de los trabajadores contribuye al compromiso laboral, de las siguientes maneras:

- a. Conocer las necesidades e inquietudes de los colaboradores.
- b. El pago de remuneraciones mensuales dentro del mes del servicio prestado.
- c. La creación de espacios de motivación y recreación para los trabajadores.
- d. Reconocimiento o incentivos de méritos a los colaboradores.

C) Problema específico 3

¿De qué manera la capacitación de Directivos, tiene relación con el clima organizacional?

Respuesta:

- a. El conocimiento de estrategias de gestión de personal ayuda a que los empleadores pertenezcan a un sistema laboral de calidad.
- b. El liderazgo es la manera positiva de encaminar una institución.

D) Problema específico 4

¿De qué manera la motivación del personal tiene relación con el clima organizacional?

Respuesta:

- a. Recompensa. Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad que desarrolla el colaborador, constituye el primer incentivo en la relación laboral. En esto es importante recordar que el salario justo y los resultados del trabajo logran un equilibrio esperado. Es igualmente importante un reconocimiento adicional, del cual debe ser consciente el empleador.

- b. Cooperación está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
- c. La integración en la institución es importante como parte del paso a la interrelación del personal a todo nivel.

3.1.3. Metodología

Variables	Indicadores
1. Clima Organizacional	1.1. Capacitación de Directivos
	1.2 Motivación del personal
2. Desempeño Laboral	2.1 Desarrollo profesional
	2.2 Satisfacción de trabajadores

CONCLUSIONES

1. Resulta importante, y de carácter urgente, que la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas tome consciencia que el clima organizacional es un aspecto importante para que un recurso tan importante como el humano, logre un compromiso por la institución, pues el clima organizacional como percepción colectiva repercute en el comportamiento y desempeño laboral de los colaboradores.
2. La Escuela Nacional de Folklore José María Arguedas conseguirá el buen desempeño laboral de sus empleadores mediante la optimización de un agradable clima organizacional, y para llegar a esta meta se debe implementar instrumentos de gestión, encuestas, y programas de capacitación.
3. La identificación es un camino de doble vía entre la empresa y el trabajador. A la empresa le conviene el compromiso del trabajador y a éste ser convenientemente retribuido por ello. La empresa debe siempre tener en cuenta que el trabajador, antes del compromiso hacia la empresa que le contrata, tiene un compromiso con su profesión y su carrera. (José Ignacio Jimenez, 2007)
4. El estado de sensibilidad y falta de motivación en los colaboradores de la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas es un aspecto importante a considerar, pues existe en la actualidad un ambiente crítico, la que genera que no exista un servicio de calidad.
5. Se ha percibido otros elementos negativos que influyen en el desempeño de las personas que laboran en la institución: la baja remuneración y los pocos beneficios e incentivos. Estos elementos desmotivan al trabajador, pues los ingresos no cubren sus necesidades básicas: alimentación, educación, transporte y vestimenta, entre otros. Por ello, la institución debe considerar que la labor que realizan en su trabajo es importante y determinante en el proceso de prestación del servicio.

RECOMENDACIONES

1. Considerando que el principal factor para crear un buen clima organizacional, es tener un área que se encargue de ello, la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas, debe priorizar la instalación del Área de Gestión Humana, el cual establezca normas, lineamientos, estrategias que favorezcan a los colaboradores en general.
2. El reconocimiento a la labor de un colaborador, que no representa una inversión para la organización, significa mucho para un él o ella, por ello la Escuela Nacional Superior de Folklore debe corresponder a este concepto motivacional para sus trabajadores.
3. Los directores deben evitar frases impertinentes: “para eso se le paga”, “agradezca que tiene trabajo”, “si supiera cuantas hojas de vida tengo en mi escritorio”, etc.
4. Crear un programa de incentivos para impulsar el desempeño laboral.
5. Crear un Plan de Capacitación Anual, a fin de que los colaboradores no solo realicen un trabajo eficiente sino también vean en la institución una línea de carrera.
6. Realizar actividades de integración y eventos sociales para todo el personal de la institución, pues estos permiten crear un canal de interrelación entre directores, jefes y subordinados.
7. Evaluar la escala remunerativa de los trabajadores, según puestos y necesidad de cada área, y de acuerdo a los grados académicos y perfiles profesionales.
8. Realizar un diagnóstico periódico del clima organizacional, a fin de tomar acciones referentes a los resultados.
9. Realizar una evaluación 360°, la cual es una buena alternativa para conocer a los colaboradores sin la intención de amedrentarlos.

REFERENCIAS

1. Anzola, O. Talento humano "El mejor activo". México. McGraw Hill. 2003. pp. 13.
2. Arias Galicia, F. "*Administración de recursos humanos para el alto desempeño*". 6ta. ed. México: Editorial Trillas. 2001.
3. Brow&Moberg. Teoría de la organización y la administración: enfoque integral. México: Limusa. 1990.
4. Chiavenato. Administración de recursos humanos. California: Mc Graw Hill. – 1999.
5. Jiménez, J. El compromiso laboral. Panamá: El País. 2007.
6. Salldoval C., M. *Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82. 2004.
7. Werther y Davis. *Administración de personal y recursos humanos*. 5ta. ed. México: McGraw-Hill. 2000.
8. Gerencia.com, D. (15 de Junio de 2015). El blog de WorkMeter. Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/362873/Ambiente-laboral-de-Jap-n-y-Europa-Cu-l-es-mejor>.